ПрАТ “ВНЗ “МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ”

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	Лідерство та управління організаційною культурою
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	III 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.

	Дакал Алла Василівна
Науковий ступінь	Доктор наук з державного управління
Вчене звання	доцент
Посада	Професор кафедри публічного адміністрування
Дисципліни, які викладає НПП	Етика в публічній службі, Концептуальні підходи до прийняття управлінських рішень
Напрями наукових досліджень	державне політика у сфері захисту дітей, кадровий потенціал, механізми державного управління, патріотичне виховання, патріотизм в освіті чи громадянському суспільстві, національна стійкість, аспекти державної політики щодо виховання і ідентичності, публічне управління / адміністрування (особливо в контексті соціальної політики чи освіти), дослідження педагогічної політики або виховної практики як елементів публічного управління.
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=-zj7kgIAAAAJ https://orcid.org/0000-0003-3221-353X https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222624057
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	alladakal@gmail.com
Контактний тел.	+380678904646

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 “Лідерство та управління організаційною культурою” спрямована на формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти лідерських компетентностей, необхідних керівникам органів публічної влади в умовах війни, відновлення та європейської інтеграції. Курс поєднує сучасні теорії лідерства (трансформаційне, служіння, адаптивне, розподілене, етичне) з інструментами діагностики й розвитку організаційної культури. Окрема увага приділяється результатам загальнонаціонального опитування публічних службовців НАДС 2025 року, новим правилам етичної поведінки, мотивації та добробуту персоналу, кризовому лідерству, інклюзивності, а також оновленому законодавству про службу в органах місцевого самоврядування. Здобувачі оцінюють власний лідерський профіль, діагностують культуру органу влади за моделлю конкурентних цінностей, розробляють плани змін і кризових комунікацій.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є лідерство як процес впливу та організаційна культура органів публічної влади, механізми їх формування, діагностики, розвитку та трансформації.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системних знань про сучасні концепції лідерства й організаційної культури та практичних умінь розвивати лідерські компетентності, діагностувати й змінювати культуру органів публічної влади, мотивувати персонал і керувати в умовах змін і криз на засадах доброчесності та інклюзивності.

Завдання курсу полягають у:

– розкритті еволюції теорій лідерства та сучасних моделей лідерства в публічному секторі;

– формуванні вмінь оцінювати й розвивати лідерські компетентності публічних службовців;

– засвоєнні засад етичного лідерства, доброчесності та політичної неупередженості;

– оволодінні моделями й методами діагностики організаційної культури;

– розвитку навичок проєктування змін організаційної культури та систем мотивації персоналу;

– формуванні вмінь лідерства в умовах змін, криз і невизначеності;

– засвоєнні принципів інклюзивного лідерства та управління різноманіттям.

Пререквізити навчальної дисципліни. Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях і вміннях, набутих здобувачами на попередньому рівні вищої освіти з основ публічного управління та адміністрування, права, інформаційних технологій, соціальних наук і методів аналізу інформації. Необхідними є базова цифрова грамотність, навички роботи з електронними документами, нормативно-правовими актами, офіційними інформаційними ресурсами та табличними даними, а також уміння здійснювати пошук, систематизацію і критичне оцінювання інформації, дотримуватися вимог інформаційної безпеки, захисту персональних даних та академічної доброчесності.

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання та вміння, сформовані під час опанування дисципліни, становлять підґрунтя для «Лідерство та управління організаційною культурою», а також вибіркових дисциплін професійного спрямування. Набуті компетентності використовуються під час виробничої і переддипломної практики та підготовки кваліфікаційної роботи, зокрема для аналізу процесів цифрової трансформації публічного сектору, оцінювання цифрових публічних послуг і сервісів, роботи з відкритими даними та електронними реєстрами, застосування інструментів електронної демократії, електронної участі й цифрової взаємодії органів публічної влади з громадянами.

