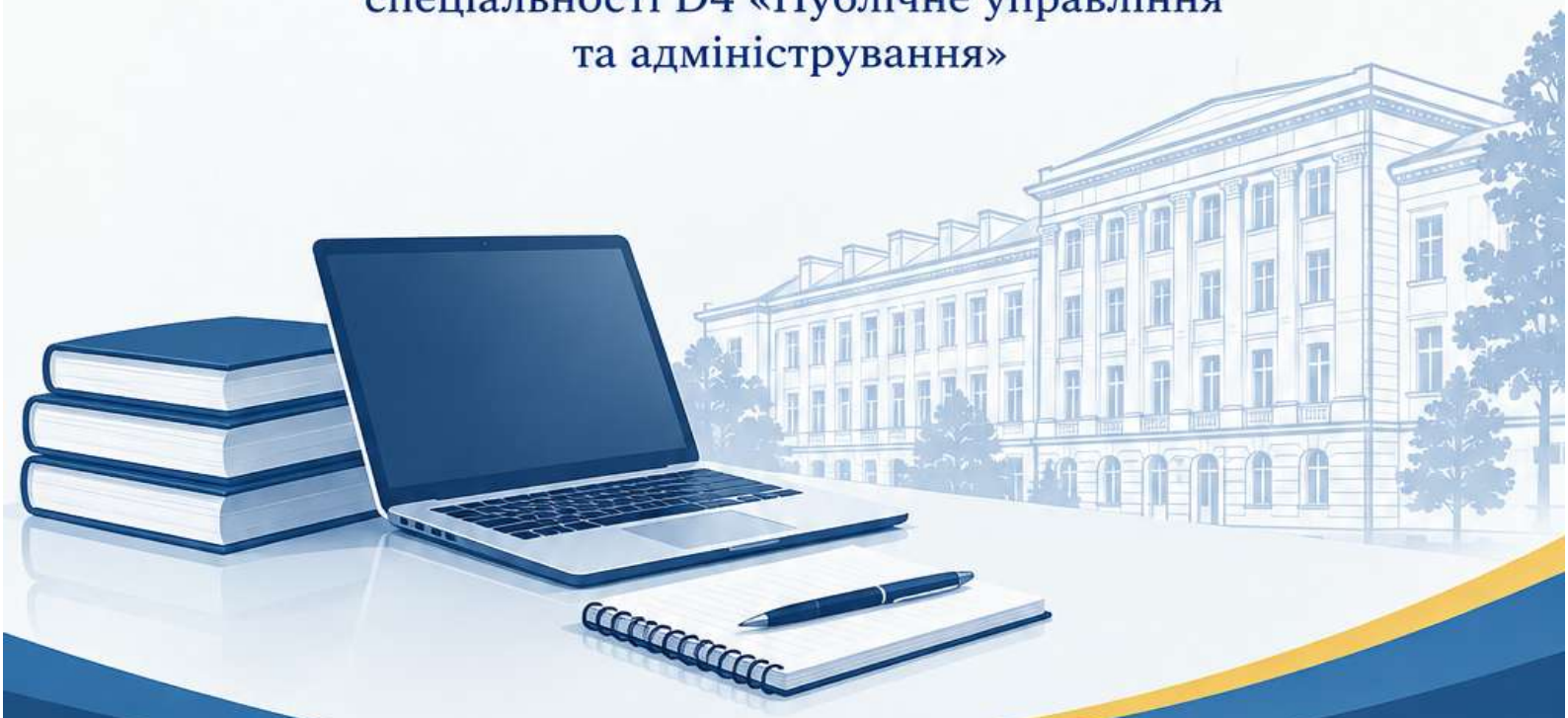
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Кафедра публічного управління та менеджменту

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

з обов'язкової навчальної дисципліни
«Адміністративний менеджмент»

для здобувачів вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління
та адміністрування»



ВІННИЦЯ -2026

Методичні рекомендації для самостійної роботи з обов'язкової навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент» за напрямом підготовки здобувачів першого рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування». 59 с.

Мова навчання: українська

Розробник: Назаренко М.О., доцент кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат наук з державного управління.

Рецензенти:

Лазор Оксана Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та менеджменту, професор

Лапшин Сергій Андрійович, заступник декана з наукової роботи кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського, кандидат історичних наук, доцент

Методичні рекомендації розглянуто і схвалено на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту.

Протокол від 08 жовтня 2026 року № 3

Завідувач кафедри _____ проф. В.В. Кононенко

08 жовтня 2026 року

Розглянуто і схвалено на засіданні навчально-методичної комісії факультету права, публічного управління і менеджменту

Протокол від 14 жовтня 2026 року № 2

Голова НМК А.В. Дзевелюк

14 жовтня 2026 року

ВСТУПНА ЧАСТИНА

Предметом вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент» є теоретичні та прикладні засади, принципи, функції, методи, механізми й інструменти адміністративного менеджменту, а також процеси організації, планування, прийняття управлінських рішень, комунікації, мотивації, контролю, управління змінами, якістю, проєктами, ризиками та стейкхолдерами в діяльності органів публічної влади.

Мета вивчення дисципліни полягає в оволодінні здобувачами вищої освіти сучасними теоретичними основами адміністративного менеджменту, принципами, функціями, методами, технологіями здійснення у процесі публічно-управлінської діяльності.

Основні завдання вивчення дисципліни «Адміністративний менеджмент»:

- сформувати у здобувачів вищої освіти базове розуміння сутності адміністративного менеджменту як наукової дисципліни та прикладної сфери управління, розкрити його місце в системі публічного управління та методологічні основи дослідження;
- ознайомити здобувачів вищої освіти з основними управлінськими моделями, які застосовуються в адміністративному менеджменті публічного сектору, сформувати навички аналізу ефективності використання різних моделей і підходів у реальній практиці публічного управління;
- розкрити особливості організації управлінської діяльності в органах публічної влади з позицій сучасного менеджменту, сформувати у здобувачів компетенції щодо структуризації, регламентування, оптимізації процесів управління в організаціях державного та місцевого рівнів;
- сформувати у здобувачів вищої освіти теоретичні знання та практичні навички щодо процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади, ознайомити з методами, етапами та інструментами їх підготовки, реалізації та контролю;
- сформувати у здобувачів вищої освіти системне уявлення про процеси планування і прогнозування як базові управлінські функції в публічному адмініструванні, ознайомити з інструментами стратегічного планування, підходами до прогнозування та їх практичним застосуванням в діяльності органів публічної влади;
- розкрити сутність, види та механізми комунікацій в адміністративному управлінні, охарактеризувати роль управлінських комунікацій у взаємодії органів публічної влади з внутрішніми й зовнішніми аудиторіями, сформувати практичні навички ефективної ділової, організаційної та публічної комунікації;
- надати здобувачам вищої освіти знання про суть, типи та механізми управління змінами в публічному секторі, сформувати практичні навички

діагностики організаційних змін, подолання опору та впровадження змін за допомогою управлінських і лідерських інструментів;

- сформувати у здобувачів вищої освіти знання про зміст і значення адміністративної в системі публічного управління, ознайомити з основними принципами мотивації в публічному управлінні;
- сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння ролі інновацій і цифрових технологій у підвищенні ефективності адміністративного менеджменту, ознайомити з інструментами електронного урядування, інноваційного управління та цифрових сервісів у системі публічного управління;
- контролюючи інструменти адміністративного менеджменту в системі публічного управління;
- ознайомити здобувачів вищої освіти з теоретичними основами, інструментами та стратегіями антикризового управління у сфері публічного адміністрування, сформувати практичні навички реагування на загрози, управління ризиками та забезпечення стійкості органів публічної влади в умовах кризових ситуацій;
- ознайомити здобувачів вищої освіти з теоретичними підходами до лідерства в публічному управлінні, розкрити роль лідера в управлінському процесі, розвитку команди та впровадженні змін, сформувати у студентів практичні навички застосування лідерських стилів у публічному управлінні.
- сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сучасних підходів до управління якістю в органах публічної влади, ознайомити з системами, критеріями, індикаторами якості публічних послуг і розвинути навички впровадження механізмів оцінювання та покращення адміністративної діяльності;
- ознайомити з концепцією проєктного підходу в адміністративному менеджменті, сформувати навички планування, реалізації, моніторингу та оцінки ефективності управлінських проєктів у сфері публічного управління.
- сформувати розуміння ролі та значення зацікавлених сторін у процесах адміністративного управління, навчити ідентифікувати ключових стейкхолдерів, оцінювати їх вплив і розробляти стратегії ефективної взаємодії в публічному секторі.

Вивчення дисципліни передбачає формування наступних компетентностей та досягнення програмних результатів для спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»:

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні елементи компетентності

Інтегральна компетентність

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

Загальні компетентності:

ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді.

ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

Фахові компетентності:

ФК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва розв'язання конфліктів.

ФК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК 3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно- правових та морально-сетичних норм поведінки.

ФК 4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

ФК 5. Здатність використовувати систему електронного документообігу.

ФК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

ФК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК 8. Здатність готувати проєкти управлінських рішень та впроваджувати.

ФК 9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

ФК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

Програмні результати навчання :

ПРН 4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

ПРН 5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сферіпублічного управління та адміністрування.

ПРН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 9. Знати основи електронного урядування.

ПРН 10. Уміти користуватися системою електронного документообігу.

ПРН 12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

ПРН 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План лекції

1. *Визначення, предмет, об'єкт і функції адміністративного менеджменту.*
2. *Відмінність між менеджментом, управлінням і адмініструванням.*
3. *Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту: класичні, неокласичні, сучасні підходи.*
4. *Внесок Ф. Тейлора, М. Вебера, Г. Файоля, Ч. Барнарда, П. Дракера, Г. Мінцберга.*
5. *Методологія дослідження адміністративного менеджменту.*
6. *Роль адміністративного менеджменту в системі публічного управління.*
7. *Зв'язок з іншими управлінськими та правовими науками.*
8. *Теорія адміністративної організації.*
9. *Принципи та методи адміністративного менеджменту.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І.Опрацювати наукові джерела з проблематики адміністративного менеджменту.

