

kma·city



ПОЛІТИКА ВРЯДУВАННЯ В МІСТІ

City Governance Policy

**ДИСЦИПЛІНА:
КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

спеціальності:

**С2 Політологія + D3
Менеджмент**

освітня програма:

«Політика врядування в місті»



СИЛАБУС

Концепції та інструменти сучасного менеджменту

спеціальність: 052 «Політологія», 073 «Менеджмент»

1. ОБОВ'ЯЗКОВА ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА ТА ПРАКТИКА

Обов'язкова освітня компонента



ВИКЛАДАЧ:

Жарова Любов Валеріївна

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри міждисциплінарної освіти НаУКМА
e-mail: lzharova@ukma.edu.ua



ОБСЯГ ГОДИН НАВЧАЛЬНОГО НАВАНТАЖЕННЯ:

Загальний обсяг годин – 120 год / 4 ECTS

з них:

- | | |
|---------------------|-----------|
| ▪ Лекції | – 20 год. |
| ▪ Семінари | – 22 год. |
| ▪ Самостійна робота | – 78 год. |



Семестр викладання:

1-й

Форма підсумкового оцінювання:

екзамен



2. АНОТАЦІЯ ДИСЦИПЛІНИ:



Курс «*Концепції та інструменти сучасного менеджменту*» є обов'язковою навчальною дисципліною, що дозволяє сформувати систему теоретичних знань і практичних навичок щодо інструментів сучасного менеджменту, розуміння того, як традиційні підходи і концепції можуть бути адаптовані відповідно до конкретних ситуацій в умовах невизначеності. Здобувачі оволодіють сучасним категоріальним апаратом, розвинути вміння аналізувати процеси й організаційні системи, отримають практичні навички щодо їх застосування у політиках врядування в місті.

Курс передбачає проведення інтерактивних лекцій, дискусій і практикумів, роботу з кейсами, виконання індивідуальних і групових проєктів.

3. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ:



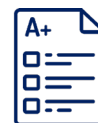
Мета вивчення дисципліни – сформувати в здобувачів системне розуміння концептуальних підходів і практичних інструментів сучасного менеджменту, що необхідні для ефективного планування, організації та реалізації проєктів у сфері урбаністики та розвитку міст. Навчання спрямоване на розвиток здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, інтегрувати міждисциплінарні знання з політології та менеджменту, забезпечувати якість виконання завдань, а також генерувати інноваційні та підприємницькі ідеї з урахуванням законодавчих, етичних та соціально-відповідальних аспектів управління.

Особливу увагу приділено розвитку критичного мислення здобувачів при виборі інструментів менеджменту й аналізу можливостей і обмежень кожного з них.

Даний курс забезпечує досягнення таких програмних результатів навчання: ПР03, ПР06, ПР08, ПР09



4. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ, МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ І НАВЧАННЯ, ФОРМИ ОЦІНЮВАННЯ:



Результати навчання	Методи викладання і навчання	Форми оцінювання
ПР03. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, проєктів та інновацій в сфері управління містом в умовах невизначеності із застосуванням міждисциплінарних інструментів політології та менеджменту	Лекційні заняття та ініційовані під час них обговорення, робота у міні-групах, виконання практичних завдань (кейсів).	Поточний контроль за виконанням завдань під час занять; перевірка якості виконання практичних завдань.
ПР06. Планувати, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт відповідно до встановлених вимог	Виконання ситуаційних вправ та проведення ділових ігор; імітаційне навчання (виконання проєктів).	Перевірка якості виконання завдань та проєктів.
ПР08. Розробляти та управляти проєктами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генерувати підприємницькі, креативні ідеї.	Обговорення досвіду та виконаних завдань в групах, дискусія під час лекційних занять; виконання ситуаційних вправ та проведення ділових ігор; імітаційне навчання (виконання проєктів).	Оцінювання за критеріями вирішення кейсів, підготовки обґрунтованих висновків; перевірка якості виконання завдань та проєктів.
ПР09. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність	Виконання ситуаційних вправ та проведення ділових ігор; робота у міні-групах; підготовка проєкту.	Перевірка якості виконання завдань та проєктів; індивідуальне та колегіальне оцінювання проєктів.