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 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК 4. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. 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 5. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними. СК 10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції. СК 13. Навички кризового менеджменту та кейс-менеджменту в публічній сфері, здатність оперативно реагувати на соціальні виклики, здійснювати оцінку потреб вразливих категорій населення (ВПО, ветерани, особи у складних життєвих обставинах).
Результати навчання	ПРН 1. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень. 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 11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень. ПРН 15. Використовувати підходи системного адміністрування в умовах невизначеності, приймати ефективні управлінські рішення в умовах гуманітарних, безпекових та соціально-економічних криз, оцінювати системні ризики, в тому числі для вразливих груп населення.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Лекції	Семінари	Самост. робота	Методи навчання / методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Лідерство в публічному управлінні: концепції та компетентності					**Методи навчання:** проблемна лекція; лекція-візуалізація; навчальна дискусія; кейс-метод; самооцінювання та зворотний зв'язок 360°; практикум з діагностики організаційної культури (OCAI); симуляція кризової ситуації; рольові ігри; робота в малих групах; круглий стіл; презентації. **Методи оцінювання:** усний і письмовий контроль; оцінювання участі в дискусіях, кейсах, симуляції та рольових іграх; перевірка контрольних завдань самостійної роботи (план розвитку лідерських компетентностей, звіт про діагностику культури, план кризової комунікації); оцінювання творчого завдання; тестування; модульна контрольна робота; самоконтроль і взаємооцінювання.
Тема 1.	Лідерство в публічному управлінні: сутність і сучасні підходи	2	–	6	
Тема 2.	Лідерські компетентності публічних службовців	2	2	6	
Тема 3.	Етичне лідерство та доброчесність	2	2	6	
Змістовий модуль 2. Організаційна культура органів публічної влади					
Тема 4.	Організаційна культура: сутність, рівні, моделі	2	–	6	
Тема 5.	Діагностика та трансформація організаційної культури	2	2	6	
Тема 6.	Мотивація, залученість і добробут персоналу	2	2	6	
Змістовий модуль 3. Лідерство в умовах змін і криз					
Тема 7.	Лідерство змін та інновацій	2	–	6	
Тема 8.	Кризове та адаптивне лідерство	1	2	6	
Тема 9.	Інклюзивне лідерство та управління різноманіттям	1	2	6	
	Виконання творчого завдання	–	–	6	
	Підсумкове заняття (семінар 7)	–	2	–	
	Всього:	**16**	**14**	**60**	

Форма контролю: залік.

Зміст тем навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Лідерство в публічному управлінні: концепції та компетентності

Тема 1. Лідерство в публічному управлінні: сутність і сучасні підходи. Лідерство та менеджмент. Еволюція теорій: рис, поведінкові, ситуаційні, трансформаційне та транзакційне лідерство. Сучасні моделі: лідерство-служіння, адаптивне, розподілене, лідерство публічної цінності. Особливості лідерства в ієрархічних і політично чутливих організаціях.

Тема 2. Лідерські компетентності публічних службовців. Профілі компетентностей керівників державної служби та органів місцевого самоврядування. Рекомендація ОЕСР щодо лідерства та спроможності публічної служби. Оцінювання лідерських компетентностей:

конкурсний відбір, оцінювання результатів службової діяльності, зворотний зв'язок 360°, центри оцінювання. Розвиток лідерів: коучинг, менторство, програми розвитку.

Тема 3. Етичне лідерство та доброчесність. Етичне лідерство й "тон зверху". Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (редакція 2025 р.). Конфлікт інтересів, захист викривачів, протидія неправомірним вказівкам. Політична неупередженість публічної служби.

Змістовий модуль 2. Організаційна культура органів публічної влади

Тема 4. Організаційна культура: сутність, рівні, моделі. Поняття та рівні організаційної культури за Е. Шейном. Модель конкурентних цінностей К. Камерона та Р. Куїнна. Культурні виміри Г. Хофстеде. Адміністративна культура та її вплив на якість управління. Субкультури в органах влади.

Тема 5. Діагностика та трансформація організаційної культури. Інструменти діагностики: OCAI, опитування залученості, фокус-групи. Результати опитування НАДС "Публічна служба в Україні: Ваша точка зору" (2020–2025). Цінності публічної служби. Проєктування бажаної культури та плану змін, роль керівника.

Тема 6. Мотивація, залученість і добробут персоналу. Мотивація публічної служби (public service motivation). Матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації. Бренд роботодавця в публічному секторі. Професійне вигорання, психологічна підтримка, баланс роботи та життя. Інтеграція ветеранів на службі.

Змістовий модуль 3. Лідерство в умовах змін і криз

Тема 7. Лідерство змін та інновацій. Моделі управління змінами (Дж. Коттер, ADKAR). Опір змінам і способи його подолання. Інноваційні лабораторії та культура експериментування. Гібридна робота, цифрова культура, використання штучного інтелекту в управлінні.

Тема 8. Кризове та адаптивне лідерство. Ухвалення рішень в умовах невизначеності та воєнного стану. Кризові комунікації з персоналом і громадськістю. Стійкість організації та команди. Лідерство в розподілених і віддалених командах.