Рекомендовані джерела:

1. Адміністративний менеджмент в Україні.: підручник / В.І. Андріяш, М.О. Багмет, В.П. Беглиця та ін. ; за заг. ред. В.М. Ємельянова, О.Н. Євтушенка; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Ємельянова Т.В., 2021. 282 с. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1280
2. Адміністративний менеджмент: Навчальний посібник / С.А. Соколовський, С.П. Павлов, М.В. Черкашина, М.О.Науменко. Х.: НАНГУ, 2017. 216 с.
3. Громова О.В. Менеджмент і адміністрування. Блок «Менеджмент» : конспект лекцій / О. В. Громова, Т. М. Глушенко. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 70 с.
4. Лагудза А. Адміністративний менеджмент в публічних організаціях. 2023. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/5ed8ca76-174e-4714-83ba-ce9b8fdb3781/content
5. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Київ : Ліра-К, 2017. 268 с.
6. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Яременко О.І. та ін. Публічне управління та адміністрування : польсько-український словник термінів : навч.-наук. видання. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 368 с.
7. Міненко М. А. Історичні аспекти становлення і розвитку адміністративного менеджменту. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: https://10.32702/2307-2105.2022.8.1

8. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2020. № 16(44). С. 86–90.

ІІ.Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Роль адміністративного менеджменту в забезпеченні ефективності організації публічного сектора», «Еволюція адміністративного менеджменту: від бюрократії до гнучких моделей» або «Актуальність ідей А. Файоля в сучасному менеджменті».

Мета завдання: поглибити теоретичні знання студентів щодо сутності адміністративного менеджменту, сформувати вміння аналізувати його роль у системі загального менеджменту та оцінювати вплив адміністративних управлінських рішень на ефективність діяльності організації публічного сектора; сформувати у студентів цілісне уявлення про еволюцію адміністративного менеджменту, розвинути аналітичне мислення та вміння оцінювати класичні управлінські концепції з позицій сучасних підходів до менеджменту.

Змістові вимоги до есе:

У процесі написання есе студент повинен:

- розкрити сутність поняття «адміністративний менеджмент» та його основні характеристики;
- охарактеризувати місце адміністративного менеджменту в системі загального менеджменту організації;
- проаналізувати основні функції та завдання адміністративного менеджменту в органах публічного сектора;
- обґрунтувати роль адміністративного менеджменту в забезпеченні організаційної, управлінської та соціально-економічної ефективності;
- визначити значення адміністративних процедур, регламентів і управлінської ієрархії для стабільного функціонування організації;
- за можливості навести приклади (з практики підприємств, органів державного управління або інших організацій), що ілюструють вплив адміністративного менеджменту на ефективність діяльності.

Структура есе (рекомендована):

1. *Вступ* – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.
2. *Основна частина* – розкриття теоретичних положень щодо адміністративного менеджменту та аналіз його ролі в забезпеченні ефективності організації публічного сектора.
3. *Висновки* – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і оцінок.

Вимоги до оформлення:

- обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;
- шрифт – *Times New Roman*, розмір 14;
- міжрядковий інтервал – 1,5;

- поля – стандартні;
- мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;
- дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:
- повнота та логічність розкриття теми;
- коректність використання наукових понять і категорій;
- обґрунтованість висновків;
- самостійність мислення та аналітичний підхід;
- відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій основних термінів з теми.

Адміністративний менеджмент –
Менеджмент –
Адміністративне управління –
Класична школа менеджменту –
Функції адміністративного менеджменту –
Рівні управління –
Типи адміністративного управління –
Професійна компетентність менеджера –
Управлінська етика –
Відповідальність в управлінні -

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на одну з тем:
- Професійна етика адміністративного менеджера в системі публічного управління;
- Компетентнісний підхід в адміністративному менеджменті публічного сектору;
- Адміністративне управління в органах публічного управління.

Мета завдання: сформувати вміння студентів узагальнювати теоретичні положення адміністративного менеджменту, застосовувати компетентнісний та етичний підходи в управлінській діяльності, а також презентувати результати самостійного опрацювання навчального матеріалу.

Змістові вимоги:

У доповіді (презентації) необхідно:
- розкрити сутність обраної теми та її значення для сучасної управлінської практики;
- охарактеризувати основні поняття, підходи та принципи, пов’язані з темою;
- проаналізувати роль адміністративного менеджменту в системі публічного управління;
- за можливості навести приклади з практики діяльності органів публічного управління;
- сформулювати обґрунтовані висновки.

Вимоги до презентації:

- обсяг – 8–12 слайдів;
- структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;
- оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;
- текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

- тривалість – 5–7 хвилин;
- чітке дотримання структури виступу;
- використання наукової управлінської термінології;
- уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

- повнота та глибина розкриття теми;
- логічність структури та якість презентації матеріалу;
- коректність використання понять і категорій;
- аналітичний підхід та самостійність висновків;
- відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Адміністративний менеджмент – це:

A) система стратегічного планування діяльності організації

B) сукупність методів оперативного управління виробництвом

C) система управління організацією, що забезпечує координацію, регламентацію та контроль адміністративних процесів

D) форма фінансового управління підприємством

2. Який із наведених підходів акцентує увагу на формальних правилах, процедурах і регламентах?

A) поведінковий

B) системний

C) ситуаційний

D) адміністративний (класичний)

3. Хто з учених є представником класичної адміністративної школи менеджменту?

A) А. Маслоу

B) Е. Мейо

C) А. Файоль

D) П. Друкер

4. Місце адміністративного менеджменту в системі загального менеджменту полягає у:

A) визначенні довгострокової місії організації

B) забезпеченні стабільного функціонування управлінського апарату

C) формуванні інвестиційної політики

D) управлінні маркетинговою діяльністю

5. До основних завдань адміністративного менеджменту належить:

A) розробка бізнес-стратегії

B) управління прибутком

C) організація, координація та контроль адміністративних процесів

D) управління продажами

6. Який рівень управління відповідає за реалізацію управлінських рішень на практиці?

A) стратегічний

B) оперативний (нижчий)

C) вищий управлінський

D) корпоративний

7. Чим адміністративний менеджмент відрізняється від стратегічного?

A) орієнтацією на зовнішнє середовище

B) формуванням конкурентних переваг

C) орієнтацією на внутрішню організацію та регламентування діяльності

D) довгостроковим характером рішень

8. Професійна компетентність адміністративного менеджера включає:

A) лише технічні навички

B) знання маркетингу

C) управлінські, правові, комунікативні та етичні компетенції

D) виключно економічні знання

9. Етика в адміністративному менеджменті передбачає:

A) суворе дотримання інструкцій

B) орієнтацію на фінансові результати

C) відповідальність, прозорість та дотримання норм професійної поведінки

D) контроль виробничих показників

10. Адміністративне управління найбільш характерне для:

A) стартапів

B) неформальних груп

C) державних органів та великих організацій

D) індивідуального підприємництва

ТЕМА 2. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План лекції

1. *Поняття моделі управління.*
2. *Елементи моделі управління: суб’єкти, об’єкти, зв’язки, інструменти, результативність.*
3. *Критерії оцінки моделей: ефективність, відкритість, орієнтація на громадянина, інноваційність.*
4. *Порівняльна характеристика моделей: бюрократична, сервісна, мережна, електронна.*
5. *Концепції «New Public Management» та «Good Governance».*

6. Тенденції розвитку моделей адміністративного управління: гібридні моделі управління, глокалізація управління, штучний інтелект, Big Data, автоматизація тощо.

7. Адміністративний менеджмент у контексті публічного менеджменту.

8. Реформування публічного управління: міжнародний досвід.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати джерела з класичних теорій менеджменту.

Рекомендовані джерела:

1. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Київ : Ліра-К, 2017. 268 с.
2. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. Університетські наукові записки. 2015.
3. Кононенко В. В., Кушко І. С. Суб’єкти правовідносин у публічному та корпоративному управлінні: компаративний аналіз. Управління змінами та інновації. 2025. № 16. С. 97–101. DOI: 10.32782/CMI/2025-16-14.
4. Кононенко В. В., Кушко І. С. Метод Big Data у публічному управлінні та менеджменті: від традиційного підходу до проактивного управління. Наукові перспективи. 2025. № 10(64). С. 244–252. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-10(64)-244-252.
5. Кононенко В. В., Кушко І. С. Цифрове середовище публічного управління як платформа формування, документування та реалізації управлінських рішень. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7. С. 62–72. DOI: 10.31652/2786-6068-2026-7-62-72.
6. Назаренко М. О. Трансформація управлінських підходів в організаціях публічного сектору крізь призму теорії X і Y Д. МакГрегора. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. Вип. 7. С. 98–112. DOI: 10.31652/2786-6068-2026-7-98-112.

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Модель управління як інструмент забезпечення ефективності публічного сектору: сутність та сучасне розуміння», «Суб’єкти, об’єкти та інструменти управління: як формується ефективна модель взаємодії».

Мета завдання: сформувати у студентів цілісне розуміння сутності моделі управління, її основних складових та ролі в забезпеченні ефективності функціонування публічного сектору, а також розвинути вміння аналізувати взаємозв’язки між суб’єктами, об’єктами та інструментами управління.

Змістові вимоги до есе:

Під час виконання завдання студент повинен:

- розкрити сутність поняття «модель управління» та визначити її значення для ефективного функціонування публічного сектору;
- охарактеризувати основні складові моделі управління та їх взаємозв’язок;

- визначити особливості взаємодії суб’єктів і об’єктів управління у публічному секторі;
- охарактеризувати основні інструменти управління та показати їх роль у досягненні управлінських цілей;
- проаналізувати сучасні підходи до формування ефективних і гнучких моделей управління;
- навести приклади реалізації управлінських моделей у діяльності органів публічної влади або організацій публічного сектору;
- обґрунтувати чинники, які впливають на ефективність моделі управління в сучасних умовах;
- сформулювати власні узагальнення та висновки щодо можливостей удосконалення управлінської взаємодії в публічному секторі.

Структура есе (рекомендована):

Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

Основна частина – розкриття теоретичних положень щодо адміністративного менеджменту та аналіз його ролі в забезпеченні ефективності організації.

Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і оцінок.

Вимоги до оформлення:

- обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;
- шрифт – *Times New Roman*, розмір 14;
- міжрядковий інтервал – 1,5;
- поля – стандартні;
- мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;
- дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

- повнота та логічність розкриття теми;
- коректність використання наукових понять і категорій;
- обґрунтованість висновків;
- самостійність мислення та аналітичний підхід;
- відповідність вимогам до оформлення.

ІІІ. Скласти глосарій основних термінів з теми.

