

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА**



**Факультет управління**

Кафедра публічного управління та адміністрування

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ПРОЄКТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Затверджено на засіданні кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Протокол № 1 від 26 серпня 2025 року

м. Івано-Франківськ –2025-2026 нр..

## ЗМІСТ

1. Загальна інформація
2. Опис дисципліни
3. Структура дисципліни
4. Система оцінювання курсу
5. Оцінювання відповідно до графіку навчального процесу
6. Ресурсне забезпечення
7. Контактна інформація
8. Політика курсу

## 1. Загальна інформація

Назва дисципліни	Проекти та інструменти модернізації публічного управління та адміністрування
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування
Спеціалізація (за наявності)	
Спеціальність	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право»
Освітній рівень	доктор філософії
Статус дисципліни	вибіркова
Курс / семестр	2 курс / 4 семестр
Розподіл за видами занять та годинами навчання (якщо передбачені інші види, додати)	Лекції – 20 год. Практичні заняття – 10 год. Самостійна робота – 60 год.
Мова викладання	українська
Посилання на сайт дистанційного навчання	<a href="https://d-learn.pnu.edu.ua/">https://d-learn.pnu.edu.ua/</a>

## 2. Опис дисципліни

### Мета та цілі дисципліни

Метою дисципліни «Проекти та інструменти модернізації публічного управління та адміністрування» є оволодіння знаннями щодо теоретичних та практичних аспектів функціонування демократичних механізмів публічного управління та адміністрування та формування на цій основі фахових компетентностей щодо застосування механізмів, методів, інструментів публічного управління та адміністрування для виконання функцій та реалізації повноважень суб'єкта публічного управління з урахуванням процесів модернізації публічного управління, уміння застосовувати сучасні управлінські технології та інструментарій у практиці публічного адміністрування, в тому числі при наданні публічних послуг, створення нового цілісного знання та/або професійної

практики і розв'язання значущих соціальних, наукових, культурних, етичних та інших проблем.

Завданнями дисципліни є:

засвоєння поняття демократії та демократичних інституцій в публічному управлінні в умовах трансформації та суспільно-політичних змін; поглиблення знань стосовно основних тенденцій та напрямів, моделей, сучасних концепцій механізмів публічного управління та форм сучасної публічної діяльності; аналіз теоретичних та практичних проблем демократичних механізмів публічного управління та адміністрування та формування професійних компетентностей, уміння використовувати управлінський інструментарій, необхідний для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування; оволодіння технологіями та інструментами публічної влади для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вирішення складних управлінських і соціальних проблем та вдосконалення публічного управління та адміністрування в умовах змін.

### **Компетентності**

ЗК2. Здатність переосмислювати наявне та створювати нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі соціальні, наукові, культурні, етичні та інші проблеми.

ЗК3. Здатність ініціювати дослідницько-інноваційні проекти та автономно працювати під час їх реалізації.

ЗК 5. Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво.

ФК 3. Здатність забезпечувати належний рівень якості наукових/науково-методичних продуктів, послуг чи процесів у сфері публічного управління та адміністрування. ФК 4.

Здатність формувати, науково обґрунтовувати та критично оцінювати стратегічні напрями розвитку системи публічного управління на загальнодержавному, регіональному, місцевому та на рівні організації.

ФК 8. Здатність формувати нові підходи та адаптувати кращі практики (в т.ч. із зарубіжної практики) електронного урядування та електронної демократії до потреб сталого розвитку. ФК 9. Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні технології, в тому числі адміністративно-управлінські, інформаційно-комунікаційні технології, в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності.

ФК 11. Здатність до розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління та адміністрування

### **Програмні результати навчання**

ПРН 3. Знати та уміти застосовувати загальні та спеціальні методи наукового пізнання, закони, закономірності та принципи управління для розв'язання проблем публічного управління та адміністрування.

ПРН 4. Уміти застосовувати сучасні інформаційні технології, маркетингові та

соціологічні дослідження та інструменти в науковій, освітній (педагогічній) і професійній діяльності. ПРН 5. Знати основні засади наукового менеджменту, управління науковими проектами, реєстрації прав інтелектуальної власності.

