

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова

ОСНОВИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Методичні рекомендації до виконання практичних робіт
та індивідуальної / командної роботи**
для здобувачів ступеня бакалавра
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
зі спеціальності 281(D4) Публічне управління
та адміністрування

Дніпро
НТУ «ДП»
2025

Чикаренко І.А.

Основи муніципального менеджменту [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання практичних робіт та індивідуальної / командної роботи для здобувачів ступеня бакалавра зі спеціальності 281(D4) Публічне управління та адміністрування / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2025. 39 с.

Автори:

І. А. Чикаренко, д-р наук з держ. упр., проф.,

Т. В. Маматова, д-р наук з держ. упр., проф.,

Т. В. Кравцова, канд. техн. наук, доц.

Затверджено науково-методичною комісією спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування (281 Публічне управління та адміністрування) (протокол № 1 від 28 серпня 2025 р.) за поданням кафедри державного управління і місцевого самоврядування (протокол № 22 від 24 липня 2025 р.).

Наведено цілі, результати, стратегію навчання та види навчальних активностей здобувачів під час вивчення обов'язкової дисципліни «Основи муніципального менеджменту». Представлено детальний опис та форми виконання практичних та індивідуального (командного) завдань до кожної теми, які розроблені у вигляді інтерактивних вправ (кейсів), тренінгових і тестових завдань до окремих тем і підтем. Наведено списки рекомендованих джерел та Інтернет-ресурсів (матеріали для обов'язкового та додаткового вивчення).

Для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітніх програм спеціальності 281(D4) Публічне управління та адміністрування.

Відповідальна за випуск – завідувачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування І. А. Чикаренко, д-р наук з держ. упр., проф.

ЗМІСТ

Вступ	5
Цілі та результати навчання	7
Стратегія навчання	10
Навчально-методичне забезпечення	11
Форми контролю знань	12
Загальні методичні рекомендації до виконання практичних і тестових завдань	13
Тема 1. Муніципальний менеджмент у системі публічного управління	15
Тема 2. Муніципальне утворення як об'єкт публічного управління на місцевому рівні	16
Тема 3. Нормативно-правове забезпечення діяльності з розвитку муніципального утворення	18
Тема 4. Організаційне забезпечення діяльності з управління муніципальним утворенням	20
Тема 5. Стратегування розвитку муніципального утворення	22
Тема 6. Проєктний менеджмент у муніципальних утвореннях	25
Тема 7. Менеджмент якості в органах муніципального управління	28
Індивідуальне / командне завдання	31
Контроль знань (тестування)	34

ВСТУП

Розвиток публічного управління в більшості країн світу характеризується тенденціями посилення відповідальності влади перед територіальними громадами, рухом за підвищення якості надання публічних послуг. Запроваджуються різні концепції публічного управління, зокрема, концепція «нового публічного менеджменту» (New Public Management), яка робить наголос на зосередженості на соціально-визначеному результаті й контрольованості його досягнення споживачами. Традиційна система муніципального управління поки ще мало змінилася з радянських часів і часто не в змозі забезпечити належну якість надання муніципальних послуг. Втім, сучасні реформи, які мають на меті створення результативної, людино-орієнтованої системи управління, вже поступово здійснюються під впливом ідеології бізнес-менеджменту, який в умовах ринкової економіки відпрацював відповідні підходи та інструменти.

Європейський вибір України не залишає іншої альтернативи, ніж радикальне вдосконалення системи публічного управління й доведення його до рівня передових стандартів. Переважно це стосується одного з визначальних інститутів суспільства – місцевого самоврядування, де найбільш чітко виявляються взаємовідносини влади й громадян. На підставі застосування підходів менеджменту в українському місцевому самоврядуванні реалізуються зміни, суть яких полягає у поступовому переході від традиційних моделей адміністрування, базованих на цінностях і ментальності належного виконання функцій, до таких, де провідною є орієнтація управління на досягнення соціально-визначеного результату, при цьому людина розглядається як клієнт і споживач послуг, а сама система управління оцінюється крізь призму її здатності задовольняти динамічні потреби громадян.

У цілому в Україні готовність і спроможність до такої діяльності є недостатньою. І проблема полягає не тільки в складності та новизні завдань, відсутності цілісної концепції, системної методології та дієвих засобів результативного муніципального управління, а й у необхідності підготовки управлінських кадрів, які сьогодні не відповідають повною мірою потребам і вимогам сучасності. Тому навчання основ муніципального менеджменту має бути інноваційним, а не замикатися на традиційному викладенні дисциплін з територіальної організації влади. Саме від того, як муніципальні службовці підготовлені для роботи в органах муніципального управління, чи здатні вони вирішувати актуальні проблеми, приймати ефективні й збалансовані рішення у сфері, більш вузькій порівняно із сферою державного управління, залежить результативність муніципального менеджменту, і, як наслідок, підвищення рівня та якості життя територіальної громади.

У даній методичній розробці приділено увагу питанням саме прикладного характеру, що реалізуються на практичних заняттях через виконання інтерактивних вправ до кожної теми, а саме: розв'язання

конкретних проблемних ситуацій (за методом case-study), організація круглих столів, форумів і мозкових штурмів (за методом braine-storm), розроблення основних концептуальних положень для формування конкретних стратегічних (програмних) документів тощо. Виконання зазначених завдань здобувачами сприяє набуттю ними практичних умінь і навиків прийняття ефективних управлінських рішень у сфері стратегування розвитку міста (або іншого муніципального утворення базового рівня), застосування проєктного підходу до муніципального управління, розроблення проєктів муніципального розвитку та їх оцінювання, формування проєктів під гранти благодійних фондів та програм міжнародної технічної допомоги.

Також у методичній розробці наведено пакет тестових завдань для підсумкового контролю, необхідних для закріплення здобувачами теоретичних знань з основ муніципального менеджменту.

ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У процесі виконання практичних завдань і складання тестів з основ муніципального менеджменту передбачається досягти наступної мети:

сформувати у здобувачів вищої освіти комплексу спеціальних знань щодо сучасних концепцій, підходів, технологій та інструментів побудови якісно нового, орієнтованого на соціально-визначений результат публічного управління на засадах муніципального менеджменту, та відповідного комплексу умінь щодо практичного використання визнаного у світі інструментарію менеджменту для розв'язання проблем територіальної громади та формування стратегій і проєктів розвитку муніципального утворення в цілому.