Модель управління -
Бюрократична модель -
Сервісна модель -
Мережне управління -
Електронне управління -
New Public Management -
Good Governance -
Людиноцентричний підхід -
Цифровізація управління -

Гібридна модель управління -

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Сучасні моделі адміністративного управління: від бюрократичної до цифрової та людиноцентричної моделі».

Мета завдання: сформувати у студентів цілісне розуміння студентів про сучасні моделі адміністративного управління в публічному секторі.

Змістові вимоги:

У доповіді (презентації) студент повинен:

- розкрити сутність сучасних моделей адміністративного управління та їх значення для адміністративного менеджменту;
- охарактеризувати сучасні моделі та умови їх застосування в управлінській практиці;
- показати можливості використання цих моделей у діяльності органів публічного управління;
- сформулювати обґрунтовані висновки.

Вимоги до презентації:

- обсяг – 8–12 слайдів;
- структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;
- оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;
- текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

- тривалість – 5–7 хвилин;
- чітке дотримання структури виступу;
- використання наукової управлінської термінології;
- уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

- повнота та глибина розкриття теми;
- логічність структури та якість презентації матеріалу;
- коректність використання понять і категорій;
- аналітичний підхід та самостійність висновків;
- відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Що найточніше характеризує модель управління?

А) Спосіб організації та здійснення управлінської діяльності.

Б) Сукупність посадових інструкцій працівників.

В) Лише структура органу управління.

Г) Система фінансового планування організації.

2. Яка модель управління найбільше пов’язана з формалізацією процедур, ієрархією та чітким розподілом повноважень?

А) Сервісна.

Б) Бюрократична.

В) Мережева.

Г) Партнерська.

3. Що є ключовою ознакою сервісної моделі публічного управління?

А) Орієнтація на потреби громадян.

Б) Збільшення кількості адміністративних процедур.

В) Посилення вертикальної ієрархії.

Г) Відмова від взаємодії з громадянами.

4. Що найбільш характерно для мережної моделі управління?

А) Виключно вертикальне підпорядкування.

Б) Взаємодія різних учасників на основі партнерства.

В) Відмова від координації.

Г) Управління лише за допомогою наказів.

5. Яка концепція орієнтується на використання принципів менеджменту, результативність та ефективність у публічному секторі?

А) New Public Management.

Б) Класична бюрократія.

В) Адміністративний контроль.

Г) Традиційний командний підхід.

6. Які характеристики найбільшою мірою відповідають концепції Good Governance?

А) Прозорість.

Б) Підзвітність.

В) Участь громадян.

Г) Закритість управлінських процесів.

7. Цифровізація публічного управління може сприяти швидшому обміну інформацією та підвищенню доступності публічних послуг.

А) Так.

Б) Ні.

8. Електронне управління означає повну відмову від участі людини у прийнятті всіх управлінських рішень.

А) Так.

Б) Ні.

9. Яке завдання найбільш безпосередньо пов’язане з використанням Big Data у публічному управлінні?

А) Аналіз великих масивів даних для обґрунтування управлінських рішень.

Б) Повна відмова від статистичної інформації.

В) Заміна всіх управлінців алгоритмами.

Г) Скасування потреби у прийнятті управлінських рішень.

10. Що найкраще характеризує сучасну гібридну модель управління?

А) Повне повернення до традиційної бюрократії.

Б) Поєднання елементів різних моделей і підходів.

В) Використання виключно цифрових технологій.

Г) Відмова від традиційних управлінських інструментів.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: МЕНЕДЖЕРСЬКИЙ ПІДХІД

План лекції

1. *Організація як функція адміністративного менеджменту.*
2. *Значення раціональної організації для досягнення цілей органів влади.*
3. *Основні етапи організаційної діяльності: структуризація, координація, розподіл повноважень, регламентація.*
4. *Типи та особливості організаційних структур у публічному управлінні: лінійна, функціональна, матрична, проектна, дивізіональна структури.*
5. *Порівняння централізованих і децентралізованих структур.*
6. *Рівні управління: стратегічний, тактичний, операційний.*
7. *Делегування як інструмент ефективного управління.*
8. *Проблеми надмірної централізації та бюрократизації.*
9. *Субординація та координація.*
10. *Регламентування управлінської діяльності.*
11. *Розподіл ролей і відповідальності в управлінській структурі.*
12. *Документообіг як елемент організаційної діяльності.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові джерела з теорії організації та адміністративного менеджменту.

Рекомендовані джерела:

1. Адміністративний менеджмент в Україні.: підручник / В.І. Андріяш, М.О. Багмет, В.П. Беглиця та ін. ; за заг. ред. В.М. Ємельянова, О.Н. Євтушенка; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв : Ємельянова Т.В., 2021. 282 с. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1280

2. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Київ : Ліра-К, 2017. 268 с.

3. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. Університетські наукові записки. 2015. № 3. С. 111–121.

4. Менеджмент і адміністрування: підручник / О.А. Сидоров, Т.В. Альошина, Н.О. Фісуненко, Е.О. Сидорова. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.

5. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. 4th ed. New York : Routledge, 2015. 272 p.

ІІ. Підготувати есе (2–3 стор.) на одну з тем: «Делегування повноважень як інструмент підвищення ефективності діяльності органів

публічної влади» або Централізація чи децентралізація: який підхід забезпечує ефективнішу організацію діяльності органів публічної влади?».

Мета завдання: сформувати у студентів розуміння ролі розподілу та делегування повноважень, централізації і децентралізації в організації діяльності органів публічної влади, а також розвинути вміння оцінювати їх вплив на ефективність управлінських процесів та якість публічного управління..

Змістові вимоги до есе:

У процесі виконання завдання студент повинен:

- розкрити сутність понять «повноваження», «делегування повноважень», «централізація» та «децентралізація»;
- охарактеризувати роль розподілу та делегування повноважень в організації діяльності органів публічної влади;
- визначити переваги та ризики делегування повноважень у публічному управлінні;
- порівняти централізований і децентралізований підходи до організації управління, визначивши їх переваги та недоліки;
- проаналізувати, як рівень централізації та децентралізації впливає на швидкість прийняття рішень, відповідальність, гнучкість та ефективність діяльності органів публічної влади;
- навести практичні приклади делегування повноважень, централізації або децентралізації у діяльності органів публічної влади;
- обґрунтувати, за яких умов делегування, централізація або децентралізація можуть забезпечувати найбільшу управлінську ефективність;
- сформулювати власну позицію та висновки щодо оптимального розподілу повноважень і побудови ефективної організації діяльності органів публічної влади.

Структура есе (рекомендована):

Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

Основна частина – розкриття теоретичних положень щодо адміністративного менеджменту та аналіз його ролі в забезпеченні ефективності організації.

Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і оцінок.

Вимоги до оформлення:

- обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;
- шрифт – *Times New Roman*, розмір 14;
- міжрядковий інтервал – 1,5;
- поля – стандартні;
- мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;
- дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

- повнота та логічність розкриття теми;

- коректність використання наукових понять і категорій;
- обґрунтованість висновків;
- самостійність мислення та аналітичний підхід;
- відповідність вимогам до оформлення.

ІІІ. Скласти глосарій ключових понять теми.

Організація управлінської діяльності —
Організаційна структура —
Централізація —
Децентралізація —
Делегування повноважень —
Субординація —
Координація —
Регламентування —
Рівні управління —
Документообіг —

IV. Підготувати презентацію: «Організація діяльності органів публічної влади: від структури та розподілу повноважень до ефективного управління».

Мета завдання: сформувати у студентів цілісне розуміння принципів організації діяльності органів публічної влади, взаємозв'язку організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності та їх впливу на ефективність управлінської діяльності.

Змістові вимоги:

- розкрити сутність організації діяльності органів публічної влади та її значення для ефективного управління;
- охарактеризувати організаційну структуру органу публічної влади та її основні елементи;
- визначити принципи розподілу повноважень, функцій і відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами;
- проаналізувати роль централізації, децентралізації та делегування повноважень в організації діяльності органів публічної влади;
- охарактеризувати чинники, які впливають на вибір та ефективність організаційної структури;
- показати взаємозв'язок між структурою, розподілом повноважень, координацією та прийняттям управлінських рішень;
- навести практичні приклади організації діяльності органів публічної влади та визначити проблеми, які можуть знижувати її ефективність;
- обґрунтувати основні напрями вдосконалення організації діяльності органів публічної влади з урахуванням сучасних управлінських підходів;
- сформулювати власні узагальнення та висновки щодо побудови ефективної системи організації діяльності органів публічної влади. *Вимоги до презентації:*
- обсяг – 8–12 слайдів;

- структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;
- оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;
- текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

- тривалість – 5–7 хвилин;
- чітке дотримання структури виступу;
- використання наукової управлінської термінології;
- уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

- повнота та глибина розкриття теми;
- логічність структури та якість презентації матеріалу;
- коректність використання понять і категорій;
- аналітичний підхід та самостійність висновків;
- відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Що є основною метою організації як функції адміністративного менеджменту?

А) Упорядкування діяльності для досягнення визначених цілей.

Б) Збільшення кількості управлінських рівнів.

В) Посилення формального контролю.

Г) Зменшення кількості працівників.

2. Яка організаційна структура передбачає чітку вертикаль підпорядкування та єдиного керівника для кожного підлеглого?

А) Матрична.

Б) Проєктна.

В) Лінійна.

Г) Дивізіональна.

3. Які процеси належать до основних етапів організаційної діяльності органу публічної влади?

А) Розподіл повноважень.

Б) Координація діяльності.

В) Регламентація діяльності.

Г) Випадковий розподіл завдань.

4. Децентралізація передбачає передачу частини повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління або іншим суб’єктам.

А) Так.

Б) Ні.

5. У чому полягає сутність делегування повноважень?

А) У передачі частини повноважень для виконання визначених завдань.

Б) У повній відмові керівника від відповідальності.

В) У скасуванні управлінської ієрархії.

Г) У передачі всіх повноважень підлеглим.

6. Який рівень управління відповідає за визначення довгострокових цілей і стратегічних напрямів діяльності органу?

А) Операційний.

Б) Тактичний.

В) Стратегічний.

Г) Технічний.

7. Що характеризує координацію в діяльності органу публічної влади?

А) Узгодження дій структурних підрозділів і працівників.

Б) Повне підпорядкування всіх працівників одному керівнику.

