

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Кафедра теорії, історії та філософії права
Навчально-наукового інституту права та психології
Кафедра теорії, історії та філософії права**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор НАВС
полковник поліції
Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ
11.08.2026

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ»**

Статус дисципліни	обов'язкова
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Ступінь вищої освіти	магістр
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма	Публічне управління та адміністрування
Форми здобуття вищої освіти	заочна
Мова викладання	українська
Форма підсумкового контролю	залік



Київ - 2026 рік

Розробники:

Тетяна КУМЕДА – професор кафедри теорії, історії та філософії права ННПП НАВС, кандидат мистецтвознавства, доцент;

Ганна ПЕТРОВА – доцент кафедри теорії, історії та філософії права ННПП НАВС, кандидат філософських наук;

Олександр НОСЕНКО – доцент кафедри теорії, історії та філософії права Національної академії внутрішніх справ, кандидат філософських наук, доцент.

Робочу програму схвалено
на засіданні кафедри теорії, історії та філософії права
Протокол від 16.07.2026 № 22

Завідувач кафедри теорії,
історії та філософії права,
кандидат юридичних наук, доцент



Юрій КРИВИЦЬКИЙ

Робочу програму схвалено
на засіданні кафедри теорії, історії та філософії права ННПП НАВС
Протокол від 30.07.2026 № 23

Завідувач кафедри теорії,
історії та філософії права ННПП НАВС
кандидат юридичних наук, доцент



Максим ПЕНДЮРА

Схвалено на засіданні науково-методичної ради НАВС
Протокол від 11.08.2026 № 8

Результати щорічного перегляду робочої програми навчальної дисципліни

Робоча програма переглянута на 20__/20__ н.р. без змін; зі змінами (Додаток __)
(потрібне підкреслити)

протокол засідання кафедри
від __.__.202_ № __

протокол засідання науково-методичної ради
від __.__.202_ № __

Завідувач кафедри _____

Голова НМР _____

протокол засідання кафедри
від __.__.202_ № __

протокол засідання науково-методичної ради
від __.__.202_ № __

Завідувач кафедри _____

Голова НМР _____

протокол засідання кафедри
від __.__.202_ № __

протокол засідання науково-методичної ради
від __.__.202_ № __

Завідувач кафедри _____

Голова НМР _____

1. Загальні відомості про навчальну дисципліну

Предметом вивчення навчальної дисципліни є основні закономірності, філософські засади і рушійні сили публічного управління та адміністрування, що зумовлюють поведінку людей і спільнот у всіх сферах суспільного життя.

Мета та завдання навчальної дисципліни. Метою викладання навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти науково-практичного підходу до управління, засвоєння концептуальних моделей сучасного публічного управління та адміністрування з подальшим застосуванням їх у практичній діяльності з метою утвердження соціальної справедливості, демократії, забезпечення прав і свобод людини та громадянина на основі світових і європейських стандартів.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Філософія управління» є засвоєння сутності філософії управління, її специфіки і місця в системі наук; з'ясування генези філософії управління, її об'єкта, предмета, системи методів, основних функцій теоретичних конструкцій; розуміння ролі філософської рефлексії в засвоєнні сутності управління як явища соціального і духовного буття людини, його специфіки і місця в системі культури; засвоєння основних положень управлінських систем щодо професійної діяльності, розуміння її найзагальніших підстав соціальної відповідальності, правових та етичних норм, пов'язаних зі сферою вирішення практичних проблем публічного управління та адміністрування; розвиток умінь аналізу проблем європейської та євроатлантичної інтеграції, а також застосування основних управлінських та філософсько-правових категоріальних концептів для забезпечення прийняття оптимального і ефективного управлінського рішення; розвиток умінь віднаходження сутнісних властивостей управлінських методів та їх застосування для виявлення, вирішення та попередження конфліктних ситуацій у сфері публічного управління та адміністрування.

Пререквізити: навчальна дисципліна «Філософія управління» слугує необхідною передумовою для подальшого вивчення дисциплін фахового спрямування.

Постреквізити: теорія управління та прийняття рішень, концептуальні засади формування та реалізації державної політики, теорія управління та прийняття рішень, стратегічне управління в публічній сфері, нормопроєктувальна та правозастосовна діяльність в публічному управлінні, комунікативна діяльність в публічному управлінні, психологія публічного управління, переддипломна практика.

Компетентності відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) ступеня вищої освіти:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності:

- (ЗК03) здатність розробляти та управляти проектами;
- (ЗК04) здатність удосконалювати й розвивати професійний,

інтелектуальний і культурний рівні;

- (ЗК05) здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології;

Спеціальні компетентності

- (СК02) здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери;

- (СК03) здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування;

- (СК06) здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України;

- (СК07) здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування;

- (СК08) здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;

- (СК09) здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування;

- (СК10) здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

Програмні результати навчання:

- (РН01) знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень;

- (РН02) розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення;

- (РН06) здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур;

- (РН11) розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень;

- (РН12) планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

Знання, уміння, навички. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- предмет, функції, категорії, методи та історичні етапи розвитку філософії управління;
- онтологічні, гносеологічні, антропологічні й аксіологічні засади управлінських моделей, лідерства та прийняття рішень;
- значення законності, прав людини, інклюзивності, відповідальності, національної безпеки та європейських орієнтирів для управлінської діяльності.

