ПрАТ “ВНЗ “МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “КОНСАЛТИНГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ”

Спеціальність: **D4 Публічне управління та адміністрування**

Освітній рівень: **другий (магістерський) рівень**

Освітня програма: **Публічне управління та адміністрування**

МАУП 2026

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Консалтинг у публічному управлінні
Шифр та назва спеціальності	D4 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 16 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 60
Терміни вивчення дисципліни	II семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка кафедри на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/katalog-vibirkovih-disciplin-profspryamuvannya.html

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Чмир Ярослав Ігорович	
Науковий ступінь	PhD зі спеціальності Публічне управління та адміністрування
Вчене звання	немає
Посада	Доцент кафедри публічного адміністрування
Дисципліни, які викладає НПП	Національна безпека в контексті політики європейської інтеграції України; Управління соціальним та гуманітарним розвитком
Напрями наукових досліджень	Національна безпека України та її ключові чинники; інформаційна безпека; інформаційні війни та інформаційна агресія; соціальна безпека в умовах ліберальної демократії; державна інформаційна політика.
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=t7zqxR4AAAAJ https://orcid.org/0000-0002-4476-6687 https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58121803000
Контактна інформація викладача:	
Контактний тел.	y.chmyr@live.com
Телефон кафедри	+380(50)324-14-39
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya.html

Анотація курсу. Навчальна дисципліна "Консалтинг у публічному управлінні" спрямована на формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти компетентностей внутрішнього й зовнішнього консультанта для органів публічної влади. Курс розглядає консалтинг як інструмент розвитку інституційної спроможності: від радників і аналітичних центрів до міжнародних проєктів технічної допомоги, що супроводжують реформи та відновлення України. Здобувачі опановують увесь консалтинговий цикл – формування технічного завдання, діагностику управлінських проблем, підготовку та презентацію рекомендацій, оцінювання результатів – і вчаться критично оцінювати ризики надмірної залежності держави від зовнішніх консультантів. Курс спирається на міжнародний стандарт ISO 20700, сучасні дослідження консалтингу в державі та практику ОЕСР, SIGMA і донорських програм.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є консалтингова діяльність у сфері публічного управління: суб'єкти, моделі, процеси, методи та інструменти консультування органів публічної влади й оцінювання його результатів.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системних знань про консалтинг у публічному секторі та практичних умінь організовувати консалтинговий процес, діагностувати управлінські проблеми, розробляти й презентувати обґрунтовані рекомендації та оцінювати їх вплив на спроможність органів влади з дотриманням професійних і етичних стандартів.

Завдання курсу полягають у:

– розкритті сутності, видів і моделей консалтингу в публічному секторі та ролі консалтингу в реформах;

– аналізі суб'єктів консультативної діяльності: радників, аналітичних центрів, внутрішніх підрозділів, міжнародних проєктів;

– засвоєнні професійних та етичних стандартів консультування;

– оволодінні етапами консалтингового процесу та вмінням формувати технічне завдання;

– формуванні навичок діагностики управлінських проблем якісними та кількісними методами;

– розвитку вмінь готувати, презентувати й обстоювати консультаційні рекомендації;

– засвоєнні підходів до оцінювання результатів консалтингових проєктів і використання інноваційних та цифрових інструментів.

Пререквізити навчальної дисципліни. Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях і вміннях, набутих здобувачами на попередньому рівні вищої освіти з основ публічного управління та адміністрування, теорії держави і права, конституційного права, політології, історії України та міжнародних відносин. Необхідними є базові навички роботи з нормативно-правовими актами, офіційними інформаційними ресурсами, аналізу суспільно-політичних процесів та критичного опрацювання інформації.

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання та вміння, сформовані під час опанування дисципліни, використовуються під час проходження виробничої і переддипломної практики (зокрема для діагностики діяльності бази практики й підготовки рекомендацій), підготовки до єдиного державного кваліфікаційного іспиту та написання кваліфікаційної роботи, а також у професійній діяльності в органах влади, аналітичних центрах і проєктах технічної допомоги.