Тема 9. Інклюзивне лідерство та управління різноманіттям. Гендерна рівність і рівні можливості на публічній службі. Залучення ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю. Запобігання дискримінації, харасменту та мобінгу. Європейські стандарти та досвід.

Плани семінарських занять

Семінар 1 (теми 1–2). Мій лідерський профіль. Самооцінювання за моделлю лідерських компетентностей, взаємний зворотний зв'язок у малих групах, аналіз стилів лідерства на кейсах керівників органів влади.

Семінар 2 (тема 3). Етичні дилеми керівника. Розбір кейсів конфлікту інтересів, неправомірних вказівок і політичного тиску на основі Загальних правил етичної поведінки. Вироблення алгоритму дій.

Семінар 3 (теми 4–5). Діагностика організаційної культури. Проходження опитувальника OCAI, побудова поточного та бажаного профілю культури, порівняння з результатами опитування НАДС 2025 року.

Семінар 4 (тема 6). Кейс "Як утримати команду". Розроблення плану нематеріальної мотивації, профілактики вигорання та адаптації ветеранів для підрозділу органу влади.

Семінар 5 (теми 7–8). Симуляція кризи. Робота кризового штабу органу влади під час тривалого знеструмлення: розподіл ролей, ухвалення рішень, повідомлення для персоналу та громадськості.

Семінар 6 (тема 9). Круглий стіл "Інклюзивна публічна служба". Обговорення бар'єрів і кращих практик інклюзивного лідерства.

Семінар 7 (підсумкове заняття). Презентація та захист творчих завдань. Виступи здобувачів, запитання від групи та викладача, взаємне рецензування за критеріями оцінювання. Модульна контрольна робота.

Практичний вимір курсу. За можливості до семінарів 1, 4 і 5 залучаються практики, зокрема в онлайн-форматі: керівники органів державної влади та місцевого самоврядування, представники Національного агентства України з питань державної служби, HR-фахівці, психологи, представники ветеранських організацій. За відсутності такої можливості практичний вимір забезпечується розбором реальних кейсів, аналізом відкритих даних і документів органів влади та записів публічних виступів фахівців. Найкращі творчі завдання представляються на круглому столі кафедри.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти з навчальної дисципліни "Лідерство та управління організаційною культурою" передбачає підготовку до аудиторних занять шляхом опрацювання матеріалів лекцій, нормативно-правових актів, основної і додаткової літератури, результатів досліджень НАДС і ОЕСР; самооцінювання лідерських компетентностей; аналіз організаційної культури обраного органу влади; підготовку кейсів і планів; 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 – індивідуальний план розвитку лідерських компетентностей; до змістового модуля 2 – звіт про діагностику організаційної культури з поточним і бажаним профілем; до змістового модуля 3 – план кризової комунікації для органу влади.

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 підсумкового семінарського заняття (семінар 7), на якому відбувається його презентація та захист.

1. Аналітична записка (до 3 сторінок). Стисле обґрунтування проблеми та 2–3 варіантів рішення з рекомендацією для керівника органу влади. Орієнтовна тематика: плинність кадрів у підрозділі та способи її зменшення; запровадження зворотного зв'язку 360° для керівників; профілактика професійного вигорання.

2. Аналітичний звіт (до 15 сторінок). Дослідження організаційної культури обраного органу влади з використанням опитування, інтерв'ю та даних НАДС. Орієнтовна тематика: організаційна культура органу місцевого самоврядування; стилі керівництва в обраному органі; залученість і мотивація службовців.

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: програма розвитку лідерів вищого корпусу державної служби; система підтримки психологічного добробуту публічних службовців; інтеграція ветеранів у публічну службу.

4. Есе (5–7 сторінок). Аргументована авторська позиція з дискусійного питання з опорою на дані та літературу. Орієнтовна тематика: "Чи потрібен публічній службі харизматичний лідер?"; "Ієрархія і лідерство: протиріччя чи доповнення?"; "Культура, яку ми успадкували, і культура, яку ми будуємо".

5. Міні-проєкт (до 10 сторінок). Розроблення практичного інструменту для органу влади. Орієнтовна тематика: кодекс цінностей підрозділу; програма адаптації нових працівників; програма менторства для молодих службовців.

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: “Лідерство в умовах кризи”; “Етичне лідерство та доброчесність керівника”; “Інклюзивне лідерство на публічній службі”.