Результати навчання (РН)	Теми				
	1	2	3	4	5
ПР03. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, проєктів та інновацій в сфері управління містом в умовах невизначеності із застосуванням міждисциплінарних інструментів політології та менеджменту	+	+	+	+	+
ПР06. Планувати, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт відповідно до встановлених вимог			+	+	+
ПР08. Розробляти та управляти проєктами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генерувати підприємницькі, креативні ідеї.	+	+	+		
ПР09. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність		+			+



5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ: ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.



СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ:

Тема заняття	Лекції	Семінари / Практичні	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Концепції сучасного менеджменту</i>			
Тема 1. Концепції сучасного менеджменту та їх використання в практиці.	6	6	15
Тема 2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Забезпечення сталості та стійкості	4	4	16
<i>Змістовий модуль 2. Сучасні інструменти менеджменту</i>			
Тема 3. Інструменти менеджера: аналітика, комунікація, фасилітація	4	4	16
Тема 4. Управління змінами та протидія опору	4	4	16
Тема 5. Корпоративна культура і етика. Місія, візія і цінності – їх інтеграція в концепт управління організацією	2	4	15
Всього:	20	22	78



ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН:



Тематичний модуль 1

Концепції сучасного менеджменту



Практичне заняття № 1

Тема: Концепції сучасного менеджменту та їх використання в практиці (6 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Еволюція понять менеджмент, менеджер, лідер.
- ☒ Менеджер в місті– хто він?
- ☒ Чи варто відмовлятися від попередніх теорій управління організацією та чи можливо їх адаптувати до сучасних реалій?

Групова робота «Сучасний менеджмент крізь призму міського врядування»

Зміст: в міні-групах обговорити можливості застосування різних теорій сучасного менеджменту у практиці міського врядування.

Пропоновані теми та орієнтовний список питань для роботи в групах.

1. Управління процесами у міському врядуванні

- Які ключові процеси в міському управлінні можна чітко ідентифікувати та описати (адміністративні, інфраструктурні, соціальні, сервісні)?
- Як виміряти ефективність роботи міських служб та надання послуг громадянам?
- Як балансувати між стандартизацією процесів (регламенти, інструкції) та гнучкістю у вирішенні індивідуальних звернень громадян?

2. Управління парадоксами у міському середовищі

- У міському управлінні часто виникає парадокс: швидке реагування на потреби громади vs дотримання законодавчих процедур і регламентів. Як знайти баланс?
- Як поєднати інтереси різних груп стейкхолдерів (мешканці, бізнес, інвестори, екологи) у прийнятті міських рішень?
- Як балансувати між потребою інновацій та збереженням традиційного вигляду/ ідентичності міста?
- Які особисті парадокси ви зустрічали у своїй роботі в міській раді/ уряді міста, і як ви їх вирішували?

3. Мережева організація у міському врядуванні

- Як співпраця між містами (українськими та міжнародними) може підвищити ефективність міського управління?



- Чи готове ваше місто до відкритого обміну ресурсами, даними та практиками з іншими громадами?
- Як мережеві спільноти професіоналів (онлайн та офлайн) впливають на розвиток компетенцій у сфері муніципального управління?
- Як залучати громадян до співучасті в управлінні містом (краудсорсинг ідей, бюджет участі, публічні обговорення)?

Презентація результатів та колегіальне обговорення.

Інтерактивна сесія «Переосмислення інструментів сучасного менеджменту»

Зміст: дослідити, як інструменти сучасного менеджменту застосовуються в муніципальному управлінні. Переосмислити їх на основі власного досвіду. Розробити інноваційні моделі та алгоритми прийняття управлінських рішень для міських викликів.

1. Індивідуальне занурення. Завдання для кожного: згадати 1–2 реальні управлінські ситуації у своїй практиці (кризові ситуації; стратегічні ініціативи; впровадження змін; розвиток інновацій; оцінка якості роботи міських служб і т.п.).

Коротка інформація за планом: Опис ситуації → Який інструмент чи підхід застосовували? → Що спрацювало добре? → Які були проблеми? → Які ресурси/обмеження впливали на результат?

2. Робота в міні-групах. Обмін досвідом (коротка презентація власного кейсу). Група обирає 1–2 приклади, для яких розробляє «нову версію» інструмента, відповідаючи на питання:

- Як можна було б організувати цей процес/вирішити цей парадокс/побудувати мережу з нуля з урахуванням сучасних концепцій та технологій?
- Які сучасні інструменти можна додати?