ПРН 7. Уміти розробляти нові підходи та адаптувати кращі практики електронного урядування та електронної демократії до потреб сталого розвитку.

ПРН 10. Уміти адаптувати й застосовувати сучасні моделі/підходи до управління та адміністрування, а також міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації організаційних структур управління на різних рівнях публічного управління та адміністрування

ПРН 13. Спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблемні питання публічного управління втч із зарубіжними дослідниками, готувати проекти.

### 3. Структура дисципліни

№	Тема	Результати навчання	Завдання
1.	Тема 1. Модернізація публічного управління в контексті глобалізації	<p>Знати:</p> <p>Теоретико-методологічні засади розроблення та функціонування механізмів публічного управління.</p> <p>Поняття трансформації та модернізації публічного управління на демократичних засадах.</p> <p>Інституційний розвиток публічного управління в моделі NPM та Good Governance. Особливості демократизації сучасного публічного управління на глобальному, європейському, національному та локальному рівні.</p> <p>Парадигма модернізації публічного управління.</p> <p>Рейтинги країн світу за показником якості та ефективності державного управління та їх методологія.</p> <p>Сутність та зміст механізмів публічного управління та адміністрування на засадах політичних мереж.</p> <p>Класифікація механізмів публічного управління (нормативно-правовий, інституційний, організаційний, фінансово-економічний, політичний, соціальний, інформаційний, мотиваційний тощо). Мережевий підхід до модернізації публічного управління</p> <p>Основні концепції щодо структури</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Есе,</li> <li>• Завдання для роботи</li> </ul>

		державного управління. його змісту	
2.	Тема 2. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу	<p>Знати:</p> <p>Модернізація організаційного механізму публічного управління на засадах мережевого підходу</p> <p>Організаційне проектування.</p> <p>Принцип первинності стратегії перед структурою А.Чандлера.</p> <p>Становлення організаційної побудови державної території.</p> <p>Трансформація територіальної організації влади - політико-адміністративна й територіальна.</p> <p>Модернізація організації публічного управління на регіональному та місцевому рівні як об'єкт наукового аналізу.</p> <p>Децентралізація та місцеве самоврядування.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Есе,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>
3.	Тема 3. Адміністративний аудит як основа модернізації публічного управління	<p>Знати:</p> <p>Багаторівневе публічне врядування для сталого розвитку та його основні характеристики. Врахування Цілей сталого розвитку при розробці державних стратегій, програм і політик. Оцінювання і контроль як механізми забезпечення якості діяльності органів публічної влади.</p> <p>Оцінювання політики, державних програм та проектів.</p> <p>Оцінювання стратегічного плану.</p> <p>Оцінювання як інструмент належного врядування.</p> <p>Моніторинг в публічному управлінні.</p> <p>Публічний аудит, аудит адміністративної діяльності (performance audit), або «аудит виконання державної політики».</p> <p>Громадський контроль за діяльністю публічної влади.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>

4.	Тема 4. Реформування публічного управління сектору безпеки та оборони	Знати: Пріоритетні напрями реформування системи національної безпеки та оборони: стратегія розвитку для України, нацбезпеки (Стратегія національної безпеки. Стратегія воєнної безпеки України) та шляхи модернізації системи цивільного захисту в Україні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>
5.	Тема 5. Проекти реформування соціальної сфери держави	Знати: Особливості соціального та політичного механізмів публічного управління в процесі суспільної демократизації. Модернізація системи соціальної підтримки населення України. Гуманітарна політика. Державно конфесійні та етнонаціональні відносини. Політичний механізм публічного управління: суспільні цінності та цілі політики. Альтернативні стратегії досягнення цілей. Завдання і заходи для реалізації стратегій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Есе,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>
6.	Тема 6. Концепції реформування національної економіки	Знати: Основні форми реалізації державою економічної політики. Національна економічна стратегія України до 2030 р. Інтеграція української економіки в єдиний європейський ринок. Функції публічного управління в сфері економіки: організаційна; контрольна; захисту ринкових основ господарювання; регулятивна. Фінансовий механізм, бюджетне регулювання Стратегія розвитку системи управління державними фінансами. Інвестиційний механізм публічного управління. Організаційна структура управління державними інвестиціями. Механізм запровадження стратегічного планування державних інвестицій. Забезпечення покращення показників ефективності державних інвестицій за методикою МВФ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Есе,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>