Очікувані дисциплінарні результати навчання відповідно до робочої програми з дисципліни зведені у таблицю:

Шифр ПРН	Дисциплінарні результати навчання (ДРН)	
	шифр ДРН	Зміст
РН04	РН04.1-Ф4	<i>Знати і розуміти</i> теоретико-організаційні основи муніципального менеджменту та основні нормативно-правові документи, що стосуються діяльності у цій сфері; ключові ознаки та проблемну сферу муніципального менеджменту
	РН04.2-Ф4	<i>Розуміти</i> основи програмування розвитку муніципальних утворень, зокрема, із запровадженням елементів Smart-спеціалізації;
	РН04.3-Ф4	<i>Знати і розуміти</i> особливості, <i>інтерпретувати</i> та <i>застосовувати</i> технології й інструменти організаційного забезпечення процесу муніципального управління
РН12	РН.12.1-Ф4	<i>Знати і розуміти</i> зміст процесу прийняття управлінських рішень, <i>аналізу</i> політик і програм, систем управління та процесів і результатів діяльності.
	РН.12.2-Ф4	<i>Розуміти</i> основи розроблення та реалізації проєктів на муніципальному рівні, вміння генерування інноваційних ідей, формування політик у різних сферах публічного управління тощо
	РН12.3-Ф4	<i>Застосовувати</i> інструментарій стратегічного та проєктного менеджменту, а також менеджменту якості задля розроблення та впровадження на муніципальному рівні стратегій та проєктів
РН14	РН14.1-Ф4	<i>Обґрунтовувати</i> доцільність використання окремих інструментів менеджменту у діяльності органів публічного управління та адміністрування задля підвищення ефективності та якості цієї діяльності
	РН14.2-Ф4	Публічно <i>презентувати</i> концепцію програмного документу муніципального розвитку, <i>аргументувати, обґрунтовувати, захищати</i> власні пропозиції під час обговорення. <i>Ставити питання та дискутувати</i> щодо складових концепцій, які представлені іншими здобувачами

Отже, більш детально – здобувачі по завершенню навчання з дисципліни мають:

– *знати і розуміти*: сутність теоретичних основ менеджменту в публічному управлінні, тенденцій його розвитку та ролі у забезпеченні належного рівня та якості життя територіальної громади; сутність підходів щодо програмування та стратегування розвитку муніципальних утворень, впливу регіональної Smart-спеціалізації на розвиток територіальних громад; основи розроблення і реалізації на муніципальному рівні інноваційних ідей, проєктів, кластерів, формування політик у різних сферах муніципального управління тощо; зміст актуальних підходів, інструментів та технологій, що можуть підвищити ефективність сучасного публічного управління;

– *вміти*: ініціювати розроблення стратегій розвитку територіальних громад та розробляти концепції (основні положення) політик, програм, проєктів муніципального розвитку, сприяти створенню муніципальних кластерів; впроваджувати інструментарій менеджменту у діяльність органів публічного управління та адміністрування на місцевому рівні задля підвищення ефективності та якості цієї діяльності; підготувати публічну презентацію розробленої концепції муніципального проєкту.

Для досягнення цієї амбітної мети здобувачі мають:

– *одержати знання щодо сучасних концепцій, підходів і методів побудови якісно нового та орієнтованого на соціально-визначений результат управління в муніципальних утвореннях на засадах менеджменту, а саме:*

- ключових ознак, орієнтирів і проблемного поля муніципального менеджменту;
- технологій та механізмів управління на засадах моделей якості, стратегічного планування, муніципального маркетингу, сценарного, проєктного та програмно-цільового підходів у застосуванні до сфери муніципального менеджменту;
- інших ринкових підходів у муніципальному менеджменті тощо;
- *навчитися*:
 - коректно застосовувати понятійно-категоріальний апарат муніципального менеджменту;
 - використовувати на практиці інструменти муніципального менеджменту для формування основних засад політик, програм, стратегій, проєктів, систем управління, роботи з персоналом;
 - упроваджувати кращі практики муніципального управління у діяльність з розвитку територіальних громад;
- *здобути навички щодо*:
 - застосування сучасного інструментарію менеджменту для формування політик, зокрема, з якості, і розв’язання проблем муніципального управління;
 - захисту прав споживачів на муніципальному рівні;
 - розроблення стратегій муніципального розвитку та проєктів, зокрема, під гранти благодійних фондів та інших організацій.

Після виконання практичних завдань з основ муніципального менеджменту здобувачі повинні:

- *знати:*
 - основні поняття й категорії муніципального менеджменту, його ключові ознаки та проблемне поле;
 - засади й технологію розроблення сценаріїв розвитку муніципального утворення;
 - основи оцінювання суспільної корисності муніципальних проєктів розвитку та визначення стратегічного результату в аспекті вигід громади;
- *уміти:*
 - реалізовувати сучасні концепції, підходи та моделі побудови якісно нового, орієнтованого на соціально-визначений результат управління в муніципальних утвореннях на засадах менеджменту;
 - програмувати розвиток територіальної громади міста;
 - формувати концепції стратегій та проєктів розвитку муніципального утворення;
- *володіти навичками:*
 - реалізації загальних функцій та методів менеджменту в органі муніципального управління;
 - визначення та програмно-цільового структурування (декомпозиції) генеральної мети (візії) розвитку міста (або іншого муніципального утворення базового рівня);
 - формування політики в сфері якості;
 - формування проєктів під гранти міжнародної технічної допомоги.

СТРАТЕГІЯ НАВЧАННЯ

Досягнення навчальних цілей здійснюється шляхом:

– *навчання під час проведення очних та / або онлайн занять* – шляхом усвідомлення матеріалів лекцій та їх опрацювання здобувачами на практичних заняттях;

– *самостійної роботи здобувачів* з вивчення та узагальнення досвіду та кращих практик муніципального менеджменту, а також виконання практичних та індивідуальних завдань на основі представленого комплексу навчально-методичних матеріалів;

– *виконання практичних завдань* (розв'язання інтерактивних вправ, кейсів, здійснення аналізу конкретних проблемних ситуацій, підготовка відповідей на питання для обговорення у форумі тощо), спрямованих на набуття знань, умінь і навиків здобувачів з предметної галузі, активізацію їх розумової діяльності, розвиток критичного мислення, уміння приймати ефективні й збалансовані управлінські рішення, використовувати на практиці інструменти муніципального менеджменту для формування політик, стратегій, програм, проєктів, систем управління та роботи з командою, оцінювати суспільну корисність муніципальних проєктів розвитку та визначати стратегічний результат в аспекті вигід громади тощо;

– *тестування* (складання тесту для підсумкового контролю знань здобувачів), яке інтегрує теоретичні знання з вміннями, отриманими здобувачами під час навчання, та здійснюється в онлайн-режимі за допомогою платформи MS Teams;

– *виконання індивідуального завдання / завдання для командної роботи* (декомпозиція стратегічних цілей розвитку муніципального утворення до рівня конкретних муніципальних проєктів) з метою системного осмислення ситуації, обговорення отриманих результатів командою (групою) здобувачів, комплексного обґрунтування рішень з урахуванням критичних зауважень та пропозицій команди (групи здобувачів);

– *публічний захист (презентація) результатів виконання індивідуального завдання / командної роботи* з метою оцінювання кінцевого рівня набутих здобувачами знань, умінь та навичок муніципальної управлінської діяльності.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Комплекс навчально-методичних матеріалів містить:

- Муніципальний менеджмент : у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : навч. посіб. / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 332 с.
- Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань: навч. посіб. у слайдах / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 220 с.
- Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері: навч. посіб. / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Електрон. видання. Дніпро : НТУ «ДП», 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/stratupr2023.pdf>.
- Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення: аналітична записка. Київ : Київська школа економіки (KSE) за підтримки Національного фонду демократії (NED). 2023. 16 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>.
- Управління проектами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_ProjectManag_navch_pos.pdf
- Проектний менеджмент в публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2017_ProjectManagPubl_pidruchn.pdf
- Управління знаннями: електронне навчання управління проектами в Спільноті практик: Сталий розвиток : практ. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. І. Катерняка, Т. Маматової. Київ : DESPRO, 2021. 193 с. URL : <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=2302>.
- Муніципальний менеджмент : навч. посіб. з грифом МОН / Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко, Ю. П. Шаров та ін., за заг. і наук. ред. Шарова Ю.П. Київ : Атіка. 2009. 404 с. (з грифом МОН).
- матеріали презентацій, конспекти лекцій, методичні рекомендації, інші навчально-методичні розробки з дисциплін, програми яких передбачають вивчення питань з удосконалення публічного управління, стратегічного планування, управління проектами, підготовки проектів під гранти, формування організаційної культури, управління якістю, організаційно-управлінського та інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування тощо (у друкованому та електронному вигляді).

ФОРМИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Теоретична частина курсу оцінюється за результатами поточного тестування під час лекції на десятому тижні (див. табл.). Поточний тест складається з 20 тестових запитань двох типів (одна правильна відповідь або декілька правильних з кількох варіантів відповідей), за кожне питання можна отримати від 1 до 4 балів залежно від його складності. Загалом за поточне тестування отримується максимум 40 балів.

Практична частина оцінюється за результатами:

– виконання практичних завдань, які виконуються під час практичних занять; при несвоєчасному виконання практичних завдань оцінка знижується вдвічі; загалом за виконання практичних завдань отримується максимум 20 балів;

– виконання публічної презентації та захисту (відповіді на запитання, дискусія) результатів командного/індивідуального завдання, за результатами публічної презентації отримується максимум 40 балів.

У сумі за практичну частину курсу при поточному оцінюванні отримується максимум 60 балів.

Розподіл балів за темами

Види навчальної діяльності	Номер теми / кількість балів							Усього, бал
	1	2	3	4	5	6	7	
Теоретична частина								
Складання тесту за результатами вивчення лекційного матеріалу								40
Практична частина								
Виконання практичних завдань	2	2	2	3	4	4	3	20
Виконання індивідуального завдання / завдання для командної роботи								30
Публічний захист (презентація) результатів виконання індивідуального завдання / командної роботи								10
РАЗОМ								100

Здобувачі вищої освіти можуть отримати підсумкову оцінку з навчальної дисципліни на підставі поточного оцінювання знань за умови, якщо набрана кількість балів з поточного тестування та виконання і захисту практичних робіт складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Розподіл максимальної кількості балів за складовими поточного контролю

Теоретична частина	Практична частина	Разом
40	60	100

У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться підсумкове оцінювання (іспит) під час сесії.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ І ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Для забезпечення ефективного опрацювання здобувачами теоретичного матеріалу та виконання представлених нижче ситуаційних вправ, тренінгових і тестових завдань викладачу рекомендується:

- ознайомити здобувачів з цілями, навчальною стратегією та структурою дисципліни;
- сформулювати у здобувачів уявлення щодо побудови системи управління в муніципальних утвореннях на засадах менеджменту;
- стисло розкрити зміст сучасних концепцій, підходів, інструментів, що застосовуються в основних сферах муніципального управління;
- висвітлити зміст кожної теми дисципліни та ознайомити здобувачів із вимогами до виконання практичних завдань по кожній темі та їх оцінювання;
- надати рекомендації щодо складання завдань підсумкового контролю;
- розкрити вимоги щодо підготовки індивідуального / командного завдання та презентації результатів його виконання з метою публічного захисту в групі.

З метою забезпечення ефективної самостійної роботи під час виконання практичних завдань здобувачам рекомендується:

- урахувати, що викладач буде оцінювати змістовний аспект виконаного завдання, здатність здобувача використовувати набуті знання для аналізу й вдосконалення практичної діяльності;
- пам'ятати, що вимогами до виконання практичних завдань є лаконічність, чіткість та ясність висловлювання, структурованість матеріалу відповідно до заданих форм та шаблонів надання відповідей;
- пам'ятати, що відповіді на запитання, що обговорюються під час практичного заняття, вимагають від здобувача вміння аналізувати та коментувати свою роботу, а також відстоювати власні думки;
- узяти до уваги, що обов'язковою вимогою до презентації результатів виконання індивідуального / командного завдання є необхідність ознайомлення з думками колег, узагальнення їх відповідей та врахування під час захисту роботи. У випадку, коли здобувач, надаючи відповідь, бажає уникнути загального обговорення висловленої ним думки (наприклад, під час публічного захисту результатів виконання індивідуального завдання), рекомендується попередньо повідомити про це викладача та заздалегідь ознайомити його з відповіддю;
- урахувати, що викладач буде оцінювати загальну активність здобувача під час проведення практичних занять. Це стосується як занять, що проводяться в очному режимі, так і тих, що здійснюються у дистанційному форматі.

З метою забезпечення ефективного складання тестів здобувачам рекомендується:

- перед складанням тестів перевірити рівень засвоєного матеріалу за допомогою питань для самоконтролю;
- при одержанні незадовільних результатів під час надання відповідей на питання для самоконтролю необхідно звернутися до комплексу навчально-методичних матеріалів з метою доопрацювання теоретичного матеріалу і підвищення рівня своїх знань;
- спробувати попередньо відповісти на тестові запитання, які надані в методичних рекомендаціях як приклад підсумкового контролю знань здобувачів;
- пройти тестування у відведений за графіком навчального процесу та розкладом час та переконатися у позитивній оцінці.

ТЕМА 1

МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: визначення поняття муніципального менеджменту, його місця в публічному управлінні; надання системних знань щодо ключових ознак і проблемного поля муніципального менеджменту.

Після вивчення матеріалів теми Ви повинні вміти:

- розкрити сутність і відмінності понять «управління», «адміністрування» та «менеджмент»;
- охарактеризувати сучасні моделі публічного управління та напрями упровадження підходів менеджменту до публічного управління;
- сформулювати ключові ознаки й проблемне поле муніципального менеджменту.


Види навчальної діяльності здобувачів щодо опрацювання матеріалів теми 1

Практичне заняття

«Муніципальний менеджмент у системі публічного управління»

Мета: ознайомити здобувачів із сучасними моделями публічного управління, напрями упровадження підходів менеджменту до публічного управління, ключовими ознаками та проблемним полем муніципального менеджменту.