Навчальна дисципліна забезпечує формування у здобувачів вищої освіти загальних і спеціальних компетентностей та досягнення програмних результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою "Публічне управління та адміністрування".

Програмні компетентності

Загальні компетентності	ЗК 1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК 5. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК 8. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких проявів недоброчесності.
Спеціальні компетентності	СК 1. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти. СК 2. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. СК 3. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування. СК 7. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування. СК 9. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування. СК 10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
Результати навчання	ПРН 1. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень. ПРН 4. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування. ПРН 6. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур. ПРН 8. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм. ПРН 10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності. ПРН 12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Лекції	Семінари	Самост. робота	Методи навчання / методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Засади консалтингу в публічному управлінні					**Методи навчання:** проблемна лекція; лекція-візуалізація; дебати; кейс-метод; практикуми з
Тема 1.	Консалтинг у публічному секторі: сутність, види, ринок	2	1	6	

Тема 2.	Суб'єкти та інституційні моделі консультування органів влади	2	2	6	формування технічного завдання та діагностики; рольові інтерв'ю та рольова гра "презентація замовнику"; дизайн-спринт; робота в малих консалтингових командах; презентації рекомендацій. **Методи оцінювання:** усний і письмовий контроль; оцінювання участі в дебатах, кейсах, рольових іграх і дизайн-спринті; перевірка контрольних завдань самостійної роботи (технічне завдання, звіт про діагностику, рамка оцінювання проєкту); оцінювання творчого завдання; тестування; модульна контрольна робота; самоконтроль і взаємооцінювання.
Тема 3.	Професійні стандарти та етика консультанта	2	2	6	
Змістовий модуль 2. Консалтинговий процес і методи					
Тема 4.	Етапи консалтингового процесу	1	1	6	
Тема 5.	Методи діагностики управлінських проблем	2	1	6	
Тема 6.	Підготовка консультаційних рекомендацій	2	2	6	
Змістовий модуль 3. Консалтинг у реформах, оцінювання та інновації					
Тема 7.	Консалтинг у реформах і відновленні	2	1	6	
Тема 8.	Оцінювання результатів і якості консалтингу	1	2	6	
Тема 9.	Інновації та цифрові інструменти консалтингу	2	2	6	
	Виконання творчого завдання	–	–	6	
	Всього:	**16**	**14**	**60**	

Форма контролю: залік.

Зміст тем навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Засади консалтингу в публічному управлінні

Тема 1. Консалтинг у публічному секторі: сутність, види, ринок. Експертне, процесне та навчальне консультування. Внутрішній і зовнішній консалтинг. Консультування з питань політики (policy consultancy). Ринок консалтингових послуг для публічного сектору в Україні та світі. Дискусія про "консультократію" та ризики "вимивання" спроможності держави.

Тема 2. Суб'єкти та інституційні моделі консультування органів влади. Радники та патронатна служба, консультативно-дорадчі органи, аналітичні центри, внутрішні консультаційні підрозділи. Міжнародні проєкти технічної допомоги та експертна підтримка ЄС і ОЕСР. Залучення консультаційних послуг через публічні закупівлі.

Тема 3. Професійні стандарти та етика консультанта. Міжнародний стандарт ISO 20700 щодо надання послуг управлінського консультування. Кодекси професійної поведінки консультантів. Незалежність, конфіденційність, конфлікт інтересів. Межа між консультуванням і ухваленням рішень, відповідальність органу влади.

Змістовий модуль 2. Консалтинговий процес і методи

Тема 4. Етапи консалтингового процесу. Запит і технічне завдання. Укладення домовленостей, діагностика, розроблення рішень, впровадження, завершення. Моделі взаємодії консультанта і замовника за П. Блоком: експерт, "пара рук", співпраця. Управління очікуваннями замовника.