		Підвищення прозорості реалізації державних інвестиційних проектів. Створення умов для подолання корупції під час реалізації проектів. Державно-приватне партнерство в контексті управління державними інвестиціями в Україні.	
7.	Тема 7. Менеджмент якості органів публічного управління	Знати: Проблема якості публічних послуг та їх стандартизація. Необхідність запровадження системи управління якістю менеджменту. Конституція впорядкування систем управління якістю менеджменту. Процесний підхід до організації діяльності з надання адміністративних послуг. Застосування реінжинірингу у модернізації органів публічного управління. Бенчмаркінгові технології в системі публічного управління.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Есе,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>
8.	Тема 8. Реформування системи професійного навчання публічних службовців	Знати: Концепція сервісної держави та інноваційні технології публічного управління в органах державної влади та місцевого самоврядування. Система професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців у контексті стратегії реформування державного управління. Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Есе,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>
9.	Тема 9. Нові інструменти менеджменту в публічному управлінні	Знати: Передумови використання новітніх технологій в системі публічного адміністрування. Еволюціонування інструментів публічного адміністрування. Цифровізація публічних послуг. Механізми узгодження державно-приватних інтересів: інститут медіаторства. Використання технологій для	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>

		підвищення ефективності державного управління. Маркетингові технології формування позитивного іміджу публічних установ.	
10.	Тема 10. Модернізація публічного управління на регіональному рівні	Знати: Адміністративну реформу в Україні: децентралізація. Регіональний рівень публічного управління як один з цільових об'єктів модернізації політико-адміністративної системи країни. Європейські моделі модернізації публічного управління на регіональному рівні. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної моделі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести,</li> <li>• Контрольні запитання,</li> <li>• Кейси,</li> <li>• Есе,</li> <li>• Завдання для самостійної роботи</li> </ul>

#### 4. Система оцінювання курсу

Накопичування балів під час вивчення дисципліни	
Види навчальної роботи	Максимальна кількість балів
Практичне заняття	40
Самостійна робота	10
Індивідуальне завдання	-
Екзамен	50
Максимальна кількість балів	100

#### 5. Оцінювання відповідно до графіку навчального процесу

Робота на парах	Оцінка за самостійну роботу	Оцінка за індивідуальне завдання	Екзамен	Разом
40	10	-	50	<b>100</b>

• Оцінювання відповідей здобувачів на практичних заняттях відбувається за 100 бальною шкалою.

• По завершенні теоретичного навчання середнє арифметичне усіх отриманих оцінок у 100-бальній шкалі множиться на ваговий коефіцієнт 0,4, відповідно – максимальний бал за усі отриманні заняття у підсумку може скласти 40 балів.

• Оцінювання за екзамен відбувається у 100-бальній шкалі, отримана оцінка сходиться на ваговий коефіцієнт 0,5.

• Підсумкова оцінка за вивчення дисципліни складається із математичної суми балів за роботу на парах (максимально – 40 балів), отриманих балів за самостійну роботу (оцінка

виставляється у 100-бальній шкалі і множитья на ваговий коефіцієнт 0,05, відповідно максимальний бал за самостійну роботу може скласти 5 балів), оцінки за індивідуальне завдання (оцінка виставляється у 100-бальній шкалі і множитья на ваговий коефіцієнт 0,05, відповідно максимальний бал може скласти 5 балів) і оцінки, отриманої за екзамен (максимальний бал – 50 балів), що в сумі максимально може скласти 100 балів.