Питання для обговорення:

	<ol style="list-style-type: none">1. Як ви розумієте сутність понять «управління», «адміністрування» та «менеджмент»?2. Визначте відмінності сучасного менеджменту від традиційного управління та обговоріть їх на занятті.3. Якими особливостями характеризується суспільне середовище, у якому здійснюється сучасне публічне управління? Обґрунтуйте відповідь.4. Охарактеризуйте напрями упровадження підходів менеджменту до публічного управління.5. Охарактеризуйте поняття муніципального управління та муніципального менеджменту. Яке поняття ширше? Як вони співвідносяться один до одного?6. Обговоріть на занятті проблемне поле муніципального менеджменту.7. Які ключові ознаки муніципального менеджменту ви можете виділити?
---	--

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 1, ознайомтесь із презентацією та публікаціями у періодичних виданнях за даною темою.
2. Зверніть увагу на необхідність висловлювання власної думки і власного досвіду, аргументів, що базуються на сучасному зарубіжному та вітчизняному досвіді.
3. Перед обговоренням на практичному занятті спробуйте відповісти на питання для самоконтролю, які представлені наприкінці теми.

ТЕМА 2

МУНІЦИПАЛЬНЕ УТВОРЕННЯ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Мета: розгляд муніципального утворення як організації особливого типу, визначення характерних ознак зазначених понять; надання базових знань щодо специфіки управління в муніципальному утворенні

Після вивчення матеріалів теми Ви повинні вміти:

- розкрити сутність і відмінності понять «організація» та «муніципальне утворення»;
- визначити їх характерні ознаки та пояснити, чому для муніципального утворення, як і для будь-якої організації, характерна організаційна єдність, яка обумовлює можливість та доцільність використання терміну «менеджмент».

Види навчальної діяльності здобувачів щодо опрацювання матеріалів теми 2

Практичне заняття «Муніципальне утворення як організація особливого типу»

Мета: ознайомити здобувачів із ключовими ознаками організації, відомими з класичної теорії організацій, та сформувані в них здатність обґрунтування доцільності використання терміну «муніципальних менеджмент» для територіальних громад як базового рівня (село, селище, місто), так і для територіальних громад, що були укрупнені у результатів децентралізації.

Питання для обговорення:



1. Які ключові ознаки організації ви знаєте?
2. Чи можуть бути поняття територіальної, операційної, адміністративної спільності, а також спільності колективних інтересів, характерні для функціонування певної організації, застосовані до муніципального утворення, і як ви можете це пояснити?
3. Як співвідноситься роль менеджера в організації з роллю голови відповідної територіальної громади в аспекті виконання набору певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі чи посаді? Для розкриття їх ключових ролей використовуйте шаблон, наведений нижче.

Завдання: поміркуйте, чи характерні для керівників органів муніципального управління ролі, що виконує керівник (менеджер) організації? Обґрунтуйте відповідь і заповніть шаблон.

Роль менеджера в організації	Ключова ознака	Проекція на муніципальний рівень (стисле обґрунтування)
Міжособистісна роль	пов'язана з формальним авторитетом	
Інформаційна роль	наближає менеджера до „нервового центру” організації	
Вирішальна роль	можливість використання менеджером ресурсів для прийняття остаточних рішень	
Головна фігура	очолює презентації і церемонії	
Підприємець	усвідомлене та контрольоване запровадження змін задля удосконалення організації та її адаптації до середовища	
Лідер	формальний глава організації, спонукає та направляє підлеглих задля досягнення мети організації	
Лідер	виконує роль формального глави організації, спонукає та направляє підлеглих задля досягнення мети організації	
Усуває порушення	вживає адекватних коригуючих заходів у відповідь на тиск чи зміни, що не підпадають під особистий контроль	

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 2, ознайомтесь із презентацією та публікаціями у навчальних посібниках та періодичних виданнях за даною темою.
2. Зверніть увагу на необхідність висловлювання власної думки і власного досвіду, аргументуйте свої висновки.
3. Перед обговоренням на практичному занятті спробуйте самостійно відповісти на питання для самоконтролю, які представлені вище.

ТЕМА 3

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

Мета: ознайомлення здобувачів з нормативно-правовим забезпеченням діяльності з розвитку муніципального утворення; формування навичок аналітичного мислення з визначення релевантних нормативних документів для роботи у відповідному нормативно-правовому полі та забезпечення результативності муніципального менеджменту.

Після вивчення матеріалів теми Ви повинні вміти:

- знати основні положення ключових нормативних документів, що регулюють діяльність на місцевому рівні;
- здійснювати пошук та аналіз мандатів (зовнішніх та внутрішніх) – аналізувати нормативні, організаційно-розпорядчі та інші документи, що мають вплив на розвиток муніципального утворення.

Питання для обговорення:



1. Чи можете перелічити ключові нормативні документи, що регулюють діяльність у сфері місцевого самоврядування?
2. Які документи відносяться до програмно-цілевих документів у сфері розвитку територіальних громад?
3. З якою метою та в яких випадках доцільно розробляти стратегії розвитку територій, а коли – програми відновлення територій? Наведіть приклади таких документів.

Види навчальної діяльності здобувачів щодо опрацювання матеріалів теми 3

Практичне заняття «Визначення та аналіз мандатів»

Мета: сформувати у здобувачів здатність визначати та аналізувати необхідні для підвищення результативності муніципального менеджменту документи (мандати) з метою врахування їх впливу на розвиток муніципального утворення.

Шаблон для виконання аналізу мандатів

Назва мандату (перелік зовнішніх та внутрішніх документів, що регламентують діяльність з розвитку муніципального утворення)	Аналіз мандату (що визначає, регламентує / з якою метою було розроблено / на які сфери життєдіяльності або на які цільові групи впливає / який вплив на розвиток територіальної громади в цілому?)
ЗОВНІШНІ:	
ВНУТРІШНІ:	

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 3, ознайомтесь із презентацією та публікаціями у періодичних виданнях за даною темою.
2. Зверніть увагу на останні нормативні документи, що стосуються відновлення територій та громад, відбудови їх критичної інфраструктури та забезпечення її стійкості з метою підвищення якості надання муніципальних послуг, та сталого розвитку країни в цілому.
3. Перед обговоренням на практичному занятті спробуйте відповісти на питання для самоконтролю, які представлені вище.

ТЕМА 4

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ УТВОРЕННЯМ

Мета: поглиблення знань про роботу органів місцевого самоврядування на муніципальному рівні, формування прикладних навичок щодо аналізу та побудови оптимальних організаційних структур, розробки регламентних документів та налагодження ефективної взаємодії між підрозділами муніципалітету.

Після вивчення матеріалів теми Ви повинні вміти:

- аналізувати структуру виконавчих органів місцевої ради на відповідність стратегічним цілям громади;
- дотримуватися положень про структурні підрозділи та посадові інструкції муніципальних службовців;
- оптимізувати документообіг та управлінські цикли всередині муніципалітету.

Питання для обговорення:



1. Які види організаційних структур управління ви знаєте?
2. Охарактеризуйте особливості організаційного забезпечення управлінської діяльності в муніципальному утворенні.
3. Визначте основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.
4. Що ви розумієте під поняттями «результативність» та «ефективність» муніципального менеджменту?

**Види навчальної діяльності здобувачів
щодо опрацювання матеріалів теми 4**

Практичне завдання

**«Особливості організаційного забезпечення управлінської діяльності
в муніципальному утворенні: реінжиніринг структури органу
управління містом»**

Мета: формування у здобувачів компетенцій «стратегічного архітектора» органу муніципального управління, здатного трансформувати статичну інерційну структуру управління в динамічну, орієнтовану на результат модель.