Тема 5. Методи діагностики управлінських проблем. Інтерв'ю, фокус-групи, опитування, спостереження. Аналіз і моделювання процесів (BPMN). SWOT-, PESTEL-аналіз, аналіз стейкхолдерів. Функціональне обстеження органу влади. Робота з адміністративними даними та відкритими даними.

Тема 6. Підготовка консультаційних рекомендацій. Види консультаційних продуктів: аналітична записка, короткий огляд політики (policy brief), звіт, презентація. Принцип піраміди та структурування аргументації. Візуалізація даних. Презентація рекомендацій і робота з опором замовника.

Змістовий модуль 3. Консалтинг у реформах, оцінювання та інновації

Тема 7. Консалтинг у реформах і відновленні. Консультативний супровід реформ децентралізації, адміністративних послуг, публічного адміністрування. Технічна допомога донорів і реалізація Плану для Ukraine Facility. Підтримка громад у відновленні. Передача знань і розвиток власної спроможності органу влади.

Тема 8. Оцінювання результатів і якості консалтингу. Критерії ефективності консалтингових проєктів. Співвідношення вигод і витрат (value for money). Оцінювання впливу та сталості результатів. Зворотний зв'язок замовника, звітність, засвоєні уроки.

Тема 9. Інновації та цифрові інструменти консалтингу. Дизайн-мислення та інноваційні лабораторії в публічному секторі. Аналітика даних і візуалізація. Штучний інтелект у консалтингу та публічному управлінні: можливості, ризики, правила використання.

Плани семінарських занять

Семінар 1 (теми 1–2). Дебати "Консультанти в уряді: допомога чи заміна спроможності?". Дві команди обстоюють протилежні позиції з опорою на дослідження та українські приклади. Складання мапи консультативних суб'єктів обраного органу влади.

Семінар 2 (тема 3). Етичні дилеми консультанта. Розбір кейсів: конфлікт інтересів, тиск замовника щодо висновків, використання конфіденційної інформації. Вироблення правил поведінки консалтингової команди.

Семінар 3 (теми 4–5). Від запиту до діагностики. Команди отримують запит органу влади (наприклад, черги та скарги в ЦНАП), формують технічне завдання, план діагностики, проводять рольові інтерв'ю та моделюють процес.

Семінар 4 (тема 6). Рольова гра "Презентація замовнику". Команди презентують рекомендації "керівнику органу влади" та відпрацьовують роботу із запереченнями й опором.

Семінар 5 (теми 7–8). Оцінювання проєкту технічної допомоги. Аналіз реального проєкту за критеріями ОЕСР, оцінка сталості результатів, розроблення плану передачі знань органу влади.

Семінар 6 (тема 9). Дизайн-спринт. Швидке прототипування рішення для публічної послуги методами дизайн-мислення. Презентації творчих завдань. Модульна контрольна робота.

Практичний вимір курсу. За погодженням із партнерами кафедри до семінарів 3, 4 і 5 запрошуються практики: консультанти міжнародних проєктів підтримки реформ, експерти аналітичних центрів, керівники внутрішніх консультаційних і аналітичних підрозділів органів влади. Найкращі консультаційні звіти можуть бути передані органам влади – базам практики.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти з навчальної дисципліни "Консалтинг у публічному управлінні" передбачає підготовку до аудиторних занять шляхом опрацювання матеріалів лекцій, нормативно-правових актів, професійних стандартів, основної і додаткової літератури та звітів міжнародних організацій; аналіз аналітичних і консультаційних продуктів

органів влади, аналітичних центрів і проєктів технічної допомоги; підготовку елементів консалтингового проєкту; виконання контрольних завдань до кожного змістового модуля та індивідуального творчого завдання; підготовку до поточного, модульного та підсумкового контролю; участь у наукових конференціях і підготовці публікацій.