уміти:

- порівнювати філософські концепції та обґрунтовувати підходи до розв'язання управлінських проблем;
- аналізувати діяльність публічної установи, її цілі, ресурси й ризики; перевіряти достовірність інформації та власні припущення;
- готувати аналітичні записки, пропозиції до стратегічних документів і проекти нормативних положень у межах навчальних завдань.
- оцінювати альтернативи рішень, їхні суспільні наслідки, законодавчі, часові й ресурсні обмеження.

навички:

- критичного й творчого мислення, філософської рефлексії та професійної аргументації;
- проектування дослідження, роботи з джерелами, коректного цитування та прозорого використання цифрових інструментів;
- моделювання управлінських ситуацій, підготовки і презентації рішень, аналізу ризиків та перегляду власної позиції.

2. Структура навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни
	заочна форма здобуття вищої освіти
	д/б
Кількість кредитів ECTS – 3	рік підготовки
	1
	Семестр
	1
Загальна кількість годин – 90	Лекції
	4
	Семінарські
	10
	Практичні
	Самостійна робота
	76
	Вид контролю
	екзамен

3. Тематичний план

*Заочна форма здобуття вищої освіти,
за кошти державного бюджету та
кошти фізичних та юридичних осіб*

		Нормативний обсяг годин	Усього год. з викладачем	Лекцій	Семінарських занять	Практичних занять	Самостійна робота
1.	Тема 1. Предмет і завдання філософії управління	16	4	2	2		12
2.	Тема 2. Історія і сучасний стан філософського осмислення феномену управління	16	2		2		14
3.	Тема 3. Теоретико-методологічні засади соціального управління	14					14
4.	Тема 4. Моделі управління: онтологічні та гносеологічні виміри	14	2		2		12
5.	Тема 5. Антропологічний та аксіологічний дискурси управлінської діяльності	16	4		4		12
6.	Тема 6. Філософські засади прийняття управлінських рішень	14	2	2			12
Всього годин		90	14	4	10		76
Форма підсумкового контролю: екзамен							

4. Плани семінарських занять

*Заочна форма здобуття вищої освіти,
за кошти державного бюджету та
кошти фізичних та юридичних осіб*

Тема 1. Предмет і завдання філософії управління (2 год.).

Питання до семінарського заняття:

1.1. Специфіка філософського осмислення феномену управління. Предмет філософії управління.

1.2. Основні питання та функції філософії управління.

1.3. Концепції управління: класичний і сучасний підходи.

Тема 2. Історія і сучасний стан філософського осмислення феномену управління (2 год.)

Питання до семінарського заняття:

1.1. Проблема управління у філософії стародавнього світу.

- 1.2. Обґрунтування управлінських функцій у філософії середніх віків.
- 1.3. Світоглядно-методологічні основи управління суспільством у філософії Нового часу та Просвітництва.
- 1.4. Сучасний стан філософського осмислення феномену управління.

Тема 4. Моделі управління: онтологічні та гносеологічні виміри (2 год.)

Питання до семінарського заняття:

- 1.1. Поняття моделі управління та критерії типологізації управлінських систем.
- 1.2. Ліберальний тип управлінських систем.
- 1.3. Демократична і тоталітарна системи управління.

Тема 5. Антропологічний та аксіологічний дискурси управлінської діяльності (4 год.)

Питання до семінарського заняття:

- 1.1. Особистість та її роль в управлінні.
- 1.2. Поняття і типологія лідерства у сфері публічного управління.
- 1.3. Мета управління та її гуманістичний зміст.
- 1.4. Основоволожні принципи управлінської діяльності.

Семінарські заняття з тем 3 і 6, а також практичні заняття навчальним планом не передбачені. Матеріал цих тем опановується під час відповідних лекцій (за тематичним планом) і самостійної роботи.

5. Завдання для самостійної роботи, критерії її оцінювання

Самостійна робота передбачає самостійне опанування здобувачами вищої освіти освітнього компонента поза аудиторною роботою.