Завдання 1. Проаналізуйте організаційну структуру Дніпровської міської ради
https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/struktura_dniprovskoi_miskoi_radi_26-09-2025.pdf.

Питання для обговорення:



1. Подумайте, чи є така структура оптимальною з точки зору кількості заступників голови; кількості структурних підрозділів; охоплення виконуваними функціями різних сфер життєдіяльності територіальної громади міста. Що б ви змінили?
2. Як ви вважаєте, чи є у міській раді випадки дублювання функцій? Обґрунтуйте відповідь.
3. Представників яких підрозділів ви б залучили до розроблення стратегії розвитку міста?

Завдання 2. Опис ситуаційної вправи:



Уявіть, що ви – заступник міського голови невеличкого міста з питань апарату. Громада отримала значний інвестиційний грант на екологічну модернізацію, але в поточній структурі ради немає підрозділу, який би відповідав за екологію (ці функції розпорошені між відділом ЖКГ та економічним відділом), і немає проектного офісу, який би виконував експертно-консультаційні функції з розроблення проєктів та управління ходом їх реалізації.

Завдання для виконання:



1. Запропонуйте зміни до структури виконавчих органів (створення нового відділу чи реорганізація наявних?).
2. Складіть перелік із 5 ключових функцій для нового/реорганізованого підрозділу.
3. Визначте «точки конфлікту» (дублювання функцій), які можуть виникнути з іншими відділами, та запропонуйте механізм їх вирішення.

Шаблон для виконання завдання

Зміни до організаційної структури	Ключові функції нового підрозділу	Можливе дублювання функцій / підрозділи

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»: особливу увагу зверніть на статті 26 (повноваження ради щодо структури) та 54 (створення виконавчих органів) та Регламент типової місцевої ради: Знайдіть на сайті будь-якої громади «Регламент виконавчого комітету» – це дасть вам розуміння внутрішніх процедур.

2. Проведіть «Польове дослідження» (Benchmarking). Не вигадуйте структуру з нуля. Зайдіть на офіційні портали 2-3 громад (наприклад, великого міста та невеликої ТГ). Знайдіть розділ «Структура апарату» або «Виконавчі органи». Спробуйте знайти, хто в цих громадах відповідає за залучення грантів. Це окрема людина, цілий відділ чи секретар ради?

3. Підготуйте «Інструментарій реінжинірингу». Для виконання практичного завдання (кейсу) підготуйте відповіді на такі питання: Навіщо? Яку проблему вирішує створення нового відділу? Скільки? Чи потребує це збільшення штатної чисельності (і відповідно – витрат бюджету)? Хто? Які компетенції повинні мати люди в новому підрозділі?

4. Заповніть запропонований шаблон. Масштабування – це не просто зміна кількості кабінетів, це докорінна зміна філософії управління. У великому місті ми маємо справу з вузькою спеціалізацією, тоді як у невеликій громаді – з універсалізацією.

Заповнення порівняльної таблиці допоможе зрозуміти ці відмінності через призму ресурсів, структури та комунікацій.

5. Під час роботи застосовуйте свій досвід практичної діяльності на державній службі, якщо такий є. Зробіть стислі висновки щодо виконання практичного завдання.

ТЕМА 5

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

Мета: формування базових теоретичних знань щодо застосування стратегічних (програмно-цільових) підходів та інструментів до управління розвитком муніципального утворення та їх відпрацювання під час практичних занять.

Після вивчення матеріалів розділу Ви повинні уміти:

- формулювати основні концептуальні положення стратегічного планування розвитку міста;
- застосовувати різні види аналізу для визначення проблем і конкурентних переваг муніципального утворення, а також обґрунтування його стратегічного вибору;

- здійснювати програмно-цільову структуру (або декомпозицію) генеральної мети (візії) розвитку громади до рівня проєктів;
- усвідомити переваги програмно-цільових підходів до управління муніципальним утворенням.


Види навчальної діяльності здобувачів щодо опрацювання матеріалів теми 5

Практичне заняття «Запровадження стратегічного підходу до управління муніципальними утвореннями»

Мета:

- відпрацювання базових теоретичних знань з питань стратегування на прикладі рідного міста (села, селища);
- формування у здобувачів навичок володіння понятійно-категоріальним апаратом стратегічного управління та планування.


Питання для обговорення:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтуйте, які фактори та передумови стимулюють застосування стратегічних технологій у суспільному управлінні в Україні? Які заважають? 2. Що, на Вашу думку, є спільного, і які основні відмінності між стратегічним та поточним управлінням? Якщо можете – наведіть приклади. 3. Що зумовлює необхідність формування і застосування особливого типу мислення, яке отримало назву «стратегічне»? Обґрунтуйте відповідь.
---	---

Практичне заняття «Оцінювання потенціалу і конкурентних переваг розвитку муніципального утворення»

Мета – здобуття практичних навичок щодо розробки цільової частини стратегії розвитку муніципального утворення.

Завдання 1 для виконання:

	<ol style="list-style-type: none">1. Проаналізуйте потенціал і конкурентні переваги населеного пункту, у якому ви мешкаєте (наприклад, м. Дніпра).2. На основі проведеного аналізу сформулюйте можливості та загрози, сильні та слабкі сторони розвитку міста.3. Оцініть вплив кожного фактору зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу на розвиток міста за 10-бальною шкалою.
---	--


Форма звітності для завдання 1:

Для надання відповідей заповніть, будь ласка, наступну таблицю (табл. 1).
Зробіть висновки.

Таблиця 1

Зовнішнє середовище			
Можливості		Загрози	
зміст	оцінка впливу	зміст	оцінка впливу
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
...		...	
Внутрішній потенціал розвитку території			
Сильні сторони		Слабкі сторони	
зміст	оцінка впливу	зміст	оцінка впливу
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
...		...	

Завдання 2 для виконання:

	<ol style="list-style-type: none">1. Визначте місію органу муніципального управління вашого міста (наприклад, виконавчих органів Дніпровської міської ради).2. Сформулюйте візію (стратегічне бачення) розвитку міста, в якому ви мешкаєте.3. Поміркуйте, які б стратегічні цілі ви визначили як пріоритетні для розвитку міста.
---	--

Форма звітності для завдання 2:

Для надання відповідей заповніть, будь ласка, наступну таблицю (табл. 2).
Зробіть висновки.

Таблиця 2

Місія органу муніципального управління –	
.....	
Стратегічне бачення розвитку муніципального утворення –	
.....	
Стратегічні цілі	
Ціль 1	
Ціль 2	
Ціль 3	
...	

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 5.
2. Проаналізуйте наведені у навчальному посібнику приклади. Заповніть пропонувані таблиці. Під час роботи застосовуйте свій досвід практичної діяльності на державній службі, якщо такий є.
3. Зробіть стислі висновки щодо виконання практичного завдання.