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, Національного агентства України з питань державної служби, онлайн-опитувальників (зокрема ОСАІ) та інструментів спільної роботи. 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 теорій лідерства та організаційної культури, здатності оцінювати лідерські компетентності, діагностувати культуру органу влади, розробляти плани змін, мотивації та кризових комунікацій.

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 кейсів лідерства та етичних дилем;
– участь у симуляції та рольових іграх;
– діагностика організаційної культури;
– виконання контрольних завдань самостійної роботи та творчого завдання;
– самостійне опрацювання тем.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь); письмовий контроль (план розвитку, звіт про діагностику, план кризової комунікації, аналітична записка); комбінований контроль; презентація самостійної роботи; 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; на підсумковому семінарі 7 оцінюються творче завдання та модульна контрольна робота). 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 підсумковому семінарському занятті (семінар 7) у письмовій або електронній формі та містить тестові

завдання закритого типу (альтернатива, відповідність) і ситуаційне завдання: аналіз управлінської ситуації в колективі органу влади з обґрунтуванням дій керівника.

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, глибина рефлексії, коректність застосування моделей лідерства та організаційної культури, реалістичність запропонованих заходів, використання актуальних джерел, дотримання академічної доброчесності та своєчасність виконання.

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання роботи на семінарських заняттях; усні відповіді, доповіді та презентації; участь у дискусіях, симуляції та рольових іграх; 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 організаційної культури та опитувань обов'язково дотримуються анонімності та конфіденційності респондентів.

За участь у наукових конференціях, студентських конкурсах, підготовку тез чи статті з проблематики дисципліни можуть нараховуватися заохочувальні бали. Результати неформальної та інформальної освіти (онлайн-курси з лідерства, управління командами, психологічної стійкості на платформах "Дія.Освіта", Prometheus тощо) можуть бути визнані та зараховані як частина самостійної роботи за умови подання сертифіката та короткого звіту відповідно до Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП":

https://maup.com.ua/assets/files/yakist/studcentr/polozhennya-viznannya-rezultativ.pdf

Оцінювання здобувача освіти орієнтоване на активність на семінарських заняттях, якість виконання завдань для самостійної роботи, здатність аналізувати моделі лідерства й організаційної культури, рефлексувати власні лідерські компетентності, пропонувати реалістичні заходи з розвитку культури, мотивації персоналу та управління в кризових ситуаціях.

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. Лідерство в публічному управлінні: концепції та компетентності

1. Чим лідер відрізняється від керівника і чи може керівник органу влади не бути лідером?
2. Який стиль лідерства найдоречніший для команди ЦНАП, а який – для аналітичного підрозділу міністерства?
3. Що означає лідерство-служіння в публічному секторі і які в нього обмеження?
4. Які лідерські компетентності найважливіші для керівника в умовах воєнного стану?
5. Як зробити зворотний зв'язок 360° корисним, а не формальним?
6. Як керівник формує етичні норми в колективі власним прикладом?
7. Як діяти службовцю, який отримав неправомірну вказівку від керівника?
8. Чому політична неупередженість публічної служби важлива для довіри громадян?

Змістовий модуль 2. Організаційна культура органів публічної влади

1. Які артефакти організаційної культури можна помітити, просто зайшовши до органу влади?
2. Який тип культури за моделлю конкурентних цінностей переважає в українських органах влади і чому?
3. Чи можна змінити організаційну культуру наказом? Обґрунтуйте відповідь.
4. Що показали опитування НАДС 2020–2025 років щодо стилю керівництва та залученості службовців?

5. Які цінності публічної служби найважче закріпити на практиці?

6. Які нематеріальні стимули реально працюють за обмеженого бюджету?

7. Як керівнику помітити ранні ознаки професійного вигорання в команді?

8. Що має зробити орган влади, щоб ветеранам було комфортно повернутися на службу?

Змістовий модуль 3. Лідерство в умовах змін і криз

1. Чому більшість організаційних змін не досягає мети і що з цим може зробити лідер?

2. Які кроки моделі Коттера найчастіше пропускають в органах влади?

3. Як підтримати культуру інновацій у середовищі, де помилки караються?

4. Що має бути в першому повідомленні керівника для персоналу під час кризи?

5. Як зберегти згуртованість команди, що працює дистанційно з різних регіонів?

6. Що відрізняє адаптивного лідера від авторитарного в кризі?

7. Які бар'єри заважають жінкам і особам з інвалідністю обіймати керівні посади на публічній службі?

8. Як побудувати в органі влади систему реагування на випадки харасменту та мобінгу?