Алгоритм обчислення результату самостійної роботи:

- результат самостійної роботи обчислюється шляхом множення середнього балу на коефіцієнт 4 з подальшим математичним заокругленням до цілого числа. Максимальна кількість балів, що може бути зарахована, становить 20;

*середній бал розраховується як відношення суми всіх отриманих оцінок до загальної кількості показників, що включає: мінімальну кількість оцінок за шкалою оцінювання («відмінно», «добре», «задовільно»); кількість «додаткових» оцінок (за наявності) з урахуванням коефіцієнта 0,7. Цей коефіцієнт застосовується до кількості «додаткових» оцінок, що перевищують встановлений мінімум, з метою стимулювання здобувачів вищої освіти до покращення результатів самостійної роботи протягом вивчення освітнього компонента.

При цьому:

мінімальна кількість оцінок має становити не менше ніж 1/3 (33 %) від загальної кількості тем в семестрі, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни. Якщо 1/3 (33 %) від кількості тем навчальної дисципліни в семестрі становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;

** за умови отримання здобувачем вищої освіти менше ніж 1/3 (33 %) оцінок, відсутні до цієї вимоги оцінки враховуються як «нуль» при обчисленні середнього балу.

Формула розрахунку:

$$PCP = \frac{COO}{MKO + (KDO \times 0,7)} \times 4$$

де:

PCP – результат самостійної роботи;

COO – сума отриманих оцінок;

MKO – мінімальна кількість оцінок (1/3 (33 %) від кількості тем в семестрі, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни);

KDO – кількість «додаткових» оцінок (за наявності) – оцінок, що перевищують MKO.

*Приміром: у I семестрі дисципліна Теорія держави та права складається з шести тем. Мінімальна кількість оцінок за виконання самостійної роботи має становити (1/3 (33 %)) дві оцінки. Самостійна робота здобувача вищої освіти оцінена як дві четвірки (добре), тобто сума оцінок становить вісім. Застосувавши формулу отримаємо 16 балів.

$$\frac{8 \text{ (сума оцінок)}}{2 \text{ (MKO)}} \times 4 = 16$$

За умови, що здобувач вищої освіти отримав більшу кількість оцінок від необхідної мінімальної (дві оцінки). Наприклад, здобувач вищої освіти отримав шість оцінок за виконання завдань самостійної роботи (5,3,4,3,4,4), тобто чотири оцінки – це додаткові. Застосувавши формулу отримаємо 19 балів.

$$\frac{23 \text{ (сума оцінок)}}{2 + (4 \times 0,7)} \times 4 = 19$$

За умови отримання здобувачем вищої освіти менше ніж 1/3 (33 %) оцінок, відсутні до цієї вимоги оцінки враховуються як «нуль» при обчисленні середнього балу. Наприклад, здобувач вищої освіти отримав одну оцінку (мінімальна кількість дві). Одна оцінка – це трійка (задовільно). Застосувавши формулу отримаємо 6 балів.

$$\frac{(3+0)=3}{2 \text{ (MKO)}} \times 4 = 6$$

Критерії оцінювання виконання самостійної роботи

Оцінки за виконання самостійної роботи	Критерії оцінювання
5 (відмінно)	Завдання самостійної роботи виконані правильно, не менше ніж на 90 %. Сформульовано чітку власну позицію з елементами критичного або аналітичного судження. Позиція автора логічно обґрунтована, відповідь витримана в межах обсягу, оформлена відповідно до встановлених вимог, без змістових помилок.

4 (добре)	Відсоток правильно виконаних завдань самостійної роботи становить 75–89 %. Власна позиція сформульована й переважно обґрунтована, допускаються незначні неточності або недостатньо розгорнута аргументація, які не впливають на загальний результат. Обсяг витримано.
3 (задовільно)	Відсоток правильно виконаних завдань самостійної роботи становить 60–74 %. Власна позиція має описовий, а не аналітичний характер: викладено загальновідомі положення без власної оцінки або із мінімально аргументованою позицією; є суттєві неточності; обсяг істотно перевищено або надто стислий, щоб розкрити думку.
Робота потребує доопрацювання (не зараховується)	Відсоток правильно виконаних завдань самостійної роботи становить менше 60 %. Власна позиція відсутня або не відповідає темі, наведено лише переказ або компіляцію чужих тез без аналізу, наявні змістові помилки. Вимоги до обсягу недотримано.

5.1. Практикум

Тема 1. Предмет і завдання філософії управління

Реферати (доповіді):

1. Філософія управління в системі філософських і управлінських дисциплін.
2. Світоглядні передумови управлінської діяльності та їх вплив на рішення керівника.
3. Предмет філософії управління та межі суто інструментального розуміння управління.
4. Критична функція філософії управління у виявленні прихованих припущень.
5. Мета, засоби й результат як взаємопов'язані категорії управлінської діяльності.
6. Класичні та сучасні концепції управління: зміна уявлень про людину й організацію.
7. Управління як влада, координація та служіння публічному інтересу.
8. Єдність знання, цінностей і відповідальності в управлінському мисленні.
9. Роль філософської рефлексії у професійному розвитку керівника публічної установи.
10. Філософія управління в умовах цифровізації та суспільної невизначеності.