В) Передачу всіх повноважень на нижчий рівень.

Г) Зменшення кількості управлінських процедур.

8. Надмірна централізація управління може призводити до:

А) Уповільнення прийняття управлінських рішень.

Б) Підвищення самостійності працівників.

В) Посилення гнучкості організації.

Г) Скорочення управлінської ієрархії.

9. Субординація в органі публічної влади означає:

А) Горизонтальне партнерство між усіма працівниками.

Б) Ієрархічне підпорядкування та визначення взаємних управлінських повноважень.

В) Повну відсутність управлінської ієрархії.

Г) Передачу всіх повноважень громадянам.

10. Документообіг в органі публічної влади є:

А) Допоміжним процесом, що не пов’язаний з управлінням.

Б) Елементом організаційної діяльності, який забезпечує рух і опрацювання управлінських документів.

В) Виключно архівним процесом.

Г) Лише способом зберігання електронних документів.

ТЕМА 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

План лекції

1. *Сутність управлінського рішення: поняття, види, характеристика, особливості.*
2. *Структура управлінського рішення: проблема, альтернативи, критерії вибору, обґрунтування, форма рішення.*
3. *Етапи процесу прийняття управлінських рішень.*
4. *Методи прийняття управлінських рішень: інтуїтивні, раціональні (аналітичні), колективні, інноваційні.*
5. *Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень.*
6. *Фактори, що впливають на ефективність прийняття рішень.*
7. *Проблеми в процесі прийняття рішень.*
8. *Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати теоретичні джерела з проблематики суб'єктно-об'єктних відносин в управлінні.

Рекомендовані джерела:

1. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Управлінські рішення в публічному управлінні : монографія. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. 317 с.
2. Рябець К. А. Прийняття управлінських рішень в публічному управлінні : навчально-методичні матеріали. Київ : Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2019.
3. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
4. Цимбал Г. П., Бабаніна В. В., Марухленко О. В. Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади в умовах невизначеності та ризику. Європейські перспективи. 2026. № 2(2). С. 605–613.

ІІ. Підготувати есе (2–3 стор.) на тему: «Прийняття управлінських рішень в органах публічної влади: від проблеми до ефективного результату»

Мета завдання: сформувати у студентів глибоке розуміння алгоритмів прийняття управлінських рішень в органах публічної влади.

Змістові вимоги до есе:

У процесі виконання завдання студент повинен:

- розкрити поняття управлінського рішення;
- охарактеризувати особливості прийняття управлінських рішень в органах публічного управління;
- сформулювати власні висновки та рекомендації

Структура есе (рекомендована):

Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

Основна частина – розкриття теоретичних положень щодо адміністративного менеджменту та аналіз його ролі в забезпеченні ефективності організації.

Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і оцінок.

Вимоги до оформлення:

- обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;
- шрифт – *Times New Roman*, розмір 14;
- міжрядковий інтервал – 1,5;
- поля – стандартні;
- мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;
- дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

- повнота та логічність розкриття теми;
- коректність використання наукових понять і категорій;
- обґрунтованість висновків;
- самостійність мислення та аналітичний підхід;
- відповідність вимогам до оформлення.

ІІІ. Скласти глосарій ключових понять теми.

Управлінське рішення —
Публічне управління —
Проблема —
Альтернатива —
Критерій вибору —
Раціональне рішення —
Інтуїтивне рішення —
Колективне рішення —
Інформаційне забезпечення —
Невизначеність —
Ризик —
Ефективність рішення —
Обґрунтування рішення —
Реалізація рішення —
Моніторинг рішення —
Експертне оцінювання —
Управлінська проблема —
Доказовість управлінського рішення —

IV. Підготувати презентацію на тему: «Мистецтво управлінського рішення: як обрати найкращий варіант у системі публічного адміністрування».

Мета завдання: поглибити розуміння здобувачами сутності управлінських рішень у системі публічного адміністрування, сформувати уявлення про логіку та етапи їх підготовки й прийняття, а також розвинути навички оцінювання альтернатив, вибору оптимального варіанта та врахування ризиків і можливих наслідків управлінських рішень.

Змістові вимоги:

У презентації студент повинен:

- визначити поняття управлінського рішення та розкрити його роль у системі публічного адміністрування;
- охарактеризувати основні види управлінських рішень та особливості їх прийняття в органах публічної влади;
- розкрити структуру управлінського рішення: проблему, альтернативи, критерії вибору, обґрунтування та форму рішення;
- охарактеризувати основні етапи процесу прийняття управлінських рішень;

- показати роль інформаційного забезпечення у підготовці та прийнятті якісних управлінських рішень;
- охарактеризувати методи прийняття управлінських рішень: інтуїтивні, раціональні (аналітичні), колективні та інноваційні;
- проаналізувати вплив невизначеності та ризику на процес прийняття управлінських рішень;
- навести практичні приклади прийняття рішень в органах публічної влади;
- використати схеми, таблиці, алгоритми або діаграми для наочного представлення процесу прийняття управлінського рішення;
- зробити обґрунтовані висновки та рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у системі публічного адміністрування.

Вимоги до презентації:

- обсяг – 8–12 слайдів;
- структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;
- оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;
- текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

- тривалість – 5–7 хвилин;
- чітке дотримання структури виступу;
- використання наукової управлінської термінології;
- уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

- повнота та глибина розкриття теми;
- логічність структури та якість презентації матеріалу;
- коректність використання понять і категорій;
- аналітичний підхід та самостійність висновків;
- відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Що найточніше характеризує управлінське рішення в системі публічного адміністрування?

А) Вибір оптимального способу дій для розв’язання управлінської проблеми та досягнення визначеної мети.

Б) Будь-яка дія посадової особи незалежно від її мети.

В) Лише нормативно-правовий акт органу державної влади.

Г) Виключно усне доручення керівника підлеглому.

2. Який етап передбачає з’ясування сутності проблеми, її причин і наслідків перед прийняттям рішення?

А) Контроль виконання рішення.

Б) Діагностика проблеми.

В) Оформлення рішення.

Г) Оцінювання результатів.

3. Який принцип є особливо важливим для прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні?

А) Законність.

Б) Особиста вигода посадової особи.

В) Приховування інформації від громадськості в усіх випадках.

Г) Відмова від аналізу альтернатив.

4. Що означає альтернативність у процесі прийняття управлінського рішення?

А) Наявність кількох можливих варіантів дій для розв’язання проблеми.

Б) Обов’язкове прийняття рішення без аналізу можливих варіантів.

В) Виконання одного рішення кількома органами.

Г) Відсутність чітко визначеної управлінської проблеми.

5. Яке рішення називають стратегічним?

А) Рішення, спрямоване на довгострокові цілі та визначення основних напрямів розвитку.

Б) Рішення щодо виконання одноразового поточного доручення.

В) Рішення про щоденний розподіл робочих завдань.

Г) Рішення, яке не має визначеної мети.

6. Яка інформація є найбільш важливою для обґрунтованого управлінського рішення?

А) Актуальна, достовірна та релевантна управлінській проблемі.

Б) Будь-яка інформація незалежно від її достовірності.

В) Тільки інформація, яка підтверджує позицію керівника.

Г) Інформація без урахування часу її отримання.

7. Яка мета контролю за виконанням управлінського рішення?

А) Перевірити виконання рішення, виявити відхилення та за потреби скоригувати дії.

Б) Замінити етап постановки проблеми.

В) Повністю усунути відповідальність виконавців.

Г) Заборонити будь-яке коригування рішення.

8. Які чинники доцільно враховувати під час вибору управлінського рішення в органі публічної влади?

А) Правові обмеження та наявні повноваження.

Б) Наявні ресурси та можливості реалізації.

В) Потреби та інтереси громадян.

Г) Особисті уподобання посадової особи як головний критерій.

9. Визначте, чи є твердження правильним:

Ефективність управлінського рішення визначається не лише фактом його прийняття, а й результатами його реалізації.

А) Так.

Б) Ні.

10. Визначте, чи є твердження правильним:

Після прийняття управлінського рішення потреба в оцінюванні його виконання та результатів відсутня.

А) Так.
Б) Ні.

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План лекції

1. *Планування як функція адміністративного менеджменту.*
2. *Сутність і значення планування в системі публічного управління.*
3. *Цілі планування.*
4. *Види планів.*
5. *Види та рівні планування в публічному управлінні.*
6. *Етапи процесу плагування.*
7. *Особливості планування у публічному секторі.*
8. *Інструменти стратегічного планування.*
9. *Прогнозування в адміністративному менеджменті.*
10. *Поєднання планування і прогнозування.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Бубенюк А.А. Планування діяльності організації публічної сфери. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/138743d4-6748-46f8-bbbd-1179e3ef8d76/content
2. Грінка Т. І., Рябоволик Т. Ф., Тимофієв В. Г. та ін. Публічне управління : навч. посіб. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. 440 с. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16935
3. Лебеденко О.В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 1, 2024. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/565-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1148-1-10-20240611.pdf

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Стратегічне планування в системі адміністративного менеджменту органу публічної влади», «Взаємозв'язок планування і прогнозування в умовах невизначеності» або «Від стратегічних цілей до операційного плану: управлінський алгоритм».

Мета завдання: сформувати розуміння логіки планування та прогнозування в публічному управлінні та вміння пов'язувати стратегічні цілі з конкретними управлінськими діями.

Змістові вимоги до есе:

– розкрити поняття, функції та принципи планування в органах публічного управління;

– охарактеризувати стратегічне, тактичне й оперативне планування;

– пояснити відмінність між прогнозом, планом, програмою та проєктом;

– проаналізувати роль цілей, показників і ресурсних обмежень;

– показати практичний зв’язок прогнозування з підготовкою управлінських рішень;

– сформулювати рекомендації щодо підвищення реалістичності та результативності планування.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій ключових понять теми.

Планування —

Стратегічне планування —

Тактичне планування —

Оперативне планування —

Прогнозування —

Стратегічна ціль —

Показник результативності —

План заходів —

Сценарне прогнозування —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Планування та прогнозування в адміністративному менеджменті: від аналізу середовища до результату».

Мета завдання: сформувати навички представлення логіки планування та прогнозування на прикладі публічної організації.