3. Презентація ідей в форматі: проблема → старий підхід → новий підхід → очікуваний результат.

4. Загальна дискусія та рефлексія. Які ідеї можуть працювати в більшості міст? Які інструменти менеджменту – універсальні, а які специфічні для певних умов?





Практичне заняття № 2

Тема: Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
Забезпечення сталості і стійкості (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Як ми розуміємо середовище фірми і його вплив на функціонування організації?
- ☒ Як змінилось зовнішнє середовище закладів за останні роки?
- ☒ Сталий розвиток – модний тренд чи реальна потреба?

Комплексне практичне завдання: «Стратегічний портрет школи»

Зміст: провести системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища школи, ідентифікувати ключові ресурси та визначити пріоритетні напрямки сталого розвитку з **позиції управлінців і представників місцевого самоврядування**.

1. Виконання завдання

Етап 1. PESTEL-аналіз (зовнішнє середовище) – заповнити PESTEL-матрицю для конкретної школи громади або умовної школи

(!) Здобувачі розглядають фактори не лише з точки зору школи, а й з позиції муніципального управління та впливу громади. Наприклад:

Категорія факторів	Приклади факторів для муніципального рівня
P – Політичні	Місцеві програми підтримки освіти, пріоритети освітньої стратегії громади
E – Економічні	Бюджетні можливості громади, потенціал залучення грантів
S – Соціальні	Демографічні тенденції, міграція молоді, потреби сімей
T – Технологічні	Рівень цифровізації шкіл, муніципальні IT-рішення
E – Екологічні	Міські/сільські програми енергоефективності, «зелені» зони
L – Правові	Місцеві регламенти, впровадження національних законодавчих норм
Результат – список 2–3 факторів у кожній категорії з позначенням «можливість» чи «загроза».	

Етап 2. Мапа зацікавлених сторін (Stakeholder Map) – побудувати карту зацікавлених сторін за матрицею «Вплив–Зацікавленість» з **урахуванням ролі органів муніципальної влади як координатора співпраці**. Розташувати ключові групи (наприклад, шкільна адміністрація, педагогічний колектив, учні та батьки, громадські організації, місцева влада та депутати, бізнес-партнери, державні органи та донори і т.п.)

Визначити можливості взаємодії з обраними групами (наприклад, створення спільних освітніх проєктів, енергоефективних програм, молодіжних ініціатив).

Етап 3. VRIO-аналіз (ресурси, процеси, цінності) – ідентифікувати ресурси школи (матеріальні, нематеріальні, людські, партнерські), які громада або муніципалітет може підсилити чи використати для розвитку.



Етап 4. SWOT-аналіз (інтегрований підсумок) – використати дані з попередніх етапів для побудови SWOT-матриці школи з позиції управлінця громади.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Дані з VRIO: унікальні ресурси та сильна управлінська підтримка	Недоліки у VRIO: відсутність системи використання ресурсів
Можливості (O)	Загрози (T)
Дані з PESTEL (O) + стейкхолдери, готові до співпраці	Дані з PESTEL (T) + стейкхолдери з низьким рівнем взаємодії

Етап 5. Формування 3 ініціатив, що використовують сильні сторони для реалізації можливостей, мінімізують слабкі сторони та нейтралізують загрози і можуть бути реалізовані у співпраці школи та муніципалітету.

2. Презентація роботи.

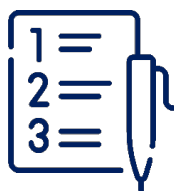
3. Загальна дискусія та рефлексія.

Індивідуальне завдання за 1 змістовним модулем «Сталий розвиток у сучасному міському менеджменті: від концепцій до практики»

Аналітично-креативне есе-проект (до 1,5 сторінки). Приблизний план:

- Обрати та описати одну концепцію сучасного менеджменту, яка, на вашу думку, найкраще підходить для управління містом, що прагне сталого розвитку
- Провести експрес-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища міста: SWOT або PESTEL (врахуйте економічні, соціальні, екологічні та технологічні фактори).
- Запропонувати дві конкретні ініціативи з впровадження сталого розвитку, які були б логічним продовженням обраної концепції та результатів аналізу.