Контрольні завдання самостійної роботи – це короткі практичні роботи обсягом 1–2 сторінки: до змістового модуля 1 – технічне завдання на консультаційну послугу для обраного органу влади; до змістового модуля 2 – стислий звіт про діагностику управлінської проблеми; до змістового модуля 3 – рамка оцінювання консалтингового проєкту з показниками.

Творчі завдання. Кожен здобувач виконує одне індивідуальне творче завдання, обравши формат і тему з наведених нижче (тему можна запропонувати самостійно за погодженням з викладачем). Завдання подається до останнього семінарського заняття.

1. Аналітична записка (до 3 сторінок). Стисле обґрунтування проблеми та 2–3 варіантів рішення з рекомендацією для керівника органу влади. Орієнтовна тематика: доцільність створення внутрішнього аналітичного підрозділу; зовнішній консультант чи власна команда для реформи; правила використання штучного інтелекту в аналітичній роботі органу влади.

2. Консультаційний звіт (до 15 сторінок). Повний цикл консультування реального або модельного органу влади: діагностика, висновки, рекомендації, план впровадження. Орієнтовна тематика: оптимізація процесу надання послуги в ЦНАП; організація документообігу в підрозділі; система роботи зі зверненнями громадян.

3. Пропозиція політики для Кабінету Міністрів України (доповідна записка) (8–12 сторінок). Структура: опис проблеми, цілі, аналіз альтернатив, рекомендований варіант, очікувані наслідки й ризики, план реалізації, проєкт рішення. Орієнтовна тематика: стандарти закупівлі консультаційних послуг органами влади; розвиток аналітичної спроможності міністерств; правила передачі знань у проєктах технічної допомоги.

4. Есе (5–7 сторінок). Аргументована авторська позиція з дискусійного питання з опорою на дані та літературу. Орієнтовна тематика: “Чи потрібні державі консультанти, якщо є сильна публічна служба?”; “Консультант і політика: де межа?”; “Штучний інтелект замість консультанта?”.

5. Міні-проєкт (до 10 сторінок). Розроблення практичного інструменту для органу влади. Орієнтовна тематика: шаблон технічного завдання на консультаційні послуги; анкета оцінювання якості консультування; методика функціонального обстеження підрозділу.

6. Проєкт програми підвищення кваліфікації публічних службовців (6–10 сторінок). Чернетка короткострокової програми (до 30 годин) для посадових осіб органів місцевого самоврядування або державних службовців: цільова група, компетентності, тематичний план, форми навчання, способи оцінювання результатів. Орієнтовна тематика: “Внутрішній консультант в органі влади”; “Аналітичні документи для керівника”; “Як працювати з консультантами міжнародних проєктів”.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти визначається робочою програмою навчальної дисципліни, методичними рекомендаціями, завданнями та рекомендаціями викладача.

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проєктор та комп’ютер для проведення лекційних і семінарських занять із презентаційним супроводом, платформа Moodle. Для виконання практичних і самостійних завдань необхідні комп’ютер або інший пристрій із доступом до мережі Інтернет, офісне програмне забезпечення, а також доступ до офіційних ресурсів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, електронної системи публічних закупівель Prozorro, Єдиного державного вебпорталу відкритих даних, публікацій ОЕСР, SIGMA, аналітичних центрів, онлайн-інструментів моделювання процесів і візуалізації. За

потреби використовуються інструменти візуалізації, спільної роботи та генеративного штучного інтелекту з обов'язковою перевіркою результатів і дотриманням вимог академічної доброчесності та інформаційної безпеки.