Змістові вимоги:

– показати етапи планування;

– розмежувати стратегічні, тактичні та оперативні документи;

– представити приклад SWOT- або PESTEL-аналізу;

– сформувати дерево цілей та 3–5 показників результативності;

– пояснити роль прогнозних сценаріїв у прийнятті рішень;

– сформулювати висновки щодо ризиків невиконання плану.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;

– логічність структури та якість презентації матеріалу;

– коректність використання понять і категорій;

– аналітичний підхід та самостійність висновків;

– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Планування в адміністративному менеджменті – це:

А) випадковий набір доручень

Б) систематичне визначення цілей, дій, ресурсів і очікуваних результатів

В) лише фінансовий контроль

Г) тільки довгострокове прогнозування

2. Стратегічне планування орієнтоване насамперед на:

А) щоденний розподіл завдань

Б) довгострокові цілі та напрями розвитку

В) оформлення документів

Г) контроль робочого часу

3. Прогнозування відрізняється від планування тим, що:

А) описує можливі майбутні стани та тенденції

Б) завжди має силу нормативного акта

В) не використовує дані

Г) скасовує необхідність планування

4. До операційного планування належить:

А) визначення місії на 10 років

Б) конкретизація поточних завдань і заходів
В) формування державної політики
Г) оцінювання історичних подій
5. Показник результативності потрібен для:
А) вимірювання досягнення визначеного результату
Б) збільшення кількості документів
В) заміни стратегічних цілей
Г) скасування моніторингу
6. Сценарний підхід дає змогу:
А) розглянути декілька можливих варіантів розвитку подій
Б) гарантувати один майбутній результат
В) відмовитися від аналізу ризиків
Г) замінити планування наказом
7. Реалістичний план має враховувати:
А) лише бажання керівника
Б) ресурси, повноваження, строки та ризики
В) тільки зовнішню рекламу
Г) виключно кількість працівників
8. SWOT-аналіз використовується для:
А) аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
Б) розрахунку заробітної плати
В) оформлення електронного підпису
Г) проведення кадрового конкурсу
9. Моніторинг плану передбачає:
А) систематичне відстеження виконання та відхилень
Б) одноразову перевірку після завершення року
В) відсутність коригувань
Г) лише збір статистики
10. Планування і прогнозування:
А) не пов’язані між собою
Б) взаємодоповнюють одне одного в управлінському процесі
В) є тотожними поняттями
Г) застосовуються тільки в бізнесі

ТЕМА 6. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План лекції

1. *Сутність і значення управління персоналом у публічному управлінні.*
2. *Система публічної служби. Планування кадрової роботи.*
3. *Підбір, добір та адаптація персоналу.*
4. *Професійний розвиток публічних службовців.*
5. *Мотивація персоналу в публічному управлінні.*
6. *Оцінювання результатів службової діяльності.*

7. *Управління службовою кар'єрою.*
8. *Формування управлінської команди та корпоративної культури.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Андронатій А., Назаренко М. Оптимізація системи управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації. VIII Міжнародна наукова конференція «Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень». 2026. С. 52-55. DOI : https://doi.org/10.62731/mcnd-02.10.2026 https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/02.10.2026

2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19

3. Національне агентство України з питань державної служби. Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti/metodychni-rekomendatsii

4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20 Нормативний акт набирає чинності відповідно до його прикінцевих положень; під час навчання необхідно розмежовувати чинне та перспективне регулювання.

5. Назаренко М.О., Тодорова О.Л., Зелінська О.В., Заболотний А.В. Ідеї Елтона Мейо в управлінні сучасною організацією. Наукові інновації та передові технології, 2025. 12 (52). С. 225-237. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-225-237

6. OECD. Government at a Glance 2025. Розділи щодо public employment and management. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html

7. World Bank. GovTech: Putting people first. Матеріали щодо цифрової трансформації та управління персоналом у публічному секторі. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Професійна компетентність як основа ефективності публічної служби», «Мотивація та оцінювання результатів службової діяльності» або «Сучасний HR-менеджмент у публічному секторі: від кадрового обліку до розвитку талантів».

Мета завдання: сформувати системне розуміння HR-менеджменту в публічному секторі та вміння застосовувати сучасні підходи до добору, розвитку, мотивації й оцінювання персоналу.

Змістові вимоги до есе:

– розкрити сутність управління персоналом у публічному секторі;

– охарактеризувати етапи кадрового планування;

– пояснити відмінність між підбором, добором та адаптацією;

– проаналізувати роль професійного розвитку та безперервного навчання;

– охарактеризувати матеріальні й нематеріальні мотиватори;

– пояснити логіку оцінювання результатів службової діяльності;

– запропонувати інструменти формування ефективної управлінської команди.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій ключових понять теми.

Управління персоналом —

Публічна служба —

Компетентність —

Кадрове планування —

Добір персоналу —

Адаптація —

Професійний розвиток —

Мотивація —

Оцінювання результатів —

Службова кар'єра —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Менеджмент персоналу в публічному секторі: люди, компетентності, результат».

Мета завдання: показати взаємозв'язок кадрових процесів і результативності публічної організації.

Змістові вимоги:

– розкрити основні етапи HR-циклу;

– показати роль компетентнісного підходу;

– навести приклад профілю посади;

– запропонувати модель адаптації нового працівника;

– показати інструменти мотивації та професійного розвитку;

– описати підхід до оцінювання результатів службової діяльності.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;

– логічність структури та якість презентації матеріалу;

– коректність використання понять і категорій;

– аналітичний підхід та самостійність висновків;

– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Основною метою управління персоналом є:

А) ведення лише кадрового обліку

Б) забезпечення організації компетентними працівниками та умовами для результативної діяльності

В) збільшення кількості посад

Г) скасування оцінювання

2. Професіоналізм державного службовця передбачає:

А) лише стаж роботи

Б) компетентне та неупереджене виконання обов’язків і постійний професійний розвиток

В) лише знання законів

Г) виключно управлінський досвід

3. Адаптація працівника – це:

А) процес входження в посаду та організаційне середовище

Б) звільнення працівника

В) одноразове навчання керівника

Г) щорічний аудит

4. Мотивація може бути:
А) лише матеріальною
Б) матеріальною і нематеріальною
В) тільки адміністративною
Г) лише зовнішньою
5. Оцінювання результатів службової діяльності має бути пов’язане з:
А) визначеними завданнями та показниками
Б) особистою симпатією керівника
В) кількістю нарад
Г) обсягом листування
6. Професійний розвиток спрямований на:
А) підвищення компетентностей і здатності виконувати завдання
Б) скорочення доступу до навчання
В) заміну всіх працівників
Г) зменшення відповідальності
7. Кадрове планування передбачає:
А) визначення потреби в персоналі та розвитку компетентностей
Б) лише облік відпусток
В) тільки нарахування зарплати
Г) виключно дисциплінарні заходи
8. Ефективна команда характеризується:
А) спільною метою, ролями, довірою та координацією
Б) відсутністю відповідальності
В) повною конкуренцією між членами
Г) відсутністю комунікації
9. Кар’єрне управління передбачає:
А) планування професійного розвитку та можливостей службового просування
Б) автоматичне підвищення кожного працівника
В) скасування оцінювання
Г) лише зміну назви посади
10. Компетентнісний підхід орієнтується на:
А) знання, уміння, навички та поведінкові характеристики, необхідні для результату
Б) лише диплом
В) лише вік працівника
Г) кількість років у штаті

ТЕМА 7. КОМУНІКАЦІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План лекції

1. *Сутність управлінських комунікацій.*
2. *Види комунікацій в адміністративному менеджменті.*

3. *Організаційна комунікація.*
4. *Правила професійного спілкування.*
5. *Ділове спілкування в органах публічної влади.*
6. *Електронні комунікації в адміністративному менеджменті.*
7. *Зовнішні комунікації. Комунікації в кризових ситуаціях.*
8. *PR в адміністративному менеджменті.*
9. *Бар'єри в комунікаціях.*
10. *Управління конфліктами.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с. URL: https://vlp.com.ua/node/20871

2. Решота О. А. Електронний атестований навчальний курс «Комунікації в публічному управлінні та адмініструванні». ЛНУ ім. Івана Франка, 2024. URL: https://e-learning.lnu.edu.ua/course/view.php?id=6062

3. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. 2016. Електронний ресурс. URL: https://www.duikt.edu.ua/ua/lib/2/category/2572/view/231

4. Назаренко М.О. Інструменти комунікативного менеджменту в публічному управлінні. Україна та світ під впливом викликів сьогодення: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 150-166. URL: https://mega.nz/file/Dn4wUYLK#K9KdelKF9ESEWHXV9y1D-OEsI_6z-qpvHMSrfZgxfL0

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Комунікації як інструмент ефективного адміністративного менеджменту», «Кризові комунікації органів публічної влади: принципи, канали та довіра» або «Бар'єри комунікації та способи їх подолання в органах публічної влади»

Мета завдання: сформувати комунікативну компетентність і розуміння ролі внутрішніх та зовнішніх комунікацій у забезпеченні результативності публічного управління.

Змістові вимоги до есе:

– визначити сутність і функції управлінських комунікацій;

– класифікувати вертикальні, горизонтальні, формальні та неформальні комунікації;

– охарактеризувати вимоги до професійного спілкування;

– показати значення електронних каналів і відкритих даних;

– розкрити специфіку кризових комунікацій;

– визначити типові комунікативні бар’єри та способи їх подолання;

– пояснити роль комунікації у профілактиці та врегулюванні конфліктів.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

ІІІ. Скласти глосарій ключових понять теми.

Управлінська комунікація —

Організаційна комунікація —

Внутрішня комунікація —

Зовнішня комунікація —

Кризова комунікація —

Зворотний зв’язок —

Публічна комунікація —

PR —

Комунікативний бар’єр —

Конфлікт —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Комунікації в адміністративному менеджменті: від внутрішньої взаємодії до довіри громадян».

Мета завдання: сформувати навички аналізу комунікаційної системи публічної організації.