Перелік питань для підсумкового контролю (залік)

1. Лідерство і менеджмент: спільне та відмінне.

2. Еволюція теорій лідерства.

3. Трансформаційне та транзакційне лідерство в публічному секторі.

4. Лідерство-служіння та лідерство публічної цінності.

5. Адаптивне та розподілене лідерство.

6. Лідерські компетентності керівників публічної служби.

7. Рекомендація ОЕСР щодо лідерства та спроможності публічної служби.

8. Методи оцінювання лідерських компетентностей.

9. Коучинг і менторство як інструменти розвитку лідерів.

10. Етичне лідерство та "тон зверху".

11. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

12. Конфлікт інтересів і роль керівника в його запобіганні.

13. Політична неупередженість публічної служби.

14. Організаційна культура: сутність, функції, рівні.

15. Модель конкурентних цінностей Камерона–Куїнна.

16. Культурні виміри Хофстеде та їх значення для публічного управління.

17. Адміністративна культура та її вплив на якість управління.

18. Методи діагностики організаційної культури.

19. Організаційна культура публічної служби України за даними опитувань НАДС.

20. Трансформація організаційної культури: етапи та роль керівника.

21. Мотивація публічної служби та інструменти мотивації персоналу.

22. Бренд роботодавця в публічному секторі.

23. Професійне вигорання та підтримка добробуту службовців.

24. Інтеграція ветеранів у публічну службу.

25. Моделі управління змінами (Коттер, ADKAR).

26. Опір змінам і способи його подолання.

27. Культура інновацій в органах влади.

28. Кризове лідерство в умовах воєнного стану.

29. Кризові комунікації керівника.
30. Стійкість організації та команди.
31. Інклюзивне лідерство та управління різноманіттям.
32. Запобігання дискримінації, харасменту та мобінгу на публічній службі.

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 службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX (набирає чинності через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану).
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.
5. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV.
6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX.
7. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106.
8. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (зі змінами, внесеними наказом від 20.08.2025 № 116-25).
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. Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо кодексів поведінки державних службовців : від 11.05.2000.

Основна література

11. Аналітична довідка за результатами опитувань публічних службовців у 2020, 2021, 2023, 2025 роках / НАДС, Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка. Київ, 2025.
12. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024.
13. Елітознавство : підручник / за ред. В. А. Гошовської, Л. Г. Комахи. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : ЦУЛ, 2022. 220 с.
14. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навч. посіб. Одеса : ОДУВС, 2023. 208 с.
15. Менеджмент і адміністрування : підручник / О. А. Сидоров, Т. В. Альошина, Н. О. Фісуненко та ін. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.
16. Михаліцька Н., Яцик М. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 512 с.
17. Публічна служба : навч.-метод. комплекс / уклад. Ю. О. Гермаш, А. М. Іщенко, Р. І. Пашов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 157 с.
18. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2024. 224 с.

19. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 10th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE, 2025. 576 p.

20. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/5b378e11-en.

Додаткова література

21. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2024. 336 с.

22. Ільїн В. В., Ситницький М. В., Жилінська О. І. Філософія управління : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2024. 250 с.

23. 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.

24. Ковальов В. Г., Тєстоєдов О. А. Інтеграція концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців: теоретичний та практичний аспекти. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 4. С. 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08.

25. Красильников Д. С. Особливості лідерства в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2025. № 2 (67). С. 323–340. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-16.

26. Криштанович С. В., Криштанович М. Ф. Роль лідерства в трансформації органів публічної влади під час демократизації культурної політики України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.4.

27. Кузьменко Г. О. Адаптивні стратегії реагування галузі освіти на кризи та зміни в умовах воєнного стану. Публічне управління та митне адміністрування. 2025. № 4 (47). С. 173–179. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-4.25.

28. Курносенко Л. Adaptive Resource Mobilization in Public Administration Under Crisis Conditions. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 29. С. 1025–1044. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2025.29.15.

29. Ліпич Л. Г. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”. 2025. № 38 (66). С. 66–71. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-66-71.

30. Савенко О. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 168–174.

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

32. Цимбаленко Я. Ю. Адміністративна культура як інституційна передумова формування організаційної культури публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. С. 305–310. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.305.

33. Krøtel S. M. L., Løkke A.-K. Organizational changes in the public sector and employee presenteeism: does (change) leadership matter? Public Management Review. 2025. Vol. 27, Iss. 5. P. 1245–1268. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283111.

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

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