Форми і методи контролю

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий (семестровий). Поточний контроль здійснюється під час лекційних і семінарських занять та спрямований на систематичну перевірку розуміння засад консалтингу в публічному секторі, здатності формувати технічне завдання, проводити діагностику, готувати й презентувати рекомендації та оцінювати результати консультування.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:

– виступ з основного питання та усна доповідь;
– доповнення, запитання та аргументована участь у навчальній дискусії;
– систематичність роботи на семінарських заняттях;
– аналіз консультаційних продуктів і кейсів;
– робота в консалтингових командах;
– участь у дебатах, рольових іграх і дизайн-спринті;
– виконання контрольних завдань самостійної роботи та творчого завдання;
– самостійне опрацювання тем.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь); письмовий контроль (технічне завдання, звіт про діагностику, рамка оцінювання, аналітична записка); комбінований контроль; презентація рекомендацій; спостереження; тестовий контроль.

Система оцінювання та вимоги

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Тема / вид навчальної діяльності	Робота на семінарському занятті	Самостійна робота	Разом
Змістовий модуль 1			
Тема 1	–	2	2
Тема 2	5	2	7
Тема 3	5	2	7
Змістовий модуль 2			
Тема 4	–	2	2
Тема 5	5	2	7
Тема 6	5	2	7
Змістовий модуль 3			
Тема 7	–	2	2
Тема 8	5	2	7

Тема 9	5	2	7
Творче завдання			22
Модульна контрольна робота			30
Загальна кількість балів			**100**

**Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.*

Бали за роботу на семінарському занятті виставляються за темами, з яких проводиться семінар (семінари 1, 3 і 5 охоплюють по дві теми). Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють бали з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни. Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

Критерії оцінювання творчого завдання:

Критерій	**Бали**
Чітке формулювання проблеми, актуальність даних і джерел	4
Глибина аналізу, коректність використання даних і методів	6
Обґрунтованість і реалістичність рекомендацій (врахування ресурсів, ризиків, законодавства)	6
Структура, стиль ділового документа, оформлення	3
Академічна доброчесність, коректні посилання на джерела	3
Разом	**22**

Модульний контроль. Модульна контрольна робота проводиться на останньому семінарському занятті у письмовій або електронній формі та містить тестові завдання закритого типу (альтернатива, відповідність) і ситуаційне завдання: аналіз запиту органу влади з визначенням моделі консультування та плану діагностики.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи:

– оцінка "відмінно" (A) – правильне та обґрунтоване виконання 90–100 % завдань;

– оцінка "добре" (B, C) – правильне виконання 75–89 % завдань;

– оцінка "задовільно" (D, E) – правильне виконання 60–74 % завдань;

– оцінка "незадовільно" (FX) – виконання менше 60 % завдань;

– неявка на модульний контроль – 0 балів.

Рейтингові бали за модульну контрольну роботу: A – 27–30 балів; B – 25–26 балів; C – 23–24 бали; D – 21–22 бали; E – 18–20 балів; FX – менше 18 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання. Підсумковий контроль проводиться у формі заліку. Підсумкова оцінка за дисципліну визначається за накопичувальною системою як сума балів за роботу на семінарських заняттях, виконання самостійної роботи, творчого завдання та модульної контрольної роботи. Максимальна кількість балів становить 100. Залік отримує здобувач, який набрав не менше 60 балів і виконав обов'язкові види навчальної роботи, зокрема творче завдання. Здобувач, який набрав менше 60 балів, складає залік за переліком питань для підсумкового контролю.

Критерії оцінювання поточної роботи

Робота на семінарському занятті оцінюється до 5 балів, самостійна робота за кожною темою – до 2 балів за єдиною рубрикою.

Рівень	Ознаки виконання	Семінар	Самостійна робота
Відмінно	Повна й точна відповідь з опорою на чинне законодавство та актуальні дані; власна аргументована позиція; активна роль у груповій роботі.	5	2
Добре	Правильна відповідь з окремими неточностями; аргументація або використання даних неповні.	4	1,5
Задовільно	Відтворення основного матеріалу без самостійного аналізу; поверхове використання джерел.	3	1
Незадовільно	Відповідь неправильна або відсутня; завдання не виконано чи виконано несамостійно.	0–2	0

Критерії: повнота, правильність, самостійність, аргументованість, коректність застосування методів діагностики та структурування рекомендацій, практична цінність і реалістичність пропозицій, використання актуальних джерел, дотримання академічної доброчесності та своєчасність виконання.