Змістовий модуль 2

Сучасні інструменти менеджменту



Практичне заняття № 3

Тема: Інструменти менеджера: аналітика, комунікація, фасилітація (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Чи можливо ефективно комунікувати міську політику одночасно для різних аудиторій (мешканці, бізнес, громадські організації, інвестори)?
- ☒ Як прозорість аналітичних даних та інклюзивність комунікації впливають на рівень довіри до міської влади?
- ☒ Як фасилітація допомагає долати конфлікти між групами з протилежними інтересами у місті (наприклад, забудовники vs. громада)?

Практичне завдання «Design Thinking: міська вулиця майбутнього»

Ситуація: Міська влада планує зробити одну з центральних вулиць повністю пішохідною.

Є три ключові групи стейкхолдерів: мешканці, місцевий бізнес, влада.

5 кроків Design thinking

1. Емпатія (зрозуміти різних стейкхолдерів)
2. Визначення проблеми (сформулювати основний виклик)
3. Генерація ідей
4. Протипування (візуалізація)
5. Тестування

Презентація результатів і дискусія





Практичне заняття № 4

Тема: Управління змінами та протидія опору (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Що таке управління змінами?
- ☒ Які основні джерела опору змінам серед працівників органів місцевого самоврядування та серед громади?
- ☒ Чи існують ситуації, коли зміни варто відкласти або проводити частково?

Практичне завдання «Е-сервіси без опору: стратегія впровадження в громаді»

Зміст: створення стратегії впровадження змін з урахуванням специфіки міського врядування та можливого опору.

Ситуація: Міська рада ухвалила рішення про запуск системи електронних адміністративних послуг (е-офіс, електронні заявки, інтеграція з «Дією»). Старт – через 8 місяців. У структурі – кілька підрозділів, частина працівників старшого віку, з низьким рівнем цифрової грамотності. Частина мешканців громади висловлює сумніви щодо безпеки даних та зручності сервісів.

Завдання для групи:

- Провести аналіз стейкхолдерів – визначити ключові групи (працівники апарату, керівництво, депутати, мешканці, бізнес) та їхнє ставлення до змін.
- Створити карту опору – передбачити можливі причини та форми опору як всередині апарату, так і в громаді.
- Запропонувати план комунікацій – як ефективно інформувати й залучати персонал і жителів для зменшення опору та формування довіри.
- Запропонувати етапи впровадження – розподіл завдань та терміни реалізації проекту.
- Визначити критерії успіху – як виміряти результативність впровадження змін (як для апарату, так і для громади).

Презентація роботи.

Загальна дискусія та рефлексія.





Практичне заняття № 5

Тема: Корпоративна культура і етика. Місія, візія і цінності – їх інтеграція в концепт управління організацією (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Чи потрібні кожній організації місія та візія?
- ☒ Яким чином цінності органу місцевого самоврядування можуть впливати на прийняття рішень, розподіл ресурсів та взаємодію з мешканцями?
- ☒ Які етичні стандарти повинні бути невід'ємними для працівників місцевого самоврядування і як їх можна забезпечити?

Практичне завдання в міні групах «Корпоративна культура»

Зміст: розробити інтегрований концепт корпоративної культури вашого органу місцевого самоврядування.

Завдання:

- Формулювання місії — короткий, чіткий опис головного призначення та цілі органу.
- Створення візії — стратегічний образ майбутнього громади на 5–10 років.
- Визначення 3–5 ключових цінностей, які будуть основою взаємодії з мешканцями та партнерами.
- Приклади управлінських практик або рішень, які відображають ці цінності.
- Спрощений комунікаційний план — як ви донесете місію, візію та цінності до команди, мешканців та партнерів (з урахуванням різних каналів: офіційні сайти, зустрічі, соцмережі).

Презентація роботи.

Загальна дискусія та рефлексія – як впровадження цього концепту може вплинути на рівень довіри до органу місцевого самоврядування та залученість громади.



Індивідуальне завдання за 2 змістовним модулем: «Інтеграція місії, управління людським капіталом, змін та корпоративної культури в роботі міської ради»

Контекст: Ви — керівник підрозділу (або заступник міського голови), який відповідає за стратегічні зміни в управлінні містом. Перед вами стоїть завдання створити інтегровану модель роботи, яка підвищить ефективність команди, покращить взаємодію з громадою та забезпечить сталий розвиток міста.