- При виставленні балів за модульний контроль оцінюються: рівень теоретичних знань та практичні навички з тем, включених до змістових модулів, самостійне опрацювання тем, написання есе, опрацювання завдань, підготовка презентацій доповідей, підготовка індивідуальних завдань тощо.

- Якщо здобувач не складав змістовий модуль з поважних причин, які підтвержені документально, то він має право на його складання з дозволу зав. кафедри (за заявою).
- Оцінка за іспит формується із суми відповідей здобувачів на 3 основні запитання та 2 додаткові (по 10 балів за кожне запитання), або, за вимогою – на основі результатів тестування (максимальна оцінка за тести – 50 балів).

Критерії оцінювання за 100-бальною шкалою:

- *90-100 балів* – Здобувач вільно володіє навчальним матеріалом; висловлює свої думки; творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань; комунікативні уміння та навички сформовані на високому рівні; може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання і оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань.

- *70-89 балів* – Здобувач вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні граматичні помилки у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці; за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою; має стійкі навички виконання завдань.

- *50-69 балів* – Здобувач володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно; на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків; знайомий з основними поняттями навчального матеріалу; комунікативні уміння та навички сформовані частково; під час відповіді допускаються суттєві граматичні помилки; має елементарні нестійкі навички виконання завдань; планує та виконує частину завдань за допомогою викладача.

- *Менше 50 балів* – У здобувача не сформовані комунікативні уміння та навички; допускає велику кількість граматичних помилок, що ускладнює розуміння; здобувач не володіє навчальним матеріалом; виконує лише елементарні завдання, потребує постійної допомоги викладача.

## 6. Ресурсне забезпечення

Матеріально-технічне забезпечення	Мультимедіа (відеофайли, рисунки, схеми)
Література:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Андрійчук Ю. М. Децентралізація та збалансованість публічного управління регіональним і місцевим розвитком: питання теорії Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 2. С. 144-150. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2019_2_17">http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2019_2_17</a></li> <li>2. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління</li> </ol>	

- Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2012. № 1 (172). Ч. 2. С.91—97.
3. Бенчмаркінг доброго урядування: практ. пос. URL:<https://www.m4eg.eu/uk/library/good-governance-benchmarking/>
  4. Бородін Є. І. Модернізація організаційно-комунікаційних основ державного управління галуззю охорони здоров'я [Є. І. Бородін, О. В. Устимчук] Ефективність державного управління. 2020. Вип. 2. С. 88-103. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2020\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2020_2_8)
  5. Будник М.А. Трансформація системи державно-го управління України в умовах суспільно-політичних змін (регіональний аспект): автореф. дис канд. Наук з держ. упр.: 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2011. 20 с. 6.
  6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія ІваноФранківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
  7. Войтович Р. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 2. С. 14- 23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_2_4)
  8. Воротін В. Є. Модернізація сфери освіти та науки як об'єкта державного управління: конкурентні переваги для України Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 6. С. 153-160. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2017\\_6\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2017_6_25)
  9. Воротін В. Модернізація механізмів ресурсного забезпечення системи публічного управління (аналіз проектів законодавчих актів, включених до порядку денного четвертої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання, серпень 2020р. – січень 2021р.) [В. Воротін, О. Коваль] Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2021. Вип. 1. С. 13-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud\\_2021\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2021_1_4)
  10. Гаман М. В. Модернізація державного управління оподаткуванням у контексті інноваційного розвитку [М. В. Гаман, Л. О. Матвейчук] Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 1. С. 100-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_1_18)
  11. Гонтар З. Г. Модернізація державного управління в умовах глобалізації Проблеми розвитку публічного управління в Україні: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (Львів, 12-13 квітня 2018 р.) Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2018. С.126 - 129.
  12. Грицяк Н. В. Модернізація публічного управління в контексті глобалізації: проблеми та перспективи Економіка та держава. Серія : Державне управління. 2020. № 3. С. 88-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu\\_2020\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2020_3_19)
  13. Данилишин Б. М. Децентралізація у країнах ЄС: уроки для України [Б. М. Данилишин, В. В. Пилипів] Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 5-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_3)
  14. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / За заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 288 с.
  15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ковбасюк Ю. В. та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова) [та ін.]. 2011. 692 с.
  16. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 р. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
  17. Журавський В. Л. Модернізація податкової служби у контексті реформування державного управління [В. Л. Журавський, М. М. Касьяненко] Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2012. № 2. С.