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання роботи на семінарських заняттях; усні відповіді, доповіді та презентації рекомендацій; участь у дебатах, рольових іграх і дизайн-спринті; вирішення кейсів; контрольні завдання самостійної роботи; творче завдання; тестування; підготовку тез конференцій та інших публікацій.

Для оцінювання результатів навчання студента протягом семестру використовується 100-бальна національна та ECTS шкала оцінювання.

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	Оцінка за національною шкалою для заліку
90–100	A	відмінно	зараховано
82–89	B	добре	зараховано
75–81	C	добре	зараховано
68–74	D	задовільно	зараховано
60–67	E	задовільно	зараховано
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Для успішного засвоєння курсу здобувач освіти має регулярно відвідувати лекційні та семінарські заняття; систематично й активно працювати під час аудиторних занять; своєчасно відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні результати; у повному обсязі та належної

якості виконувати завдання викладача; опрацьовувати чинні нормативно-правові акти та рекомендовану літературу; дотримуватися норм професійної етики, академічної доброчесності та правил відповідального використання цифрових інструментів. Завдання, подані із запізненням без поважних причин, оцінюються з пониженням на 20 %.

Курс передбачає неухильне дотримання принципів академічної доброчесності. Усі письмові роботи, аналітичні записки, звіти, пропозиції політики та проєкти мають бути оригінальними, коректно посилатися на джерела та не містити плагіату, фабрикації або фальсифікації даних. Під час діагностики реальних органів влади дотримуються конфіденційності службової інформації та персональних даних.

Результати неформальної освіти (онлайн-курси з консалтингу, аналітики даних, дизайн-мислення на платформах "Дія.Освіта", Prometheus тощо) можуть бути зараховані як частина самостійної роботи відповідно до внутрішніх положень Академії за умови подання сертифіката та короткого звіту. За участь у наукових конференціях, студентських конкурсах, підготовку тез чи статті з проблематики дисципліни можуть нараховуватися заохочувальні бали.

Оцінювання здобувача освіти орієнтоване на активність на семінарських заняттях, якість виконання завдань для самостійної роботи, здатність організовувати консалтинговий процес, застосовувати методи діагностики, готувати зрозумілі й обґрунтовані рекомендації, дотримуватися професійних і етичних стандартів та оцінювати результати консультування.

Використання генеративного штучного інтелекту. Відповідальність за зміст поданої роботи завжди несе здобувач. Заборонено передавати зовнішнім сервісам службову та персональну інформацію.

Вид роботи	**Правило**
Підготовка до семінарів, опрацювання джерел	Дозволено як допоміжний інструмент (пошук, систематизація, пояснення понять) з обов'язковою перевіркою фактів за першоджерелами.
Контрольні завдання самостійної роботи, творче завдання	Дозволено для пошуку ідей, структурування та мовного редагування з декларуванням: у примітці зазначається сервіс і спосіб використання. Заборонено генерувати висновки, дані, цитати чи посилання без перевірки.
Модульна контрольна робота, залік	Заборонено.

Організаційні правила.

– Перескладання модульного контролю та ліквідація академічної заборгованості здійснюються в порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу в ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Здобувач має право оскаржити результати контролю в порядку, встановленому Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Для здобувачів з особливими освітніми потребами за їх зверненням адаптуються форми, обсяг і терміни виконання завдань.