Змістові вимоги:

– показати види комунікацій;

– представити карту внутрішніх і зовнішніх аудиторій;

– порівняти традиційні та цифрові канали;

– розробити приклад повідомлення для кризової ситуації;

– показати типові бар’єри;

– сформулювати рекомендації щодо підвищення прозорості та зворотного зв’язку.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;

– логічність структури та якість презентації матеріалу;

– коректність використання понять і категорій;

– аналітичний підхід та самостійність висновків;

– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Ефективна управлінська комунікація передбачає:

А) лише передачу наказу

Б) обмін інформацією з досягненням зрозумілого результату та зворотним зв’язком

В) відсутність зворотного зв’язку

Г) тільки письмове спілкування

2. Горизонтальна комунікація – це:

А) обмін між підрозділами або працівниками одного рівня

Б) наказ керівника підлеглому

В) спілкування з громадянами

Г) звернення до суду

3. Зовнішня комунікація органу влади спрямована на:

А) взаємодію з громадянами, медіа, партнерами та іншими стейкхолдерами

Б) лише внутрішню нараду

В) тільки кадрові документи

Г) виключно архів

4. Активне слухання передбачає:

А) увагу, уточнення, перефразування та зворотний зв’язок

Б) ігнорування співрозмовника

В) переривання
Г) відмову від уточнень
5. Кризова комунікація має бути:
А) своєчасною, достовірною, зрозумілою та узгодженою
Б) максимально закритою
В) суперечливою
Г) лише після завершення кризи
6. Комунікативний бар’єр – це:
А) чинник, що перешкоджає правильному сприйняттю повідомлення
Б) будь-який електронний лист
В) офіційний документ
Г) план роботи
7. Зворотний зв’язок потрібен для:
А) перевірки розуміння та коригування взаємодії
Б) збільшення кількості повідомлень
В) скасування відповідальності
Г) уникнення діалогу
8. PR в адміністративному менеджменті пов’язаний із:
А) формуванням і підтриманням конструктивних зв’язків організації з громадськістю
Б) лише рекламою товарів
В) внутрішнім бухгалтерським обліком
Г) кадровим добором
9. Управління конфліктом передбачає:
А) виявлення причин, інтересів сторін і вибір способу врегулювання
Б) обов’язкове покарання однієї сторони
В) ігнорування проблеми
Г) припинення комунікації
10. Прозорість комунікацій органу влади сприяє:
А) підзвітності та довірі громадян
Б) зменшенню доступу до інформації
В) повній відсутності контролю
Г) скасуванню відповідальності

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

План лекції

1. *Сутність змін в адміністративному менеджменті.*
2. *Управління змінами як функція адміністративного менеджменту.*
3. *Моделі управління змінами.*
4. *Опір змінам: причини та методи подолання.*
5. *Роль лідерства та команди змін.*
6. *Стратегії управління змінами.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Адізес І. К. Управління змінами. Київ : Book Chef, 2018. 640 с. Рекомендовано кафедрою економічного факультету ЛНУ ім. Івана Франка. URL: https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinnya-zminamy

2. Вірковський М., Назаренко М. Управління змінами в умовах цифрової трансформації: виклики та інноваційні підходи. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 454-460. https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_67396399.pdf

3. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с. Електронний бібліографічний ресурс. URL: https://opac.lpnu.ua/bib/960727

4. Грінка Т. І., Рябоволик Т. Ф., Тимофієв В. Г. та ін. Публічне управління : навч. посіб. Кропивницький, 2025. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16935

5. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Управління змінами в організаціях: роль лідерських практик в адаптації персоналу. Актуальні проблеми сталого розвитку. Том 2 № 5 (2025). С. 268-275. DOI : https://doi.org/10.60022/2(5)-30S 8/2,67

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Управління змінами в органах публічної влади: від діагностики до впровадження», «Опір змінам: причини, прояви та управлінські інструменти» або «Лідерство і команда як чинники успішної публічної реформи».

Мета завдання: сформувати вміння аналізувати необхідність організаційних змін, працювати з опором та будувати послідовний план упровадження змін.

*Змістові вимоги до есе***:**

– визначити внутрішні та зовнішні чинники організаційних змін;

– охарактеризувати основні моделі управління змінами;

– розкрити причини індивідуального та організаційного опору;

– показати роль комунікацій і залучення персоналу;

– визначити функції лідера та команди змін;

– розробити етапи впровадження конкретної зміни в публічній організації;

– запропонувати показники моніторингу успішності змін.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій ключових понять теми.

Організаційні зміни —

Управління змінами —

Опір змінам —

Агент змін —

Команда змін —

Лідерство —

Діагностика змін —

Комунікаційна стратегія —

План змін —

Стійкість змін —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Управління змінами в публічному секторі: моделі, опір і лідерство»

Мета завдання: показати логіку підготовки та реалізації організаційної зміни.

Змістові вимоги:

– визначити проблему та потребу у зміні;

– показати зацікавлені сторони та джерела опору;

– порівняти одну-дві моделі змін;

– запропонувати план комунікації;

– визначити роль керівника та команди змін;

– запропонувати критерії успішності та механізми коригування.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;

– логічність структури та якість презентації матеріалу;

– коректність використання понять і категорій;

– аналітичний підхід та самостійність висновків;

– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Управління змінами – це:

А) цілеспрямований процес підготовки, впровадження та закріплення змін

Б) одноразове видання наказу

В) лише реорганізація структури

Г) заміна персоналу

2. Опір змінам може бути зумовлений:

А) невизначеністю, страхом втрати статусу, нестачею інформації та ресурсів

Б) лише віком працівників

В) виключно законодавством

Г) тільки технічними причинами

3. Першим кроком успішної зміни доцільно вважати:

А) діагностику проблеми та обґрунтування потреби у зміні

Б) покарання незгодних

В) скасування комунікації

Г) миттєву оцінку результатів

4. Лідер змін має:

А) формувати бачення, мобілізувати людей і підтримувати реалізацію

Б) лише контролювати документи

В) уникати комунікації

Г) делегувати все без контролю

5. Комунікація під час змін потрібна для:

А) пояснення причин, очікувань, ролей і зниження невизначеності

Б) приховування проблем

В) заміни планування

Г) скасування зворотного зв’язку
6. Команда змін – це:
А) група учасників, відповідальних за підготовку та реалізацію змін
Б) будь-яка формальна група
В) лише керівники
Г) лише зовнішні консультанти
7. Стійкість змін означає:
А) закріплення нових практик у діяльності організації
Б) одноразове виконання плану
В) відсутність моніторингу
Г) повернення до старих процедур
8. Показник успішності зміни має:
А) відображати досягнення очікуваного результату
Б) бути випадковим
В) не мати базового значення
Г) оцінювати лише витрати
9. Подолання опору доцільно починати з:
А) виявлення його причин та інтересів сторін
Б) адміністративного покарання всіх працівників
В) ігнорування проблеми
Г) повної заміни персоналу
10. Коригування плану змін потрібне, коли:
А) моніторинг виявляє суттєві відхилення або нові умови
Б) план уже затверджено
В) є лише позитивні результати
Г) відсутня інформація

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА МОТИВАЦІЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План лекції

1. *Сутність організаційної культури.*
2. *Рівні та елементи адміністративної культури: індивідуальний рівень, інституційний рівень, системний рівень.*
3. *Формування культури доброчесності.*
4. *Мотивація в адміністративному менеджменті.*
5. *Мотивація працівників управління.*
6. *Форми мотивації адміністративних працівників.*
7. *Нетрадиційні підходи до мотивації працівників апарату управління.*
8. *Побудова систем стимулювання адміністрації.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18 (дата звернення: 05.10.2026).

2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 05.10.2026).

3. OECD. Government at a Glance 2025. Розділи щодо public integrity та public employment. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html (дата звернення: 05.10.2026).

4. Національне агентство України з питань державної служби. Матеріали з управління персоналом та оцінювання службової діяльності. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi (дата звернення: 05.10.2026).

5. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування. URL: https://www.duikt.edu.ua/ua/lib/2/category/2572/view/231 (дата звернення: 05.10.2026).

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Культура доброчесності як основа довіри до публічної служби», «Мотивація державних службовців: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів» або «Організаційна культура та результативність адміністративної діяльності».

Мета завдання: сформувати розуміння взаємозв'язку організаційної культури, доброчесності та мотивації з результативністю публічної організації.

Змістові вимоги до есе:

– розкрити поняття організаційної та адміністративної культури;

– охарактеризувати рівні культури;

– пояснити роль доброчесності та етичної поведінки;

– порівняти матеріальні й нематеріальні мотиватори;

– проаналізувати ризики демотивації;

– запропонувати елементи системи стимулювання;

– визначити роль керівника у формуванні культури організації.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій ключових понять теми.

Організаційна культура —

Адміністративна культура —

Культура доброчесності —

Етична поведінка —

Мотивація —

Мотиватор —

Стимулювання —

Нематеріальна мотивація —

Залученість —

Професійна етика —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Організаційна культура і мотивація в публічному управлінні»

Мета завдання: показати, як культура і мотиваційна система впливають на поведінку та результати працівників.

Змістові вимоги:

– визначити ключові цінності організації;

– показати три рівні організаційної культури;

– визначити чинники, що підтримують доброчесність;

– порівняти матеріальні та нематеріальні стимули;

– запропонувати інструменти підвищення залученості;

– сформулювати роль керівника в підтримці бажаної культури.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;

– логічність структури та якість презентації матеріалу;

– коректність використання понять і категорій;

– аналітичний підхід та самостійність висновків;

– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Організаційна культура – це:

А) сукупність цінностей, норм, моделей поведінки та практик, що поділяються в організації

Б) лише корпоративний логотип

В) тільки посадові інструкції

Г) винятково система оплати праці

2. Культура доброчесності орієнтована на:

А) захист публічного інтересу та етичну поведінку

Б) особисту вигоду

В) приховування конфліктів інтересів

Г) відмову від підзвітності

3. Мотивація – це:

А) сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукань до діяльності

Б) лише преміювання

В) тільки контроль

Г) формальна оцінка

4. До нематеріальних мотиваторів належить:

А) визнання, професійний розвиток, автономія та змістовність роботи

Б) лише зарплата

В) лише премія

Г) лише доплата

5. Демотивація може виникати через:

А) несправедливість, відсутність зворотного зв’язку та можливостей розвитку

Б) лише вік працівника

В) надмірну прозорість

Г) наявність чітких цілей

6. Керівник формує культуру насамперед через:

А) власний приклад, рішення, комунікацію та систему стимулювання

Б) лише накази

В) тільки контроль

Г) уникнення відповідальності

7. Залученість працівників означає:

А) готовність вкладати зусилля в досягнення цілей організації

Б) лише присутність на роботі

В) формальне виконання мінімуму

Г) відсутність ініціативи

8. Система стимулювання має бути:

А) зрозумілою, справедливою та пов’язаною з результатами й цінностями організації