Завдання: опишіть коротку концепцію управління міською радою / департаментом, що поєднує:

- Місію, візію і цінності органу місцевого самоврядування (Як ви бачите головну роль вашої команди в житті громади? Яким має бути місто через 10 років? Які цінності лежать в основі вашої роботи (прозорість, орієнтація на мешканця, інноваційність, екологічність тощо).
- Підходи до управління людським капіталом (Як мотивувати команду працівників міської ради до результативної роботи? Як організувати внутрішню комунікацію, щоб уникати бюрократичних бар'єрів і сприяти ефективній співпраці?).
- Інтеграція місії, візії та цінностей у корпоративну культуру та етику (Як ви формуєте культуру роботи в міській раді, щоб вона відповідала вашим цінностям? Як запобігати конфліктам інтересів, забезпечувати прозорість і чесність?)

Короткий висновок, як інтегрований підхід до управління дозволить вашій команді ефективно реагувати на виклики та розвивати місто?



Фінальний проєкт: «Алгоритм вибору управлінських інструментів»

Зміст: розробка універсальної моделі, яка допомагає керівникам обирати ефективні інструменти менеджменту, враховуючи тип організації, ситуацію та стратегічні цілі. Алгоритм має бути гнучким, щоб підходив і для кризових ситуацій, і для розвитку інновацій, і для стратегічного планування.

Виконання завдання.

Етап 1. Підготовчий. Аналіз досвіду та вибір 1-2 типових управлінських ситуацій, наприклад:

- Криза (бюджетні скорочення, відтік студентів, негативний інцидент).
- Стратегічне планування (визначення пріоритетів розвитку).
- Зміни (впровадження нової навчальної програми, цифровізація).
- Інновації (нові освітні формати).
- Оцінка якості (акредитація, внутрішній аудит).

Для кожної ситуації описати інструменти, які вже використовували або ті, які варто було б використати.

Етап 2. Конструктор алгоритму – створення «дерева рішень» або покрокової моделі, опираючись на досвід та отриманні знання.

Кроки для виконання:

Крок 1. Визначення критеріїв вибору інструменту (на що варто звернути увагу):

- Характер ситуації (криза/ планування/ зміни/ інновації/ оцінка).
- Часові рамки (терміново / середньостроково / довгостроково).
- Ресурси (фінансові, кадрові, технологічні).
- Рівень ризику.
- Стейкхолдери, яких зачіпає рішення.

Крок 2. Підбір інструментів під кожен сценарій (арсенал інструментів), наприклад:

- Для кризових ситуацій (антикризове управління, SWOT).
- Для стратегічного планування (PESTEL, сценарне планування).
- Для змін (модель ADKAR).
- Для оцінки якості (KPI, аудит).

Крок 3. Структурування моделі (як вибрати), наприклад:

- блок-схема (дерево «якщо → то»).
- чек-лист з вибору інструментів.

Етап 3. Оформлення результату у вигляді текстового файлу або презентації.



6. ДЖЕРЕЛА / ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Основна:

1. Сучасні концепції управління організаціями [Електронний ресурс]: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,46 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bc0d030e-cf2f-4d8a-83ee-a01e90d36bdf/content>
2. Медвідь В. Ю. Зміст і організація управлінської діяльності / Медвідь В. Ю., Михайлова Л. І., Михайлов А. І. // Менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 5. С. 126-141. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/27135>
3. Богуцький С. В. (2025). Механізми запровадження проєктного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальних громад. - <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d211988f-805a-4c29-a52f-c07f4a79fe31/download>
4. Копчак, Ю., Матвеев, М., & Пугачов, В. (2023). Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (51).
5. Zharova L. (2022). Why should Ukraine be a fast state for overcoming war consequences? *Skhid*, 3(3), 57–64. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3\(3\).266361](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3(3).266361)
6. L. Zharova, A. Chechel (2020) Historical Aspects Of Sustainable Development And Economic Evolution Interconnection, *Skhid* . 2020, Vol. 166 Issue 2, p21-28. DOI: 10.21847/1728-9343.2020.2(166).201399
7. Л. Жарова Сталій розвиток у концепціях SMART (розумних) міських ініціатив, *Економіка та право*, [S.l.], п. 3 (54), р. 107 - 114, вер. 2019. ISSN 2523-4838. <http://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/953>
8. Лебедєва Н. (2024). Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (62).
9. Musa E. I. O. & Suryono Y. (2022, January). Learning challenges during new normal era using a combination of SWOT-PESTEL analysis. In *5th International Conference on Current Issues in Education (ICCIE 2021)* (pp. 358-362). Atlantis Press.
10. Karpeko N. (2024). METHODS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.
11. Булкат М. С. Тенденції розвитку наукових положень щодо публічної, державної, служби в органах місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. № 3, 2023. С. 33-42.