Тестові завдання

1. Яке питання найбезпосередніше належить до предмета філософії управління?

А. Яку послідовність натискання клавіш передбачає програма електронного обліку?

Б. На яких уявленнях про людину й належний порядок ґрунтується управлінське рішення?

В. Яку форму щомісячного звіту встановлено внутрішнім розпорядком установи?

Г. Яку кількість робочих місць потрібно технічно під'єднати до локальної мережі?

2. Яке співвідношення об'єкта і предмета дослідження є коректним?

А. Об'єкт складається з авторських рекомендацій, а предмет - з умов їх упровадження.

Б. Об'єкт є очікуваним результатом роботи, а предмет - послідовністю дослідницьких дій.

В. Об'єкт визначає спосіб оформлення висновків, а предмет - перелік використаних джерел.

Г. Об'єкт охоплює досліджуване явище, а предмет - обрані його властивості та зв'язки.

3. Керівник перевіряє припущення, що жорсткіший контроль завжди підвищує результативність. Яку функцію філософії управління він насамперед реалізує?

А. Критичну функцію через перевірку підстав звичного управлінського переконання.

Б. Інформаційну функцію через передавання працівникам затвердженого розпорядження.

В. Прогностичну функцію через кількісний розрахунок майбутнього попиту на послуги.

Г. Організаційну функцію через складання персонального графіка чергувань працівників.

4. Який приклад найточніше відображає аксіологічний аналіз управління?

А. Підрахунок кількості працівників, які мають доступ до службової інформаційної системи.

Б. Встановлення часу, потрібного для друку й архівування щотижневого звіту.

В. Зіставлення ефективності, справедливості та людської гідності як критеріїв рішення.

Г. Визначення послідовності етапів реєстрації та маршрутизації вхідного документа.

5. Яка ознака перетворює повідомлення про результат на зворотний зв'язок у процесі управління?

А. Надсилання однакового тексту всім підрозділам без аналізу їхніх відповідей.

Б. Використання отриманої інформації для коригування цілей, дій або способу контролю.

В. Збільшення кількості звітних показників без оцінювання їх зв'язку з результатом.

Г. Збереження повідомлення в архіві без ознайомлення відповідальних керівників.

6. Установа виконала план за кількістю звернень, але громадяни не отримали потрібного результату. Який висновок є обґрунтованим?

А. Обраний показник може не відображати зміст мети, тому його потрібно переглянути.

Б. Оцінювання результату варто обмежити своєчасністю подання внутрішнього звіту.

В. Мету установи слід ототожнити з кількістю зареєстрованих електронних операцій.

Г. Зростання кількісного показника достатньо підтверджує суспільну корисність роботи.

7. Що є прикладом філософської рефлексії керівника?

А. Уточнення форми звіту без аналізу причин, через які його показники стали самоціллю.

Б. Повторення попереднього рішення через його звичність для більшості працівників.

В. Передавання оцінки наслідків підлеглим без розгляду власної ролі в ухваленні рішення.

Г. Переосмислення власних уявлень про владу після виявлення негативних наслідків рішення.

8. Яке запитання має методологічний характер?

А. У якому кабінеті буде проведено зустріч керівника із представниками підрозділів?

Б. Яку кількість примірників пояснювальної записки потрібно передати секретареві?

В. Якими способами перевірити, чи справді новий порядок поліпшує якість послуги?

Г. Хто підписав повідомлення про зміну внутрішнього розпорядку роботи установи?

9. Яка характеристика управлінського світогляду є найбільш точною?

А. Система загальних уявлень про людину, суспільство, владу й сенс управлінської діяльності.

Б. Перелік посадових функцій, визначений для окремого працівника штатним розписом.

В. Набір технічних команд, потрібних для роботи з одним програмним застосунком.

Г. Послідовність дій, потрібних для оформлення одного типового управлінського документа.

10. Який висновок коректний щодо суб'єкта й об'єкта соціального управління?

А. Управлінський статус назавжди закріплює за людиною лише роль суб'єкта або лише об'єкта.

Б. Керована людина може активно впливати на управління і ставати його співучасником.

В. Участь працівників у виробленні рішення усуває необхідність

визначати відповідальність.

Г. Об'єкт соціального управління повинен реагувати на вплив так само, як технічний механізм.

11. Яке твердження правильно розмежовує описовий і нормативний аналіз?

А. Описовий аналіз визначає бажаний ідеал, а нормативний - частоту фактичних подій.

Б. Описовий аналіз установлює моральні обов'язки, а нормативний - час виконання операцій.

В. Описовий аналіз з'ясовує, як діють, а нормативний - як обґрунтовано належить діяти.

Г. Описовий аналіз стосується майбутнього, а нормативний обмежується вивченням минулого.

12. Керівник пропонує один успішний у минулому метод застосовувати до всіх установ. Яка філософська перевірка є першочерговою?

А. Оцінювання популярності автора методу серед учасників управлінської наради.