– Наприкінці курсу проводиться анонімне опитування здобувачів щодо якості викладання; його результати враховуються під час оновлення силабусу в межах внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Питання для самоконтролю

Змістовий модуль 1. Засади консалтингу в публічному управлінні

1. Чим процесне консультування відрізняється від експертного і коли органу влади потрібне саме процесне?
2. Які аргументи на користь і проти залучення зовнішніх консультантів до розроблення державних стратегій?
3. Що означає термін "консультократія" і чи є для неї підстави в Україні?
4. Як аналітичні центри впливають на державну політику в Україні? Наведіть приклади.
5. Які переваги та ризики має залучення міжнародних консультантів до реформ?
6. Як правильно закупити консультаційну послугу, щоб отримати якісний результат?
7. Які ситуації конфлікту інтересів найчастіше виникають у консультанта органу влади?
8. Хто відповідає за рішення, ухвалене на підставі рекомендацій консультанта?

Змістовий модуль 2. Консалтинговий процес і методи

1. Що має містити технічне завдання на консультаційну послугу для органу влади?
2. Як визначити, що замовник формулює не справжню проблему, а її симптом?
3. Яку модель взаємодії з консультантом ви обрали б для реорганізації структури міністерства і чому?
4. Як провести інтерв'ю з керівником, щоб отримати чесну інформацію про проблеми?
5. Що дає моделювання процесів у нотації BPMN під час діагностики роботи ЦНАП?
6. Які дані органу влади найкорисніші для діагностики і як їх отримати?
7. Як побудувати аналітичну записку за принципом піраміди?
8. Як реагувати, якщо замовник не погоджується з висновками консультанта?

Змістовий модуль 3. Консалтинг у реформах, оцінювання та інновації

1. Як міжнародні консультаційні проєкти вплинули на реформу децентралізації в Україні?
2. Як забезпечити, щоб після завершення проєкту технічної допомоги знання залишилися в органі влади?
3. Які показники ви запропонували б для оцінювання консалтингового проєкту з оптимізації процесів?
4. Як визначити, чи консалтингова послуга була вигідною для держави?
5. Що таке оцінювання сталості результатів і чому його часто ігнорують?
6. Як дизайн-мислення допомагає знайти рішення, орієнтовані на громадян?
7. Які завдання консультанта вже може виконувати штучний інтелект, а які – ні?
8. Які правила використання штучного інтелекту консультантом мають бути обов'язковими в роботі з органом влади?

Перелік питань для підсумкового контролю (залік)

1. Сутність і функції консалтингу в публічному управлінні.
2. Види консультування: експертне, процесне, навчальне.
3. Внутрішній і зовнішній консалтинг в органах влади: переваги та обмеження.
4. Консультування з питань політики (policy consultancy).
5. Ризики "консультократії" та залежності держави від консультантів.
6. Радники, патронатна служба та консультативно-дорадчі органи.
7. Аналітичні центри в системі публічного управління України.
8. Міжнародна технічна допомога як джерело консультаційної підтримки.

9. Закупівля консультаційних послуг органами влади.
10. Міжнародний стандарт ISO 20700: основні положення.
11. Етика консультанта: незалежність, конфіденційність, конфлікт інтересів.
12. Розмежування відповідальності консультанта й органу влади.
13. Етапи консалтингового процесу.
14. Технічне завдання на консультаційну послугу.
15. Моделі взаємодії консультанта і замовника.
16. Якісні методи діагностики: інтерв'ю, фокус-групи, спостереження.
17. Моделювання процесів (BPMN) у діагностиці органу влади.
18. Функціональне обстеження органу влади.
19. SWOT-, PESTEL-аналіз і аналіз стейкхолдерів у консультуванні.
20. Використання адміністративних і відкритих даних у консалтингу.
21. Види консультаційних продуктів і вимоги до них.
22. Принцип піраміди у підготовці рекомендацій.
23. Презентація рекомендацій і робота з опором замовника.
24. Консалтинг у супроводі реформ децентралізації та публічного адміністрування.
25. Передача знань і розвиток спроможності органу влади.
26. Критерії оцінювання ефективності консалтингових проєктів.
27. Оцінювання проєктів технічної допомоги за критеріями ОЕСР.
28. Співвідношення вигод і витрат консалтингових послуг.
29. Дизайн-мислення в консультуванні органів влади.
30. Інноваційні лабораторії в публічному секторі.
31. Штучний інтелект у консалтингу та публічному управлінні.
32. Тенденції розвитку консалтингу в публічному управлінні.