Додаткова:

1. Щебетун І. С., & Михайліна Т. В. (2022). Сучасний муніципальний менеджмент: нормативні засади та оцінка ефективності (на прикладі м. Вінниця).
2. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. Менеджмент, 2022. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>
3. Кучерявий Р. Р. (2024). Муніципальне управління в умовах війни та надзвичайного стану. Захист прав людини в Україні: сучасний стан та перспективи (74).
4. Фурсін О. О. (2023). Територіальне управління та місцеве самоврядування: проблеми, виміри, перспективи. Vectors of the development of science and education in the modern world: collective monograph/Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks. Vectors of the development of science and education in the modern world: collective monograph/Compiled by V. Shpak, 308-323.
5. Загірняк Д., Дружиніна В., & Дружинін В. (2023). Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. Економіка та суспільство, (48). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2231>
6. What Is Contemporary Management? (June 6, 2025), Indeed, URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-contemporary-management>
7. Harris A., Jones M., & Ismail N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456.
8. Калініченко Л. Л., Мельник Л. Г., Дорошенко Г. О., Ковальов Б. Л., & Чужданова М. В. (2023). Драйвери та інструменти цифрових трансформацій в управлінні.
9. Constantin A. (2024). Digitalization of Romania's Education Sector: A PESTLE Analysis. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 18, No. 1, pp. 102-119). Sciendo.
10. El Kezazy H., & Hilmi Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
11. Kumar-Nair S., & Landman K. (2023). The significance of public space governance in enhancing the quality of public space delivery and management in South Africa. *Journal of Urban Design*, 28(4), 449-467.
12. Eneqvist E., & Karvonen A. (2021). Experimental governance and urban planning futures: five strategic functions for municipalities in local innovation. *Urban Planning*, 6(1), 183-194.

Інформаційні ресурси:

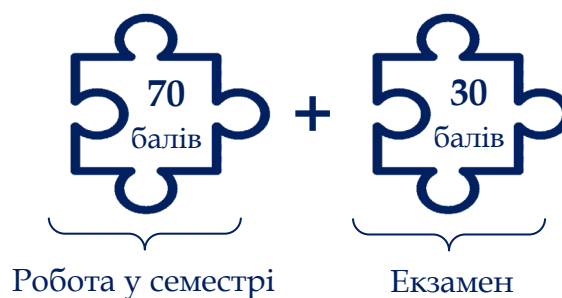
1. Дія.Бізнес - <https://business.diia.gov.ua/history-of-success>
2. Harvard Business Review - <https://hbr.org/>
3. DixiGroup - <https://dixigroup.org/>
4. Асоціація міст України - <https://www.auc.org.ua/>
5. Асоціація малих міст України - <https://atu.net.ua/>
6. Клуб мерів - <https://mayorsclub.org/>



7. ОЦІНЮВАННЯ



УМОВИ ВИЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ ДИСЦИПЛІНИ



	Види робіт	К-ть	Бали	Умови нарахування	Разом
Робота у семестрі	Робота на практичному занятті, кейси	5	5	Конкретні критерії оцінювання під кожний вид завдань Активність на семінарських заняттях, обговорення питань, розв'язування кейсів.	25
	Індивідуальні завдання	2	5	Конкретні критерії оцінювання під кожний вид завдань	10
	Фінальний проєкт	1	15	Критерії оцінювання проєкту.	15
	Модульний контроль	1	20	Виконання тестових завдань.	20
Екзамен	Фінальний контроль	1	30	Виконання тестових завдань	30
Разом					100





ВИМОГИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Критерії оцінювання розробляються під кожне окреме завдання і містяться в Google Classroom. Для кожного виду завдань здобувач отримує чіткий строк виконання, за порушення якого оцінка знижується на 15 % від загальної кількості балів, яку він (вона) отримає за завдання після перевірки.