- 155-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps\\_2012\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2012_2_17)
18. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В. І. Жук та ін. К.: ГІСД, 2011. 80 с.
19. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в Україні в умовах державно управлінських реформ: наук. розробка [І.В. Козюра, А.О. Краснейчук, О.В. Слобожан та ін.]К.: НАДУ, 2013. 52 с.
20. Капінос М.С. Трансформація механізмів державного управління на регіональному рівні в сучасних умовах: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02: захищена 21.12.11 / Капінос М.С. К., 2011. 199 с.
21. Кас'яненко Д.В. Система управління якістю в органах влади: аспекти теорії та практики: метод. посіб. Для керівників та уповноваж. з якості [Д.В. Кас'яненко; Запоріж. центр перепідгот. і підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, керівників держ. підприємств, установ та орг.] Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 121 с.
22. Ключко А. А. Модернізація публічного управління в Україні крізь призму характеристики морально-етичних і професійних якостей політико-управлінської еліти Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 129-134.
23. Книш П. В. Модернізація державного управління: напрями використання соціальних технологій Держава та регіони. Сер. : Державне управління. 2013. № 4. С. 135-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2013\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2013_4_27)
24. Ковальський М. Р. Модернізація механізмів державного управління земельними ресурсами в Україні Наукові розвідки з державного та муніципального управління. - 2013. Вип. 1. С. 172-184. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd\\_2013\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2013_1_16)
25. Ковбасюк Ю. В. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 3. С. 5-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2013\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_3_3)
26. Козак В. І. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної моделі Публічне адміністрування: теорія та практика. 2017. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_6)
27. Козак В. І. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 1. С. 14-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_1_4)
28. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні (Проект ЦППР) URL: [http://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept\\_public\\_administration.pdf](http://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf).
29. Криштанович М. Ф. Модернізація державного управління в контексті глобалізації [М. Ф. Криштанович, З. Г. Гонтар]. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_18)
30. Криштанович М. Ф. Модернізація механізмів державного управління, щодо реформування ОВС на сучасному етапі Молодий вчений. 2016. № 6. С. 320-324. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_6\\_82](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_82)
31. Ладонько Л. С. Децентралізація державного управління як основа публічного менеджменту на місцевому рівні [Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, А. В. Кунденко] Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 2. С. 87-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2016\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2016_2_15)
32. Лафлер Б. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей. Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України». Київ, 2012. 44 с.
33. Лахижа М. І. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація,

- перезавантаження Актуальні проблеми державного управління. - 2020. № 1. С. 18-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2020\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2020_1_4)
34. Менеджмент якості в органах місцевого самоврядування [С. Квітка, О. Бортнік, Т. Маматова, С. Серьогін; за заг. ред. С. Серьогіна]. Дніпропетровськ: Грані, 2015.
35. Неліпа Д. В. Основні чинники забезпечення якості державної служби Вісн. НАДУ. 2015. № 1. С. 69 – 75
36. Новаченко Т. В. Модернізація механізмів державного управління у сфері інтелектуальної власності України в контексті глокалізаційних процесів розвитку [Т. В. Новаченко, Н. П. Дяченко, С. О. Демченко] Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 3. С. 118-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2019\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2019_3_14)
37. Новікова О. Ф. Модернізація державного управління у контексті збереження людського потенціалу в умовах обмежених можливостей [О. Ф. Новікова, О. Г. Сидорчук] Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 309-312. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_57)
38. Новікова О. Ф. Модернізація системи державного управління на засадах соціальної відповідальності [О. Ф. Новікова, Л. М. Кузьменко] Економічний вісник Національного гірничого університету. 2014. № 4. С. 22-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2014\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2014_4_5)
39. Оргієць О. Формування інституційної пам'яті в органах державної влади Франції: Досвід для України Збірник наукових праць. 2015. Вип. 45 “Ефективність державного управління” URL [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/edu\\_45/fail/12.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_45/fail/12.pdf)
40. Павлюк Н. В. Децентралізація влади як основа удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4. С. 183-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2016\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_22)
41. Панченко В. В. Модернізація системи державного управління у сфері культури України Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 5. С. 158-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2014\\_5\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_5_36)
42. Петренко О. С. Публічна служба [О. С. Петренко, О. В. Антонова] Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с. С. 375 – 377.
43. Пільгун М. С. Децентралізація влади в умовах реформування публічного управління в Україні Новий Колегіум. 2019. № 1. С. 87-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol\\_2019\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2019_1_19)
44. Помаза-Пономаренко А. Л. Чинники впливу на соціальну безпеку регіонів, модернізація її системи та механізмів державного управління Право та державне управління. 2016. № 3. С. 116-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu\\_2016\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2016_3_20)
45. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
46. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п>
47. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. URL:

- <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>
48. Про професійний розвиток працівників : закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
49. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг: навч. посіб. Бліщук К. М., Крупник А. С., Матвіїшин Є. Г. та ін. Київ: К.І.С., 2014. 120 с
50. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
51. Савенко І. І. Децентралізація влади, як інноваційний вектор вдосконалення публічного управління в Україні [І. І. Савенко, І. О. Седікова] Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12, Вип. 1. С. 101-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2020\\_12\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_1_13)
52. Савченко І. О. Модернізація системи державного управління України в аспекті європейської інтеграції Наукові праці МАУП. 2012. Вип. 4. С. 62-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup\\_2012\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2012_4_13)
53. Саламатов В. Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління Віче. 2013. № 10. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/3671>.
54. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000 : 2015, IDT ) : ДСТУ ISO 9000 : 2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с. (Національний стандарт України)
55. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенка]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.
56. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>
57. Тищенко О. П. Модернізація державного управління регіональним розвитком у контексті європейської інтеграції України Моделювання регіональної економіки. - 2013. № 1. С. 47-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2013\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2013_1_8)
58. Тютюнник І. В. Модернізація публічного управління на регіональному рівні як об'єкт наукового аналізу Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 19. С. 106-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_19\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_19_23)
59. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібн. / Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов / За заг. ред. Т.М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с 61.
60. Шпак О. А. Модернізація та її вплив на систему державного управління: сутність та основні концепції Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_10)
61. Ярошенко І. В. Модернізація системи публічного управління в Україні: попередні підсумки та проблемні питання реалізації реформи децентралізації [ І. В. Ярошенко, І. Б. Семигуліна] Бізнес Інформ. 2016. № 5. С. 63-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_5_11)
62. Adobor, H., Kudonoo, E. and Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies, International Journal of Public Sector Management, Vol. 32 No. 6, pp. 671-687. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0225>
63. Argote, L. (2012). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. New York: Springer Science and Business Media.
64. Argote, L. (2015). An opportunity for mutual learning between organizational learning and global strategy researchers: Transactive memory systems. Global Strategy Journal 5: 198–203.