Б. Пошук найбільш переконливої назви методу для його представлення працівникам.

В. Заміна назв підрозділів у попередній інструкції без перегляду її змісту.

Г. З'ясування передумов успіху методу та меж його застосовності в новому контексті.

13. Яке співвідношення мети та засобів у публічному управлінні є обґрунтованим?

А. Суспільно схвалена мета звільняє керівника від аналізу побічних наслідків обраного засобу.

Б. Засоби оцінюються і за здатністю досягти мети, і за їх правовою та етичною допустимістю.

В. Досягнення бажаного показника саме по собі підтверджує допустимість використаного засобу.

Г. Найдешевший спосіб дії має перевагу незалежно від його впливу на права та довіру громадян.

14. Яке твердження найкраще відображає зв'язок теорії та практики управління?

А. Теорія визначає правильність рішення незалежно від будь-яких даних про його наслідки.

Б. Практичний досвід робить непотрібними поняття, узагальнення та перевірку припущень.

В. Теорія допомагає осмислювати практику, а результати практики дають підстави уточнювати теорію.

Г. Окремий успішний випадок перетворює будь-яку управлінську пораду на універсальний закон.

15. Яка позиція відображає сучасне розуміння філософії управління?

А. Критичне поєднання знання про управління з осмисленням його цінностей, меж і відповідальності.

Б. Пояснення управлінського успіху лише особистими якостями керівника без аналізу інституцій.

В. Вивчення тільки історичних поглядів без оцінювання їх значення для сучасних проблем.

Г. Зведення управління до технічної процедури вибору найшвидшого способу виконання доручення.

Завдання для самостійної роботи:

1. Складіть поняттєву карту філософії управління з десяти категорій. Позначте зв'язки між ними та поясніть два зв'язки, які можуть викликати суперечливі тлумачення.

2. На прикладі відкрито описаної проблеми установи розмежуйте об'єкт, предмет і мету філософського дослідження. Обґрунтуйте, чому обраний предмет не охоплює весь об'єкт.

3. Сформулюйте п'ять власних управлінських переконань. Для кожного вкажіть приховане припущення та обставину, за якої ви були б готові його переглянути.

4. Оберіть публічну місію установи та проаналізуйте її уявлення про людину, владу й суспільну користь. Подайте два уточнення місії з поясненням.

5. Порівняйте філософське та суто технологічне запитання щодо цифрової послуги. Складіть по три запитання кожного виду й поясніть потребу їх поєднання.

6. Напишіть коротке есе про межі вимірювання успішності управління. Наведіть показник, який може поліпшуватися одночасно з погіршенням реального результату.

7. Створіть діалог керівника й працівника про співвідношення контролю та довіри. Сформулюйте по два аргументи сторін і власний умовний висновок.

8. Проаналізуйте один випадок розбіжності між заявленою метою і фактичними діями організації. Визначте, які функції філософії управління допоможуть з'ясувати причини.

9. Підготуйте аналітичну картку однієї класичної та однієї сучасної концепції управління: уявлення про людину, механізм координації, сильні сторони, обмеження.

10. Складіть щоденник філософської рефлексії за однією змодельованою управлінською ситуацією: початкова позиція, заперечення, нові дані, переглянуте рішення.

Практичні завдання

1. Побудуйте категоріальну модель управління умовною публічною установою. Заповніть таблицю, використовуючи один наскрізний приклад, і поясніть відмінність між метою та показником її досягнення.

Категорія	Зміст у вибраному прикладі	Зв'язок з іншими категоріями
Суб'єкт управління		
Об'єкт управління		
Мета		
Засоби		
Результат і зворотний зв'язок		

2. Для ситуації формального виконання плану звернень доберіть запитання, які відповідають функціям філософії управління. Заповніть таблицю та визначте, яку додаткову інформацію потрібно отримати.

Функція	Запитання до ситуації	Можлива управлінська дія
Світоглядна		
Методологічна		
Критична		
Аксіологічна		

3. Установа планує замінити консультації громадян автоматичними повідомленнями, щоб скоротити витрати. Розробіть три альтернативи рішення. Для кожної оцініть доступність, якість пояснення, ресурсні потреби та вплив на довіру. Подайте порівняльну матрицю й мотивований вибір.

4. Накресліть схему управлінської взаємодії між керівником, колективом і користувачами послуг. Позначте прямий та зворотний зв'язок. Змодельуйте його порушення та запропонуйте дві дії, які дають змогу виявляти й виправляти управлінські помилки.

5. Розробіть односторінкову хартію управлінської філософії умовної установи: місія, п'ять принципів, правила взаємодії та критерії результату. Перевірте її на конфлікті між швидкістю виконання доручення і якістю послуги. Поясніть, який принцип визначає ваш вибір.