ТЕМА 6 ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У МІНІЦИПАЛЬНИХ УТВОРЕННЯХ

Мета: усвідомити, чим відрізняються проекти муніципального розвитку від проектів у сфері бізнесу; отримати навички розроблення та оцінювання суспільної корисності таких проектів.

Після вивчення матеріалів теми Ви повинні:

- вміти використовувати основні інструменти планування та структуризації проекту;
- знати основні складові проектної пропозиції для формування заявки під грант благодійного фонду;


- застосовувати різні підходи для оцінювання суспільної корисності та сталості (фінансової, економічної, політичної, інституційної, екологічної тощо) таких проєктів.

Практичне заняття


«Оцінювання суспільної корисності проєктів муніципального розвитку»

Мета: закріпити знання й сформувати уміння щодо оцінювання впливу результатів реалізації запропонованих проєктів на вигоди громади.

Опис ситуаційної вправи:

	<p>Вас обрано мером міста. Визначте та проаналізуйте основні проблеми у сфері розвитку житлово-комунального господарства Вашого міста. Поміркуйте, які проєкти доцільно реалізувати для розв'язання цих проблем.</p>
---	--

Завдання для виконання:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Які ви бачите основні проблеми в сфері розвитку житлово-комунального господарства? 2. Які Ви можете запропонувати проєкти для розв'язання визначених проблем і підвищення ступеня задоволеності територіальної громади Вашого міста житлово-комунальними послугами? 3. Оцініть вплив основного та додаткових результатів реалізації запропонованих проєктів на вигоди громади (див. класифікацію вигід територіальної громади, табл. 2.1 [1, с. 57 – 59]). 4. Розрахуйте інтегральну оцінку суспільної корисності запропонованих проєктів.
--	--

Форма звітності для завдання:

Для надання відповідей заповніть, будь ласка, наступні таблиці (табл. 1, 2).
Зробіть висновки.

Таблиця 1

Проблеми в сфері житлово-комунального господарства	Проєкти, що пропонуються для розв'язання проблем	Вигоди громади від реалізації проєктів
1.	1.	1. 2.
	2.	1. 2. 3.

Продовж. табл. 1

2.	1.	1.
	2.	1. 2. 3.
	3.	1. 2.
3.	1.	1. 2. 3.
...

Таблиця 2

Перелік проєктів	Оцінка результатів проєкту, бал (від 1 до 10)	Вигоди, на задоволення яких спрямовано проєкт	Важливість вигоди, бал (від 1 до 10)	Інтегральна оцінка суспільної корисності проєкту, сума балів
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Висновки: _____

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 6 (п. 2.4, с. 56 – 66 електр. навч. посіб.).
2. Проблеми, що найбільш актуальні для сфери житлово-комунального господарства, легко визначити з Вашого власного досвіду як споживача житлово-комунальних послуг. Запропонуйте відповідні проєкти для їх розв'язання. Для розв'язання кожної проблеми можна запропонувати декілька альтернативних рішень (проєктів). Під час роботи застосовуйте досвід практичної діяльності на державній службі, якщо такий є.
3. Зробіть стислі висновки щодо виконання практичного завдання.

ТЕМА 7

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Мета: розкриття сутності управління на основі сучасних моделей якості; формування системи знань щодо забезпечення якості надання муніципальних послуг.

Після вивчення матеріалів теми Ви повинні:

- усвідомити сутність управління на основі сучасних моделей якості;
- уміти охарактеризувати проблему надання якісних публічних послуг в Україні, формувати відповідні політики в сфері якості;
- розуміти сутність підходів до стандартизації публічних послуг;
- усвідомити основи побудови систем захисту прав споживачів на муніципальному рівні.

**Види навчальної діяльності здобувачів
щодо опрацювання матеріалів теми 7***

Практичне заняття 1 «Розробка Політики організації в сфері якості»

Мета: розвинути вміння впровадження елементів системи менеджменту якості (інтегрованої системи менеджменту).

Опис ситуаційної вправи:



Ви – керівник структурного підрозділу органу управління містом. Прийнято рішення щодо створення в муніципалітеті системи менеджменту якості (інтегрованої системи).

Завдання для виконання:



Ураховуючи особливості органу управління, в якому Ви, за припущенням, працюєте, запропонуйте проект Політики у сфері якості для нього.

* *Примітка.* Здобувачу на вибір пропонується 2 види практичних завдань. Здобувач може обрати собі для виконання з тих завдань, до якого він має більш інтерес.

• **Форма звітності для завдання:**

Назва структурного елементу Політики в сфері якості	Проект Політики в сфері якості
1. Назва організації	
2. Наш девіз	
3. Наша місія	
4. Наші зобов'язання	
5. Реалізація зазначеної політики в сфері управління якістю забезпечується	
6. власні пропозиції	
7. Відповідальність за реалізацію цієї політики і забезпечення її виконання бере на себе	

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:


1. Опрацюйте теоретичний матеріал електронного навчального посібника, розділ 3 (п. 3.1, с. 90 – 105).
2. Ознайомтесь з прикладами політик в сфері якості (див. бібліотеку курсу).
3. Прийміть до уваги те, що обсяг «Політика у сфері якості» НЕ має мати більше, ніж одну сторінку тексту.

Практичне заняття 2


«Підвищення якості надання комунальних послуг»

Мета: закріпити знання й сформувані вміння щодо формування політик в сфері якості, вибору найкращого варіанту із запропонованих альтернатив політики та їх оцінювання.

Опис ситуаційної вправи:

	<p>Населення мікрорайону (60 тис. чоловік) котрий рік страждають від хронічної нестачі гарячої води. Дослідження показали, що причиною відсутності гарячої води є фізичний знос котельної мікрорайону та систем комунікації. На заміну обладнання та магістралі гарячої води потрібно 12,5 млн. грн. Таких грошей міська влада на цей час не має.</p>
---	---

Завдання для виконання:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чи були спроби вирішити проблему? До яких результатів привели намагання вирішити проблему? 2. У чому полягають перешкоди/помилки попередніх спроб вирішення проблеми, які породжуються небезпеки? 3. Визначте можливі варіанти (політики) вирішення проблеми та оцініть їх. Обґрунтуйте вибір того чи іншого варіанту.
---	---

Форма звітності для завдання:

Для надання відповідей заповніть, будь ласка, наступні таблиці (табл. 1, 2).
Зробіть висновки.

Таблиця 1

Контекст проблеми	Причини виникнення проблеми	Наслідки	Політики
1.			
2.			
...			