Рекомендовані джерела інформації

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.
4. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII.
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI.
6. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV.
7. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153.
8. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.
9. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 768-р.
10. ISO 20700:2017. Guidelines for management consultancy services. Geneva : ISO, 2017.

Основна література

11. Гребенник Н. Г., Пустовіт О. Г. Консалтинг : навч. посіб. Одеса : ОНМУ, 2022. 185 с. DOI: https://doi.org/10.31375/978-966-7716-88-2.

12. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло : монографія / Г. Зеленько, О. Рафальський, Р. Балабан та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. DOI: https://doi.org/10.53317/978-617-14-0363-5.

13. Сунцова О. О. Публічне адміністрування : підручник. 3-тє вид., допов. та переробл. Дніпро : Середняк Т. К., 2023. 334 с.

14. Ткачова С. С. Управлінський консалтинг : метод. вказівки. Харків : ДБТУ, 2024. 42 с.

15. Block P. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. 4th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2023.

16. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en.

17. Mazzucato M., Collington R. The Big Con: How the Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments and Warps Our Economies. London : Allen Lane, 2023.

18. Public Governance Review of Ukraine / OECD. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en.

19. The Principles of Public Administration / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

20. van den Berg C., Howlett M., Migone A. Policy Consultancy in Comparative Perspective: Patterns, Nuances and Implications of the Contractor State. Cambridge : Cambridge University Press, 2023. 333 p.

Додаткова література

21. Адміністративна процедура в дії: імплементація Закону України “Про адміністративну процедуру” в системі публічного управління : аналіт. матеріал / ГО “Лабораторія законодавчих ініціатив”. Київ, 2025.

22. Архипова Є. О., Гомон Д. В. Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12.

23. Біла книга державної політики у сфері адміністративних послуг. Ред. 3 / проєкт “Підтримка доступності послуг в Україні” (PROSTO). Київ, 2024.

24. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Фурсін О. О. Цифровізація публічного управління як драйвер трансформації державних інституцій у цифровому суспільстві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.7.

25. Міщенко К. С. Сучасні цифрові технології та їх місце і роль у прийнятті управлінських рішень у публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.12.

26. Орєхов Д. М., Калашнікова К. Ю. Аналіз тенденцій розвитку наукових досліджень у сфері застосування штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. Бізнесінформ. 2025. № 4. С. 534–547. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-534-547.

27. Реформування адміністративних послуг : аналіт. матеріал / ГО “Лабораторія законодавчих ініціатив”. Київ, 2024.

28. Ткачова С., Коваль К. Удосконалення консалтингового забезпечення публічного управління. Економічний простір. 2025. № 197. С. 240–245.

29. Шумська Г. М. Забезпечення дієвого публічного управління територіальним розвитком: теоретико-методичні аспекти. Бізнесінформ. 2024. № 4. С. 40–53. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-40-53.

30. Government at a Glance 2025 / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en.

31. Kirkpatrick I., Sturdy A. J., Veronesi G., Reguera Alvarado N. Beyond hollowing out: Public sector managers and the use of external management consultants. Public Administration Review. 2023. P. 537–551. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13612.

32. Marciano R. Beyond consultocracy and servants of power: Explaining the role of consultants in policy formulation. Governance. 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12743.

33. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance / OECD. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

34. Seabrooke L., Sending O. J. Consultancies in public administration. Public Administration. 2022. Iss. 3. P. 457–471. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12844.

35. Ukraine 2025 Report : Commission Staff Working Document / European Commission. Brussels, 2025.