Тема 2. Історія і сучасний стан філософського осмислення феномену управління

Реферати (доповіді):

1. Моральний приклад правителя в управлінській думці Конфуція.
2. Знання, доброчесність і влада в концепції ідеальної держави Платона.
3. Спільне благо та форми правління у філософії Арістотеля.

4. Розум, закон і суспільний порядок у філософії Томи Аквінського.
5. Політична доцільність і моральні обмеження влади у вченні Н. Макіавеллі.
6. Обґрунтування державної влади у договірних концепціях Т. Гоббса та Дж. Локка.
7. Ідеї Просвітництва як передумова сучасного розуміння підзвітності влади.
8. Свобода і відповідальність у класичній німецькій філософії та їх управлінський вимір.
9. Рационально-легальне панування та ідеальний тип бюрократії М. Вебера.
10. Еволюція управлінських шкіл від наукової організації праці до людиноцентричних підходів.

Тестові завдання:

1. Що є центральним для конфуціанського розуміння належного правління?

- А. Визначення справедливості виключно за розміром державної скарбниці.
- Б. Заміна виховання детальною системою автоматизованого спостереження.
- В. Моральний приклад правителя та виховання доброчесної поведінки.
- Г. Надання керівних посад за процедурою випадкового жеребкування.

2. Яка підстава добору правителів відповідає концепції філософів-правителів у Платона?

- А. Пізнання блага та підготовленість до справедливого впорядкування держави.
- Б. Перемога у змаганні за популярність без перевірки знань і характеру.
- В. Успадкування найзаможнішої родини як достатня гарантія доброчесності.
- Г. Здатність посилювати вплив своєї групи незалежно від інтересів держави.

3. Який критерій Арістотель використовує для розмежування правильних і відхилених форм правління?

- А. Ступінь поширення писемних документів у повсякденному державному управлінні.
- Б. Тривалість перебування однієї посадової особи на керівній посаді.
- В. Співвідношення чисельності міського населення і сільських мешканців.
- Г. Спрямованість влади на спільну користь або на користь самих правителів.

4. Яке розуміння закону відповідає вченню Томи Аквінського?

- А. Будь-який успадкований звичай незалежно від його узгодженості зі спільним благом.
- Б. Розумне встановлення, спрямоване на спільне благо та належно

оприлюднене.

В. Особисте бажання правителя, яке набуває обов'язковості через його походження.

Г. Порада окремого мислителя, що не потребує компетентного встановлення.

5. Як найточніше передати міркування Н. Макіавеллі про страх і любов підданих у «Державці»?

А. Походження правителя усуває потребу враховувати ставлення до нього підданих.

Б. Страх є достатньою умовою стійкої влади, навіть коли він переходить у загальну ненависть.

В. Любов підданих гарантує збереження влади незалежно від рішень і поведінки правителя.

Г. Якщо поєднати їх неможливо, страх надійніший, але правитель має уникати ненависті.

6. Яку проблему покликана розв'язати спільна державна влада в концепції Т. Гоббса?

А. Недостатню кількість звичаїв, що регулюють повсякденне життя окремої родини.

Б. Неможливість розвитку торгівлі без передавання всіх угод приватним об'єднанням.

В. Небезпеку взаємного насильства за відсутності сили, здатної забезпечити мир.

Г. Відсутність однакових природних здібностей у всіх учасників суспільства.

7. Що є визначальним у ліберальному обґрунтуванні влади Дж. Локком?

А. Згода керованих, захист природних прав і обмеженість урядових повноважень.

Б. Залежність природних прав людини від особистого схвалення чинного правителя.

В. Спадкова влада як достатня підстава правомірності будь-якого урядового рішення.

Г. Право уряду самостійно скасовувати мету, заради якої суспільство його утворило.

8. Який механізм запобігання зловживанням владою пов'язують із Ш. Монтеск'є?

А. Підпорядкування всіх контролюючих органів особі, діяльність якої вони перевіряють.

Б. Розмежування владних функцій і взаємне стримування центрів влади.

В. Заміна державних інституцій особистою домовленістю між правителями.

Г. Зосередження владних функцій в одному органі для усунення розбіжностей.

9. Керівник перевіряє, чи можна правило його поведінки

послідовно застосовувати до всіх аналогічних випадків. З яким підходом це найближче узгоджується?

А. Обґрунтуванням винятку для керівника через його вищий посадовий статус.

Б. Визначенням моральності правила лише за його популярністю серед працівників.

В. Вибором норми за найбільшим короткостроковим матеріальним виграшем.

Г. Кантівською перевіркою можливості універсалізації моральної максими.

10. Яка організація роботи найбільше відповідає веберівському ідеальному типу бюрократії?

А. Визначені компетенції, ієрархія посад, формальні правила та професійна кваліфікація.

Б. Розподіл повноважень за особистою прихильністю керівника до конкретних працівників.

В. Ухвалення кожного рішення шляхом імпровізації без фіксованих процедур і посад.