Таблиця 2

Оцінка варіантів політик вирішення проблеми

Критерії	Варіант 1	Варіант 2	...	Варіант N
Основні ризики, небезпеки, перешкоди				
Результативність				
Політична здійсненність				
Адміністративна здійсненність				


Висновки: _____

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал розділу 3 (п. 3.2 – 3.4, с. 116 – 150 електронного навчального посібника).
2. Проблеми, що найбільш актуальні для сфери житлово-комунального господарства, легко визначити з Вашого власного досвіду як споживача житлово-комунальних послуг. Запропонуйте відповідні політики для їх розв'язання. Для розв'язання кожної проблеми запропонуйте декілька альтернативних варіантів політик. Оцініть їх, використовуючи матеріал навчального посібника (п. 3.2). Під час роботи застосовуйте свій досвід практичної діяльності на державній службі, якщо такий є.
3. Зробіть стислі висновки щодо виконання практичного завдання з теми 7.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ (КОМАНДНЕ) ЗАВДАННЯ
Підготовка та захист індивідуальної / командної роботи на тему:
«Декомпозиція стратегічних цілей розвитку муніципального утворення»

Рекомендації щодо виконання:

	<p>Завдання виконується з урахуванням результатів виконання поточних практичних завдань, а саме:</p> <p>на прикладі певного муніципального утворення (село, селище, місто) здійснити опрацювання елементів розробки стратегії на засадах проєктного підходу.</p>
---	--

1. Сформууйте глобальні цільові орієнтири стратегії:
 - на підставі стислого SWOT-аналізу і бенчмаркінгу, з урахуванням вашого професійного досвіду і знання проблематики міста сформууйте стратегічне бачення його розвитку території;
 - визначте декілька пріоритетів (стратегічних цілей), що необхідно реалізувати для досягнення стратегічного бачення.
2. По одному з визначених вами пріоритетів здійсніть його декомпозицію до стратегічних і операційних цілей, для чого проведіть аналіз проблематики пріоритету (аналіз зацікавлених сторін – стейкхолдерів, побудуйте «дерево проблем»).
3. На основі сформованого дерева проблем побудуйте дерево цілей для обраного пріоритету. Для однієї з стратегічних цілей визначте критерії досягнення цілей різних рівнів і відповідні показники.
4. На основі операційної цілі, що обрана з «гилки» дерева цілей, визначеної у попередньому пункті, сформууйте проєкт для її реалізації і проведіть опрацювання основних елементів зазначеного проєкту: визначте продукт і результати проєкту, побудуйте календарний план, матрицю відповідальності, розрахуйте орієнтовний бюджет.
5. Заповніть форму, наведену нижче.

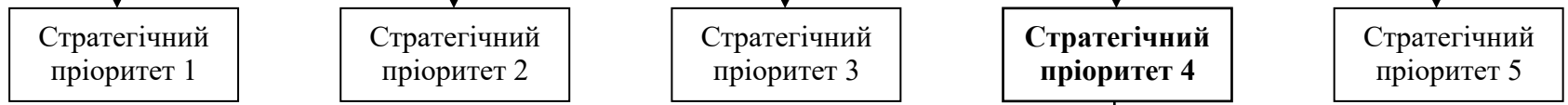
Узагальнена схема для виконання індивідуального (командного) завдання наведена на рисунку (див. нижче).

1. Визначення глобальних цільових орієнтирів стратегії

SWOT	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Узагальнена схема виконання завдання для контрольної роботи

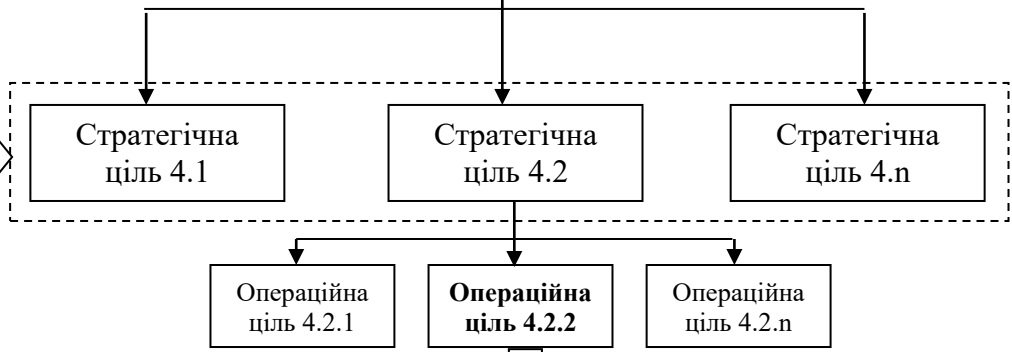
Стратегічне бачення



2. Декомпозиція одного із пріоритетів до стратегічних та операційних цілей

Аналіз проблематики пріоритету:

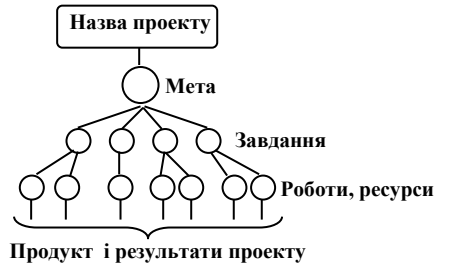
- визначення зацікавлених сторін
- побудова дерева проблем
- побудова дерева цілей



3. Визначення критеріїв та показників досягнення цілей

4. Сформуйте проект реалізації однієї з операційних цілей

Поетапний план виконання проекту				
Назва роботи	Термін виконання	Відповідальна особа	Необхідні ресурси	Вартість (з урахуванням джерел фінансування), грн.



Форма для виконання індивідуального / командного завдання

Назва об'єкту стратегічного планування:
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Потенційні можливості	Загрози, ризики
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Стратегічне бачення	
Стратегічні цілі (пріоритети)	1. 2. 3.
Операційні цілі * (для реалізації стратегічної цілі № ...) * Обрати одну зі <i>стратегічних</i> цілей та визначити для неї декілька операційних цілей (здійснити її декомпозицію)	1. 2. 3. ...
Проблема, на вирішення якої спрямована операційна ціль № ... * Обрати одну з визначених вище <i>операційних</i> цілей та сформулювати проблему, яку потрібно вирішити в рамках цієї цілі	
Альтернативи розв'язання проблеми	1. 2. 3.
Критерії вибору альтернативи та її обґрунтування	
Назва проєкту	
Цільові групи (на яку категорію населення спрямовані результати проєкту)	1. 2. 3. ...
Очікувані результати проєкту (короткострокові, довгострокові)	1. 2. 3. ...

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ (ТЕСТУВАННЯ)

Тест складається з 20 тестових завдань та охоплює матеріали усього курсу. Тест виконується у режимі онлайн.

У кожному тестовому завданні виберіть одну (кілька) вірних відповідей.