Б) випадковою

В) однаковою незалежно від результатів

Г) закритою

9. Етична поведінка публічного службовця сприяє:

А) довірі, легітимності та якості управління

Б) зниженню підзвітності

В) приховуванню інформації

Г) зменшенню професіоналізму

10. Організаційна культура змінюється:

А) через послідовну зміну норм, практик, стимулів, лідерства та комунікацій

Б) лише зміною назви органу

В) тільки одноразовим тренінгом

Г) автоматично

ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План лекції

1. *Контроль в адміністративному менеджменті.*
2. *Контроль діяльності апарату управління: форми, особливості, принципи.*
3. *Види адміністративного контролю.*
4. *Інструменти адміністративного контролю.*
5. *Механізми реалізації внутрішнього контролю.*
6. *Внутрішній контроль та управління корупційними ризиками.*
7. *Інструменти оцінювання ефективності управлінських рішень.*
8. *Моніторинг у системі адміністративного менеджменту.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20
2. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18
3. Контроль в публічному управлінні та адмініструванні: конспект лекцій для здобув. другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та

заочної форми навчання спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; упоряд. С. С. Ткачова; ДБТУ. Харків: [б. в.], 2024. 86 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/51528

4. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери їх управління : наказ Мінфіну від 20.08.2025 № 420. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ%20Міністерства%20фінансів%20України%20від%2020_08_2025%20№%20420.pdf

5. Нестеренко К. О., Камінський П. Д. Контроль як основна функція органів публічної адміністрації України. Нове Українське право, 2021. № 6. С. 120-125. URL: https://rep.dnuvs.ukr.education/handle/123456789/2076

6. НАДС. Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti/metodychni-rekomendatsii

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Внутрішній контроль як інструмент ефективності та доброчесності публічної організації», «Моніторинг і оцінювання як основа управлінського коригування» або «Контроль без бюрократії: як поєднати підзвітність і результативність».

Мета завдання: сформувати розуміння контролю як управлінської функції та навчити відрізняти контроль, моніторинг, оцінювання й аудит.

Змістові вимоги до есе:

– розкрити поняття та принципи внутрішнього контролю;

– охарактеризувати попередній, поточний і підсумковий контроль;

– пояснити зв’язок контролю з управлінням ризиками;

– визначити роль показників результативності;

– розмежувати моніторинг, оцінювання та аудит;

– запропонувати систему контрольних процедур для конкретного процесу;

– сформулювати критерії результативності управлінського рішення.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій ключових понять теми.

Контроль —

Внутрішній контроль —

Моніторинг —

Оцінювання —

Аудит —

Контрольна процедура —

Ризик —

Показник результативності —

Коригувальна дія —

Підзвітність —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Контроль і оцінювання в адміністративному менеджменті: від перевірки до вдосконалення».

Мета завдання: показати, що сучасний контроль має забезпечувати не лише дотримання правил, а й покращення результатів.

Змістові вимоги:

– розмежувати види контролю;

– показати цикл внутрішнього контролю;

– визначити основні ризики процесу;

– запропонувати контрольні заходи;

– показати показники моніторингу;

– визначити порядок коригування за результатами оцінювання.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.
Критерії оцінювання:
– повнота та глибина розкриття теми;
– логічність структури та якість презентації матеріалу;
– коректність використання понять і категорій;
– аналітичний підхід та самостійність висновків;
– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Контроль як управлінська функція потрібен для:
А) виявлення відхилень і забезпечення досягнення цілей
Б) лише покарання працівників
В) збільшення кількості документів
Г) заміни планування
2. Внутрішній контроль здійснюється:
А) в межах системи управління самої установи
Б) лише зовнішніми аудиторами
В) тільки судом
Г) лише громадськістю
3. Моніторинг – це:
А) систематичне спостереження за станом і виконанням процесів
Б) одноразовий аудит
В) лише фінансовий звіт
Г) підсумкове покарання
4. Оцінювання відрізняється від моніторингу тим, що:
А) визначає цінність, результативність або вплив на основі критеріїв
Б) не використовує дані
В) проводиться щодня без мети
Г) завжди є дисциплінарним
5. Ризик у внутрішньому контролі – це:
А) можливість події, яка вплине на досягнення цілей
Б) обов’язково порушення
В) будь-яке рішення
Г) лише фінансова втрата
6. Коригувальна дія спрямована на:
А) усунення причин відхилення та покращення процесу
Б) приховування помилки
В) скасування моніторингу
Г) покарання всіх працівників
7. Ефективний контроль має бути:
А) пропорційним ризикам, своєчасним і пов’язаним із цілями
Б) максимально складним
В) однаковим для всіх процесів
Г) незалежним від ризиків

8. Показник результативності дає змогу:
А) виміряти ступінь досягнення запланованого результату
Б) замінити мету
В) скасувати звітність
Г) визначити особисту симпатію
9. Підзвітність означає:
А) обов’язок пояснювати та обґрунтовувати дії й результати
Б) повну відсутність контролю
В) лише публікацію наказів
Г) відмову від оцінювання
10. Контроль має завершуватися:
А) використанням результатів для коригування та вдосконалення
Б) зберіганням звіту без дій
В) покаранням усіх
Г) закриттям процесу

ТЕМА 11. ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План лекції

1. Інновації в публічному управлінні. Поняття інноваційного менеджменту.
2. Види інновацій: управлінські, технологічні, соціальні, сервісні.
3. Цифровізація як інструмент трансформації публічного управління.
4. Вплив цифрових технологій на організацію управлінської діяльності.
5. Цифрова грамотність.
6. Інформаційні системи в адміністративному менеджменті.
7. Проблеми та виклики цифровізації в публічному секторі.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Вербовський І., Матвєєв В. Ways to Improve the Impact of Digitalization on the Efficiency of Public Administration in Ukraine. Economics. Management. Innovations. 2024. DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-6.

2. Кушко І., Кононенко В. Цифрове середовище публічного управління як платформа формування, документування та реалізації управлінських рішень. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2026. № 7. С. 62–72. DOI: 10.31652/2786-6068-2026-7-62-72

3. Котигорох А., Назаренко М. Інноваційний менеджмент як чинник сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. Стратегічні

імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку: Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 232-236. https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_67396399.pdf

4. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. DOI: 10.17721/2616-9193.2024/19-19/22.

5. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 116–124. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-7-116-124.

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Цифровізація як чинник трансформації адміністративного менеджменту», «GovTech і людиноцентричні публічні послуги» або «Переваги та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні».

Мета завдання: сформувати розуміння інновацій та цифрових технологій як інструментів удосконалення управлінських процесів і публічних послуг.

Змістові вимоги до есе:

– розкрити поняття інновації та цифровізації;

– класифікувати управлінські, технологічні, соціальні та сервісні інновації;

– охарактеризувати цифрові реєстри та інформаційні системи;

– пояснити значення цифрової грамотності;

– проаналізувати переваги автоматизації та використання даних;

– визначити ризики кібербезпеки, приватності, цифрового розриву та алгоритмічної упередженості;

– сформулювати принципи відповідального використання цифрових технологій.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій ключових понять теми.

Інновація —

Інноваційний менеджмент —

Цифровізація —

Цифрова трансформація —

GovTech —

Електронна послуга —

Публічний електронний реєстр —

Цифрова грамотність —

Data-driven управління —

Штучний інтелект —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Інновації та цифровізація в публічному управлінні: можливості, ризики, результат».

Мета завдання: показати практичний вплив цифрових технологій на адміністративні процеси.

Змістові вимоги:

– визначити управлінську проблему, яку вирішує інновація;

– показати процес до і після цифровізації;

– визначити користувачів і стейкхолдерів;

– оцінити очікувані переваги та ризики;

– показати потреби в цифрових компетентностях;

– запропонувати показники успішності цифрового проєкту.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;

– логічність структури та якість презентації матеріалу;

– коректність використання понять і категорій;

– аналітичний підхід та самостійність висновків;

– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. GovTech орієнтований на:

А) модернізацію публічного сектору з використанням технологій і даних та орієнтацією на громадян

Б) лише закупівлю техніки

В) повну автоматизацію без людини

Г) тільки кібербезпеку

2. Цифровізація означає:

А) застосування цифрових технологій для зміни процесів, послуг і взаємодії

Б) лише сканування паперових документів

В) відмову від управлінців

Г) тільки створення сайтів

3. Публічний електронний реєстр – це:

А) інформаційна система для ведення визначених законом публічних даних

Б) звичайний Excel-файл

В) особистий архів чиновника

Г) лише вебсторінка

4. Цифрова грамотність охоплює:

А) знання та навички безпечного й ефективного використання цифрових технологій

Б) лише швидкість набору тексту

В) тільки програмування

Г) лише роботу з поштою

5. Data-driven управління передбачає:

А) використання даних для обґрунтування рішень

Б) відмову від статистики

В) рішення лише за інтуїцією

Г) ігнорування якості даних

6. Основним ризиком цифровізації є:

А) зокрема, кіберзагрози, порушення приватності та цифровий розрив

Б) лише збільшення паперів

В) відсутність будь-яких змін

Г) автоматичне підвищення довіри

7. Автоматизація процесу доцільна, якщо:

А) вона покращує результат, якість або швидкість за належного контролю

Б) її мета лише скорочення людей
В) не визначені ризики
Г) відсутні користувачі
8. Людиноцентричний цифровий сервіс орієнтується на:
А) потреби та зручність користувача
Б) лише внутрішню зручність органу
В) кількість полів форми
Г) складність процедури
9. Використання ШІ в публічному секторі потребує:
А) контролю, прозорості, оцінки ризиків і відповідальності
Б) повної відмови від людини
В) відсутності даних
Г) виключно автоматичного прийняття рішень
10. Цифрова трансформація успішна, коли:
А) змінюється не лише технологія, а й процеси, компетентності та управлінська модель
Б) куплено нове обладнання
В) створено один сайт
Г) переведено документи у PDF

ТЕМА 12. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План лекції

1. *Сутність та види криз в публічному управлінні з погляду адміністративного менеджменту.*
2. *Етапи та принципи антикризового управління.*
3. *Управління ризиками.*
4. *Організація антикризового реагування.*
5. *Комунікації в умовах кризи.*
6. *Психологічні аспекти антикризового управління.*
7. *Посткризове управління та відновлення.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. Кульчій І. О. Антикризове управління : навч. посіб. 2016. Електронний репозитарій. URL: https://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/4894
2. Назаренко М.О. Особливості антикризового менеджменту в органах публічної влади в умовах війни. ІІІ Всеукраїнська науково-практична конференція «Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів

публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період» (до Дня державної служби), 2024. С. 37-42

2. UNDRR. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. United Nations. URL: https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030

3. OECD. Government at a Glance 2025. Матеріали щодо resilience, governance, trust and security. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Антикризове управління в органах публічної влади: від реагування до відновлення», «Управління ризиками як основа публічної стійкості» або «Кризові комунікації та довіра громадян».