Г. Поєднання службових ресурсів із приватною власністю керівника установи.

11. Що означає «ідеальний тип» у методології М. Вебера?

А. Морально бездоганну організацію, яку дослідник зобов'язаний схвалювати.

Б. Аналітичну конструкцію з виокремленими рисами для порівняння соціальної реальності.

В. Обов'язковий юридичний стандарт для будь-якої публічної установи.

Г. Середній статистичний опис усіх організацій, що реально функціонують.

12. Який захід найхарактерніший для наукового управління Ф. Тейлора?

А. Визначення управлінських рішень через спадкові традиції родини власника.

Б. Надання переваги неформальним груповим нормам без аналізу робочого процесу.

В. Систематичне дослідження трудових операцій для обґрунтування способу їх виконання.

Г. Відмова від навчання працівників на користь виключно їх індивідуальної інтуїції.

13. Працівник одержує несумісні доручення від двох керівників. Який принцип А. Файоля безпосередньо стосується цієї проблеми?

А. Єдиноначальність як одержання доручень щодо роботи від одного безпосереднього керівника.

Б. Стабільність персоналу як зменшення невинуватеної плинності працівників.

В. Винагорода персоналу як узгодження оплати праці з інтересами

організації.

Г. Поділ праці як спеціалізація виконавців на виконанні окремих операцій.

14. Який підхід найбільше відповідає управлінню за цілями П. Друкера?

А. Щоденне визначення нових завдань без зв'язку з погодженими результатами.

Б. Оцінювання роботи за кількістю годин перебування працівника біля керівника.

В. Ототожнення результативності установи з обсягом підготовлених внутрішніх звітів.

Г. Узгодження очікуваних результатів і оцінювання внеску в їх досягнення.

15. Який чинник особливо актуалізувала школа людських відносин у дослідженні управління?

А. Визначення поведінки працівника виключно технічною послідовністю операцій.

Б. Вплив неформальних груп, міжособистісних відносин і соціальної мотивації.

В. Пояснення організаційної поведінки тільки юридичною силою письмового наказу.

Г. Залежність роботи установи лише від фізичних параметрів виробничого обладнання.

Завдання для самостійної роботи:

1. Створіть часову шкалу розвитку філософії управління з восьми етапів. Для кожного вкажіть проблему епохи, представника й одну ідею, актуальність якої потребує сучасної перевірки.

2. Порівняйте моральний приклад керівника у Конфуція та інституційні гарантії належного управління в сучасній установі. Подайте по три можливості й обмеження кожного підходу.

3. За уривком «Держави» Платона з'ясуйте зв'язок знання, виховання та влади. Сформулюйте два запитання щодо застосування цієї концепції до добору сучасних управлінців.

4. Розкрийте аристотелівський критерій спільної користі. Наведіть навчальний приклад рішення, вигідного керівній групі, та обґрунтуйте зміну, яка наближає його до спільного блага.

5. Підготуйте картку прочитаного фрагмента твору Томи Аквінського про закон. Розмежуйте історичний контекст, основну тезу та можливе сучасне переосмислення.

6. Перевірте поширене спрощення поглядів Н. Макіавеллі про необмежену допустимість будь-яких засобів. Зверніться до тексту «Державця» та складіть аргументований коментар без неперевіраних цитат.

7. Зіставте суспільний договір у Т. Гоббса й Дж. Локка за трьома питаннями: проблема початкового стану, призначення влади, межі

повноважень. Подайте стислий висновок.

8. Напишіть есе про те, як кантівська повага до людини обмежує управлінську доцільність. Розгляньте один приклад конфлікту між особистою вигодою керівника та універсальним правилом.

9. Порівняйте веберівський ідеальний тип бюрократії з бюрократичним формалізмом. Наведіть по дві ознаки, які допомагають уникнути їх ототожнення.

10. Виберіть ідею Ф. Тейлора, А. Файоля або П. Друкера. Підготуйте критичний огляд її можливого використання в публічній установі з урахуванням історичних і сучасних умов.

Практичні завдання:

1. Зіставте історичні концепції управління. Заповніть таблицю власними узагальненнями, спираючись на першоджерела або академічні видання. Після таблиці визначте дві ідеї, які не можна переносити в сучасну практику без урахування історичного контексту.

Мислитель	Підстава належного управління	Межі сучасного застосування
Конфуцій		
Платон		
Арістотель		
Тома Аквінський		
Н. Макіавеллі		
І. Кант		
М. Вебер		

2. Проведіть рольову консультацію щодо низької довіри до установи. Сформулюйте рекомендацію від позицій Конфуція, Т. Гоббса й Дж. Локка. Для кожної позиції зазначте її вихідне уявлення про людину, очікуваний ефект і ризик. Підготуйте власне рішення, яке не змішує різні концепції без пояснення.