За умови невчасного або неналежного виконання виду роботи, здобувач може виконати завдання заново з урахуванням зауважень викладача, якщо це дозволяє вид роботи, але не пізніше, ніж за 2 тижні до залікового тижня.

Структура роботи

1. Робота на практичному занятті, кейси – 25 балів.
2. Індивідуальні завдання – 10 балів.
3. Фінальний проєкт – 15 балів.
4. Модульний контроль – 20 балів.
5. Фінальний контроль – 30 балів

Разом – 100 балів



РОЗ'ЯСНЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання успішності за кожним із запланованих видів робіт здійснюється у відповідності до таких критеріїв:

На практичному занятті здобувач може набрати максимум 5 балів

☒ 5 балів ставиться за таких умов:

- використано щонайменше 2 сучасні концепції менеджменту, показано їх застосування;
- системний аналіз (мінімум 2 аспекти проблеми) з чіткими висновками;
- наведено не менше 2 актуальних прикладів і присутні оригінальні пропозиції чи нестандартний підхід (не повторюють приклади з лекцій);
- робота структурована (вступ, основна частина, висновки), текст логічний; використано таблицю/схему/візуалізацію;
- аргументована презентація і повні відповіді на питання



☒ 4 бали ставиться за таких умов:

- використано щонайменше 2 концепції менеджменту, показано часткове застосування;
- аналіз щонайменше 2 аспектів проблеми, але без обґрунтування висновків чи результатів;
- наведено принаймні 1 приклад, але без глибокої деталізації;
- робота має зрозумілу структуру, але з окремими логічними прогалинами;
- презентація і відповіді на питання

☒ 3 бали ставиться за таких умов:

- використано лише 1 концепцію менеджменту, без показу практичного застосування;
- аналіз обмежений 1 аспектом, висновки поверхові або відсутні;
- приклад наведено формально (без конкретики або з відривом від теми), а рішення стандартні;
- структура презентації частково зрозуміла, але є повтори або хаотичність;
- відповіді на питання часткові

☒ 2 бали ставиться за таких умов:

- інструменти менеджменту не інтегровано у виконання завдання;
- аналіз відсутній (є лише опис проблеми без розгляду причин чи наслідків);
- відсутні приклади або наведені без прив'язки до теми;
- презентація не має структури, а відповіді на питання часткові.

☒ 1 бал ставиться за таких умов:

- невиконання завдання;
- відсутність аналізу та висновків;
- відсутні відповіді на додаткові питання.

Індивідуальне завдання – 5

☒ 5 балів ставиться за таких умов:

- Завдання підготовлено і презентовано вчасно.
- логічний зв'язок між концепцією, аналізом і пропозиціями.
- робота демонструє креативність та релевантність до українських реалій.
- виклад стислий і ясний (до 1,5 сторінки), структура логічна і зрозуміла

☒ 4 бали ставиться за таких умов:

- завдання підготовлено і презентовано вчасно.
- виконано 2 з 3 ключових критеріїв: логічний зв'язок між концепцією, аналізом і пропозиціями; креативність і релевантність; стислість і ясність викладу.
- виклад зрозумілий, структура переважно логічна, але є незначні недоліки

☒ 3 бали ставиться за таких умов:

- завдання підготовлено і презентовано вчасно.
- виконано 1 з 3 ключових критеріїв: логічний зв'язок між концепцією, аналізом і пропозиціями; креативність і релевантність; стислість і ясність викладу.
- структура та виклад не повністю відповідають вимогам.

☒ 2 бали ставиться за таких умов:

- завдання підготовлено, але презентація або подача частково запізніла.
- не виконано щонайменше 2 з 3 ключових критеріїв: логічний зв'язок, креативність/релевантність, стислість/ясність.
- виклад неструктурований, важко зрозуміти основну ідею



☑ 1 бал ставиться за таких умов:

- завдання підготовлено і презентовано з порушенням термінів.
- не виконано щонайменше 2 з 3 ключових критеріїв: логічний зв'язок, креативність/релевантність, стислість/ясність.
- виклад хаотичний, робота не відповідає вимогам за обсягом і структурою.