1. Менеджмент у сфері публічного управління:

- охоплює процес адміністрування
- передбачає чітке уявлення кінцевого соціально-визначеного результату
- забезпечує максимально ефективну організацію дій для досягнення цілей
- передбачає реальну відповідальність за результат
- усе перелічене вірно

2. Процес адміністрування:

- має основним змістом надання адміністративних послуг
- фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень
- забезпечує орієнтацію на кінцевий результат
- перетворює правила, задумані як засіб, на самоціль
- здійснюється таким чином, що працівник виступає простим виконавцем інструкцій
- забезпечує підзвітність влади громадськості

3. До змістовних характеристик муніципального менеджменту відносяться:

- управління нової якості в муніципальних утвореннях за умов конкуренції
- просування по службі за вислугою років
- орієнтація на керований розвиток
- обов'язкова горизонтальна ротація персоналу
- відкритість до передових управлінських підходів та ефективного досвіду
- цільове бачення соціально-визначеного результату
- партнерський стиль взаємовідносин місцевої влади, бізнесу, громади

4. Проєктний підхід передбачає:

- чітку цільову спрямованість робіт, результату, строків і ресурсів
- розподіл відповідальності за досягнення цілі й якість робіт на одній людині чи групі осіб
- матричну (проєктну) структуру управління
- визначення принципів, норм і правил виконання завдань

- залучення приватних інвестицій до розвитку
- усе перелічене вірно

5. Завданням декомпозиції стратегічних цілей розвитку муніципального утворення є:

- формування комплексу проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів
- створення ієрархічної структури цілей
- побудова дерева робіт
- визначення відповідальних за окремі види діяльності

6. До характерних ознак муніципальному менеджменту відносяться:

- оцінювання результатів управління з позицій громадянина – споживача послуг
- наявність управлінських засобів забезпечення динамічного балансу з оточенням і стратегічний характер управління
- управління на основі моделей якості
- делегування повноважень на нижчий рівень
- розподіл службових обов'язків на підставі типових структур управління
- демократичний характер управління, підзвітність і підконтрольність місцевої влади громадськості

7. Структуризація стратегічних цілей здійснюється з метою:

- визначення комплексу цілей, їх якісного та кількісного оцінювання та подальшого систематичного аналізу з огляду на відповідність місії діяльності та обраній стратегії
- створення ієрархічної системи підцілей для визначення робіт та відповідальних за їх виконання
- декомпозиції місії та стратегічного бачення розвитку міста з огляду на отримання вигід територіальною громадою

8. Декомпозиція цілей є:

- методом розкриття структури будь-якої системи, за яким останню поділяють згідно з обраними критеріями на окремі складові
- процесом формування системи цілей для подальшого визначення альтернатив, пріоритетів, засобів та методів їх досягнення
- формуванням дерева цілей згідно з наявними ресурсами та встановленим бюджетом

9. Визначте вірні твердження стосовно муніципальних проєктів розвитку:

- здійснюються під егідою органу муніципального управління і мають центри відповідальності в його структурних підрозділах

- спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку міста й затвержені у складі проєктної частини стратегії
- результатами їх виконання є оцінені та погоджені із заінтересованими сторонами соціально-економічні вигоди територіальної громади міста
- усе перелічене вірно

10. Характерні ознаки муніципальних проєктів розвитку:

- неконкурентність
- унікальність змісту й умов здійснення
- безальтернативність
- підпорядкованість стратегічним цілям розвитку
- демократичність
- обмеженість у часі та ресурсах
- інноваційність
- суспільна корисність
- націленість на соціально-визначений результат

11. Цілі муніципальних проєктів розвитку:

- отримання прибутку власником (замовником) проєкту
- отримання вигід територіальною громадою
- узгодження приватних та державних інтересів
- забезпечення збалансованого розвитку міста
- залучення додаткових ресурсів до розвитку

12. Муніципальний менеджмент – це:

- якісно новий тип муніципального управління, орієнтований на керований розвиток, передові управлінські підходи, соціально-визначений результат і партнерський стиль взаємовідносин місцевої влади, бізнесу, громади
- система принципів і правил організації діяльності органу муніципального управління
- різновид управління, який інтегрує процеси адміністрування, аналізу та контролю, прийняття управлінських рішень тощо, з метою отримання соціально-визначеного результату

13. Проєктний підхід передбачає:

- чітку цільову спрямованість робіт, результату, строків і ресурсів
- розподіл відповідальності за досягнення цілі й якість робіт на одній людині чи групі осіб
- матричну форму організаційної структури управління
- визначення принципів, норм і правил виконання завдань
- залучення приватних інвестицій до розвитку
- усе перелічене вірно

14. Завданням декомпозиції генеральної мети розвитку міста є:

- формування комплексу проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів
- створення ієрархічної структури цілей
- побудова дерева робіт
- визначення відповідальних за окремі види діяльності

15. Відмінності місії від стратегічного бачення розвитку міста:

- місія має стисло і ємко виражати основне призначення міста в регіоні, країні та світовому оточенні
- стратегічне бачення розкриває, яким саме має бути місто, виходячи з його місії, у перспективі
- стратегічне бачення є описом місії на певному відрізку еволюції міста
- місія – більш динамічна категорія, ніж стратегічне бачення, вона може змінюватися з часом
- місія визначає вектор діяльності органу муніципального управління, а стратегічне бачення – орієнтири цієї діяльності

16. До основного трикутника управління проєктом відносяться:

- вартість, час, якість
- ресурси, роботи, відповідальні особи,
- цілі, завдання, результати
- вартість, попит, пропозиція

17. Грант – це:

- специфічна форма інвестування проєкту, який здійснюється вітчизняними та зарубіжними державними або приватними організаціями та має соціальну спрямованість
- фінансові ресурси, що інвестуються зацікавленими в результаті реалізації проєкту організаціями, з метою отримання прибутку
- форма залучення додаткових коштів до розвитку муніципальної громади через добровільні внески організацій та підприємств різних форм власності

18. Цілі муніципальних проєктів розвитку:

- отримання прибутку власником (замовником) проєкту
- отримання вигід територіальною громадою
- узгодження приватних та державних інтересів
- забезпечення збалансованого розвитку міста
- залучення додаткових ресурсів до розвитку

19. Основним завданням проєктного аналізу є:

- визначення суспільної корисності проєкту

- визначення засобів та методів реалізації проєкту
- формування проєктної структури
- побудова системи управління проєктом

20. Установіть відповідність між поняттям та його змістом:

WBS-структура (Work Breakdown Structure)	<i>відображає всі роботи, послуги або закупівлі, які необхідно виконати, щоб одержати кінцевий продукт.</i>
OBS-структура (Organisation Breakdown Structure)	<i>визначає коло всіх учасників реалізації проєкту (працівників, підрозділів та організацій), які будуть виконувати окремі пакети робіт, та побудови взаємозв'язків між ними.</i>
CBS-структура (Cost Breakdown Structure)	<i>відображає структуру вартості проєкту, яка визначається сукупністю вартостей робіт і ресурсів проєкту, необхідних для планування і своєчасного контролю витрат.</i>
RBS-структура (Responsibility Breakdown Structure)	<i>визначає розподіл відповідальності за виконання окремих пакетів робіт і окремих робіт.</i>
CPM-Method (Critical Parth Method)	<i>визначає критичний шлях проєкту – послідовний ланцюжок робіт, виконання яких вимагає найбільш тривалого часу</i>

Навчальне видання

Чикаренко Ірина Аркадіївна

Маматова Тетяна Валеріївна

Кравцова Тетяна Василівна

ОСНОВИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Методичні рекомендації до виконання практичних робіт
та індивідуальної / командної роботи**
для здобувачів ступеня бакалавра
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
зі спеціальності 281(D4) Публічне управління
та адміністрування

Видано в авторській редакції.

Електронний ресурс.
Підписано до видання 02.09.2025. Авт. арк. 1,4.

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».
49005, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 19.