65. Argote, L., and E. Miron-Spektor. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science* 22: 1123–1137.
66. Argote, L., and Y. Ren. (2012). Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies* 49: 1375–1382.
67. Bratianu, C. (2015). *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch007
68. EC report supporting reform and modernisation of public administration <https://ec.europa.eu/jrc/communities/en/community/digitranscope/news/ec-report-supporting-reform-and-modernisation-public-administration>
69. Zaytsev M. Є., Demchenko R. В., Volodchenkov O. П. Диджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення / М. Є. Zaytsev, R. В. Demchenko, O. П. Volodchenkov // Вісник Полтавського держ. аграр. ун-ту. Серія «Публічне управління та адміністрування». – 2025. – № 60. – URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/60/51>
70. Munko A. Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики / А. Ю. Munko // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. – 2025. – DOI:10.54929/2786-5746-2025-16-02-23 – URL: <https://www.reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-16-02-23/2025-16-02-23>
71. Посвалюк О. Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України / О. Посвалюк // Публічне управління і право: історія, теорія, практика. – 2024. – № 4. – С. 66–73. – DOI:10.31652/2786-6068-2024-4-66-73 – URL: [https://vspu.net/pup/index.php/journal/article/view/55/55?utm\\_source=chatgpt.com](https://vspu.net/pup/index.php/journal/article/view/55/55?utm_source=chatgpt.com)
72. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. Features and Trends in the Development of HR Management in Ukraine / O. Borovykov, O. Khilukha, I. Sochynska-Sybirtseva, I. Oliinyk, S. Shevchenko // *Human Resources Management and Services*. – 2025. – Vol. ? (HRMS). – Article 4627. – URL: [https://ojs.piscomed.com/index.php/HRMS/article/view/4627/3635?utm\\_source=chatgpt.com](https://ojs.piscomed.com/index.php/HRMS/article/view/4627/3635?utm_source=chatgpt.com)
73. Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку публічного управління в Україні на 2024–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2024 № 588-р [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/588-2024-%25D1%2580?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/588-2024-%25D1%2580?utm_source=chatgpt.com#Text)

## 7. Контактна інформація

Кафедра	Кафедра публічного управління та адміністрування м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57  каб. 115 (вхід з вул. Чорновола)  <a href="https://kpua@pnu.edu.ua">https://kpua@pnu.edu.ua</a>
Викладачі	<b>Томашевська Антоніна Василівна</b> , кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічне управління та адміністрування
Контактна інформація викладачів	 <a href="mailto:antonina.tomashevaska@pnu.edu.ua">antonina.tomashevaska@pnu.edu.ua</a> <a href="mailto:antonina.tomashevaska@cnu.edu.ua">antonina.tomashevaska@cnu.edu.ua</a>

## 8. Політика курсу

Академічна доброчесність	<p>Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів університету:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кодекс честі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.</li> <li>• Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.</li> <li>• Положення про запобігання академічному плагіату та іншим порушенням академічної доброчесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.</li> <li>• Склад комісії з питань етики та академічної доброчесності Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.</li> <li>• Лист МОН України «До питання уникнення проблем і помилок у практиках забезпечення академічної доброчесності».</li> </ul> <p>Ознайомитися з даними положеннями та документами можна за посиланням:  <a href="https://pnu.edu.ua/polozhennia-pro-zapobihannia-plahiatu/">https://pnu.edu.ua/polozhennia-pro-zapobihannia-plahiatu/</a></p>
Пропуски занять (відпрацювання)	<p>Можливість і порядок відпрацювання пропущених здобувачем освіти занять регламентується документом “Порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника” (введено в дію наказом ректора №309 від 19.05.2023). Ознайомитися з положенням можна за посиланням:  <a href="https://kbe.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/36/2025/11/poriadok-o-rhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vys-hchoi-osvity.pdf">https://kbe.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/36/2025/11/poriadok-o-rhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vys-hchoi-osvity.pdf</a></p>
Виконання завдання пізніше встановленого терміну	<p>У разі виконання завдання здобувачем освіти пізніше встановленого терміну, без попереднього узгодження ситуації з викладачем, оцінка за завдання – «незадовільно», відповідно до “Порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника” (введено в дію наказом ректора №309 від 19.05.2023). Ознайомитися із положенням можна за посиланням:  <a href="https://kbe.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/36/2025/11/poriadok-o-rhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vys-hchoi-osvity.pdf">https://kbe.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/36/2025/11/poriadok-o-rhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vys-hchoi-osvity.pdf</a></p>
Неформальна освіта	<p>Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «Положенням про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної освіти, в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника (введено в</p>

	дію наказом ректора №672 від 24.11.2022). Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://kc.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/36/2025/02/neformalna-osvita.pdf">https://kc.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/36/2025/02/neformalna-osvita.pdf</a>
--	---

**Викладач**

**Антоніна  
ТОМАШЕВСЬКА**