Мета завдання: сформувати навички ідентифікації кризових ризиків, організації реагування, кризової комунікації та посткризового відновлення.

Змістові вимоги до есе:

– визначити поняття та види криз у публічному секторі;

– охарактеризувати етапи антикризового управління;

– пояснити відмінність між ризиком, кризою та надзвичайною ситуацією;

– побудувати просту матрицю ризиків;

– визначити ролі та відповідальність учасників кризового реагування;

– розробити принципи кризової комунікації;

– показати елементи плану відновлення та врахування lessons learned.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

III. Скласти глосарій ключових понять теми.

Криза —

Антикризове управління —

Ризик —

Матриця ризиків —

Кризовий штаб —

Стійкість —

Кризова комунікація —

Безперервність діяльності —

Відновлення —

Lessons learned —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Антикризове управління в публічному секторі: ризики, реагування, відновлення».

Мета завдання: сформувати навички моделювання дій органу влади у кризовій ситуації.

Змістові вимоги:

– визначити сценарій кризи;

– ідентифікувати ключові ризики;

– розподілити ролі та відповідальність;

– показати алгоритм первинного реагування;

– розробити ключові повідомлення для громадян;

– визначити критерії переходу від реагування до відновлення;

– запропонувати порядок післякризового аналізу.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;

– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;

– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;

– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;

– чітке дотримання структури виступу;

– використання наукової управлінської термінології;

– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;

– логічність структури та якість презентації матеріалу;

– коректність використання понять і категорій;

– аналітичний підхід та самостійність висновків;

– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Криза в публічному управлінні – це:

А) ситуація, що суттєво загрожує досягненню цілей і потребує особливого реагування

Б) будь-яка робоча помилка

В) звичайна нарада

Г) плановий звіт

2. Ризик – це:

А) можливість події, яка може вплинути на цілі

Б) гарантована подія

В) лише збиток

Г) виключно природна загроза

3. Першим етапом антикризового управління доцільно вважати:

А) ідентифікацію та оцінювання ризиків і загроз

Б) післякризовий звіт

В) публічне покарання

Г) закриття інформації

4. Матриця ризиків використовується для:

А) визначення пріоритетності ризиків за ймовірністю та наслідками

Б) складання штатного розпису

В) визначення зарплати

Г) оцінки комунікацій

5. Кризовий план має містити:

А) сценарії, ролі, процедури, канали зв’язку та ресурси

Б) лише перелік працівників

В) тільки фінансовий кошторис

Г) лише повідомлення для медіа

6. Кризова комунікація має бути:

А) своєчасною, узгодженою, зрозумілою та правдивою

Б) відкладеною до кінця кризи

В) суперечливою

Г) максимально закритою

7. Стійкість організації означає:

А) здатність витримувати потрясіння, адаптуватися та відновлюватися

Б) відсутність будь-яких ризиків

В) постійне збільшення штату

Г) повну відмову від планів

8. Посткризове відновлення передбачає:

А) відновлення функцій, оцінювання збитків і врахування отриманих уроків

Б) лише повернення до старих документів

В) припинення моніторингу

Г) відмову від аналізу

9. Lessons learned – це:

А) систематизація досвіду для покращення майбутнього реагування

Б) лише архівування листів
В) оцінка працівників
Г) перелік витрат
10. Безперервність діяльності спрямована на:
А) збереження критично важливих функцій під час порушень
Б) повну зупинку організації
В) скасування послуг
Г) відмову від резервів

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План лекції

1. *Сутність та значення якості в адміністративному управлінні.*
2. *Поняття «якість управління», «якість послуг», «якість управлінських процесів».*
3. *Основні підходи до управління якістю в публічному секторі.*
4. *Системи управління якістю.*
5. *Критерії та індикатори оцінювання якості адміністративної діяльності.*
6. *Інституційні інструменти управління якістю.*
7. *Моніторинг і оцінка якості надання публічних послуг.*
8. *Роль керівника в забезпеченні якості управлінської діяльності.*

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

І. Опрацювати наукові, навчальні та нормативно-правові джерела з проблематики теми.

Рекомендовані джерела:

1. ISO 9001:2026. Quality management systems — Requirements. International Organization for Standardization, 2026. URL: https://www.iso.org/standard/88464.html
2. ISO 18091:2019. Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: https://www.iso.org/standard/72808.html
3. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17
4. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine 2023. Monitoring Report. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
5. OECD. Government at a Glance 2025. Розділи щодо public services, effectiveness and citizen satisfaction. URL:

https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html

ІІ. Підготувати коротке есе (2–3 стор.) на одну із запропонованих тем: «Якість адміністративної діяльності як умова довіри до публічної влади», «Людиноцентричне управління якістю публічних послуг» або «Система управління якістю в органі місцевого самоврядування: можливості ISO 18091».

Мета завдання: сформувати розуміння сучасних підходів до управління якістю та навички визначення критеріїв, індикаторів і заходів удосконалення адміністративної діяльності.

Змістові вимоги до есе:

– розкрити поняття якості управління, процесів і публічних послуг;

– порівняти підходи до управління якістю;

– охарактеризувати систему управління якістю як сукупність взаємопов'язаних процесів;

– визначити критерії якості: результативність, своєчасність, доступність, законність, орієнтація на потреби користувача;

– запропонувати індикатори оцінювання якості;

– пояснити роль моніторингу, зворотного зв'язку та постійного вдосконалення;

– визначити роль керівника у формуванні культури якості.

Структура есе (рекомендована):

– Вступ – обґрунтування актуальності теми, формулювання мети та завдань есе.

– Основна частина – розкриття теоретичних положень, аналіз практики та аргументація власної позиції.

– Висновки – узагальнення основних результатів, формулювання власних висновків і рекомендацій.

Вимоги до оформлення:

– обсяг – 2–3 сторінки друкованого тексту;

– шрифт – Times New Roman, розмір 14;

– міжрядковий інтервал – 1,5;

– поля – стандартні;

– мова викладу – наукова, логічна, з використанням управлінської термінології;

– дотримання академічної доброчесності.

Критерії оцінювання:

– повнота та логічність розкриття теми;

– коректність використання наукових понять і категорій;

– обґрунтованість висновків;

– самостійність мислення та аналітичний підхід;

– відповідність вимогам до оформлення.

ІІІ. Скласти глосарій ключових понять теми.

Якість управління —
Якість публічної послуги —
Якість процесу —
Система управління якістю —
Процесний підхід —
Показник якості —
Індикатор —
Зворотний зв'язок —
Постійне вдосконалення —
ISO 18091 —

IV. Підготувати доповідь (презентацію) на тему: «Управління якістю адміністративної діяльності: критерії, індикатори та вдосконалення».

Мета завдання: показати практичний механізм оцінювання та покращення якості діяльності публічної організації.

Змістові вимоги:

– визначити користувачів і їхні очікування;
– описати ключовий адміністративний процес;
– визначити критерії якості;
– сформувати 5–7 індикаторів;
– показати джерела даних для моніторингу;
– запропонувати коригувальні та запобіжні заходи;
– сформулювати роль керівника і персоналу в культурі якості.

Вимоги до презентації:

– обсяг – 8–12 слайдів;
– структура: титульний слайд, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел;
– оформлення – лаконічне, з використанням схем, таблиць, діаграм;
– текст на слайдах має бути стислим, доповідь – логічною та послідовною.

Вимоги до усної доповіді:

– тривалість – 5–7 хвилин;
– чітке дотримання структури виступу;
– використання наукової управлінської термінології;
– уміння відповідати на запитання та аргументувати власну позицію.

Критерії оцінювання:

– повнота та глибина розкриття теми;
– логічність структури та якість презентації матеріалу;
– коректність використання понять і категорій;
– аналітичний підхід та самостійність висновків;
– відповідність установленим вимогам.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Оберіть одну правильну відповідь.

1. Якість адміністративної діяльності – це:

А) ступінь відповідності процесів і результатів визначеним вимогам та потребам користувачів

Б) лише швидкість роботи

В) тільки кількість документів

Г) лише відсутність скарг

2. Процесний підхід передбачає:

А) розгляд діяльності як взаємопов’язаних процесів із входами, діями та результатами

Б) лише поділ органу на відділи

В) відмову від показників

Г) тільки контроль персоналу

3. Якість публічної послуги може оцінюватися за:

А) доступністю, своєчасністю, законністю, зручністю та результативністю

Б) лише кількістю працівників

В) тільки бюджетом

Г) кількістю нарад

4. Індикатор якості – це:

А) вимірювана ознака, що характеризує рівень якості

Б) будь-яке побажання

В) лише текстовий опис

Г) назва послуги

5. ISO 18091 стосується:

А) застосування систем управління якістю в місцевому самоврядуванні

Б) лише промислового виробництва

В) лише кадрової роботи

Г) лише фінансового аудиту

6. Постійне вдосконалення означає:

А) систематичне покращення процесів і результатів на основі даних та досвіду

Б) одноразову реформу

В) відмову від стандартів

Г) заміну всіх працівників

7. Зворотний зв’язок від користувачів потрібен для:

А) виявлення проблем і визначення можливостей покращення

Б) лише реклами

В) скасування моніторингу

Г) формального звіту

8. Культура якості формується через:

А) лідерство, стандарти, компетентності, вимірювання та постійне вдосконалення

Б) лише наказ керівника

В) тільки сертифікат

Г) відсутність контролю

9. Система управління якістю має бути:

А) узгодженою з цілями організації та орієнтованою на процеси й результат

Б) ізольованою від планування

В) лише документальною

Г) побудованою без участі персоналу

10. Ефективне оцінювання якості має завершуватися:

А) висновками та діями щодо вдосконалення

Б) лише складанням рейтингу

В) покаранням персоналу

Г) зберіганням анкети без аналізу