Фінальний проєкт – 15**☑ 15 балів ставиться за таких умов:**

- обрано 2 типові ситуації, проведено глибокий аналіз інструментів, які використовували або варто використати; опис конкретний, релевантний та практично застосовний.
- створено чітку і гнучку модель (дерево рішень або покрокову схему), яка враховує всі ключові критерії вибору інструменту: характер ситуації, часові рамки, ресурси, рівень ризику, стейкхолдерів.
- результат представлено у зрозумілому форматі (текстовий файл або презентація), структура логічна, наочно продемонстровані блоки вибору інструментів; робота інтегрує креативність і практичну релевантність.

☑ 10 бали ставиться за таких умов:

- обрано 1-2 ситуації, аналіз інструментів виконано, але частково; деякі приклади менш конкретні або практично не застосовні.
- створено модель вибору інструментів, але не всі ключові критерії враховано або структура менш логічна; гнучкість моделі обмежена.
- результат оформлено, але структура менш чітка; візуалізації або блоки «як вибрати» не повністю зрозумілі.

☑ 5 бали ставиться за таких умов:

- обрано 1 типову ситуацію, аналіз інструментів поверхневий або формальний; практична застосовність слабка.
- створено базову модель або часткову схему вибору інструментів, ключові критерії враховані лише частково; гнучкість обмежена.
- результат оформлено, але структура хаотична або важко зрозуміла; мінімум візуальних допоміжних матеріалів

☑ 0 балів ставиться за таких умов:

- Завдання не виконано або виконано з грубими недоліками: етапи 1-3 відсутні або не зрозумілі; відсутня логіка, практична релевантність, критерії вибору інструментів і структура подання; робота не відповідає вимогам.

Екзамен – 30 / Модульний контроль – 20**☑ складається з двох частин.**

1 частина – перевірка теоретичних знань і включає 20 тестових питань для екзамену і 10 для модульного контролю (50% загальної кількості балів).

2 частина – 2 творчих (практичних) питання, виконання яких потребуватиме додатково креативності та критичного мислення. (50% від загальної кількості балів)





ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

За шкалою університету	За національною шкалою		За шкалою ECTS
	Екзамен	Залік	
91 – 100	Відмінно	Зараховано	A (відмінно)
81 – 90	Добре		B (дуже добре)
71 – 80			C (добре)
66 – 70	Задовільно		D (задовільно)
60 – 65			E (достатньо)
30 – 59	Незадовільно	Не зараховано	FX (незадовільно – з можливістю повторного складання)
1 – 29			F (неприйнятно – з обов’язковим повторним курсом)

Мінімальний пороговий рівень оцінки за роботу в семестрі (допуск до екзамену) складає 30 балів. У разі отримання оцінки «неприйнятно» (нижче 29 балів) здобувач зобов'язаний повторно вивчити курс. У разі отримання оцінки «незадовільно» здобувач має право на два перескладання: викладачеві та комісії. При цьому максимальна підсумкова оцінка після перескладання може бути лише на рівні «достатньо». Замість перескладання комісії, здобувач може обрати повторне вивчення курсу.



8. ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ



НаУКМА сповідує принципи академічної доброчесності, що означає, що всі роботи слухачі мають виконати самостійно, а у тексті мають міститися відповідні посилання на інформаційні джерела. При використанні засобів штучного інтелекту (наприклад, CHAT GPT) необхідно позначити відповідним посиланням частини тексту, що були згенеровані штучним інтелектом.

Виконання навчальних завдань і робота в курсі має відповідати вимогам «Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА» (затверджене наказом № 112 від 07.03.2018 року):

https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normativna-baza-naukma/6-systema-zabezpechennia-iakosti-osvitnoi-diialnosti-ta-iakosti-vyshchoi-osvity/71-normativni-dokumenty

<https://bit.ly/3tXf4mi> (Скорочене посилання на документ вище)

Недотримання принципів академічної доброчесності карається не зарахуванням роботи без можливості її перездачі у відповідності до Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти НаУКМА.



Схвалено на засіданні кафедри міждисциплінарної освіти
«28» серпня 2025 р., протокол № 1.