3. До кожної управлінської проблеми доберіть ідею Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, школи людських відносин або П. Друкера. Заповніть таблицю й поясніть вибір; одну концепцію можна використати більше одного разу за належного обґрунтування.

Проблема установи	Концепція або принцип	Пропозиція та її обмеження
-------------------	-----------------------	----------------------------

Проблема установи	Концепція або принцип	Пропозиція та її обмеження
Несумісні накази двох керівників		
Невідомі причини зайвих операцій		
Повноваження залежать від особистих зв'язків		
Не враховано неформальні групові норми		
Роботу оцінюють без погоджених цілей		

4. Створіть сценарій філософської дискусії між Н. Макіавеллі та І. Кантом про приховування керівником інформації заради збереження авторитету. Подайте по два аргументи й заперечення кожної позиції. Сформулюйте власний висновок щодо правомірних і морально допустимих дій сучасного публічного управлінця.

5. Виконайте історико-концептуальну експертизу відкритого стратегічного документа установи. Знайдіть три положення, які можна співвіднести з управлінськими ідеями різних епох. Наведіть точне положення, пояснення зв'язку та пропозицію вдосконалення. Відокремте власну інтерпретацію від прямо задекларованої авторами документа позиції.

Тема 3. Теоретико-методологічні засади соціального управління

Реферати (доповіді):

1. Філософський, загальнонауковий і спеціально-науковий рівні методології управління.
2. Співвідношення методології, методу, підходу та принципу в управлінському дослідженні.
3. Системний аналіз як засіб осмислення складності соціального управління.
4. Об'єктивність і ціннісна зумовленість управлінського знання.
5. Загальнометодологічні принципи пізнання в дослідженні публічної установи.
6. Інформаційне забезпечення як передумова обґрунтованого управлінського впливу.
7. Методологічні помилки у встановленні причин управлінських проблем.
8. Принцип розвитку та історичний контекст оцінювання управлінських практик.
9. Поєднання кількісних і якісних методів у вивченні організаційної поведінки.

10. Академічна доброчесність і перевірюваність висновків управлінського дослідження.

Тестові завдання

1. Яка послідовність найточніше відображає перехід від найзагальніших до конкретніших рівнів методології?

А. Графік опитування - висновок керівника - філософські припущення автора.

Б. Технічне обладнання - форма звіту - послідовність реєстрації результатів.

В. Оформлення таблиць - перелік посад - загальнонаукові поняття й теорії.

Г. Філософські засади - загальнонаукові підходи - спеціальні методи дослідження.

2. Яке твердження правильно розмежовує метод і методологію?

А. Метод є назвою дослідницької проблеми, а методологія - способом нумерації висновків.

Б. Метод є способом дослідження, а методологія осмислює систему його підстав і засобів.

В. Метод є очікуваним результатом реформи, а методологія - переліком відповідальних виконавців.

Г. Метод є сукупністю моральних чеснот керівника, а методологія - його посадовою інструкцією.

3. Який аналіз найкраще відповідає принципу системності?

А. Пошук одного винного працівника до з'ясування організаційних умов виникнення проблеми.

Б. Використання незмінної схеми пояснення незалежно від зібраних даних про ситуацію.

В. Дослідження зв'язків проблеми з цілями, ресурсами, структурою установи та зовнішнім середовищем.

Г. Оцінювання роботи підрозділу за одним показником без урахування пов'язаних процесів.

4. Яке твердження є придатною до емпіричної перевірки гіпотезою?

А. Запровадження попереднього запису зменшить середній час очікування порівняно з попереднім періодом.

Б. Найкращим є саме той спосіб управління, який керівник вважає найкращим.

В. Кожен результат реформи за визначенням підтверджує її необхідність і правильність.

Г. Належне управління є безумовно важливим для майбутнього розвитку будь-якого суспільства.

5. Після навчання працівників кількість скарг зменшилася; водночас змінився порядок їх реєстрації. Який висновок методологічно коректний?

А. Послідовність подій достатня для доведення того, що навчання спричинило зменшення скарг.

Б. Потрібно перевірити вплив зміни реєстрації, перш ніж приписувати весь результат навчанню.

В. Скорочення показника дає змогу не враховувати спосіб збирання первинної інформації.

Г. Зміна кількості скарг спростовує потребу оцінювати зміст і тривалість проведеного навчання.

6. Що найкраще характеризує методологічну тріангуляцію?

А. Вибір лише тих показників, які підтверджують початкову позицію керівника дослідження.

Б. Заміна суперечливих емпіричних результатів думкою найбільш досвідченого працівника.

В. Повторне використання одного джерела під трьома різними назвами в підсумковому звіті.

Г. Зіставлення результатів різних методів або джерел для перевірки обґрунтованості висновку.

7. Автор опитав п'ятьох добровольців одного відділу й поширив висновки на всіх працівників установи. У чому основна проблема?

А. Недостатньо обґрунтовано репрезентативність вибірки та межі узагальнення.

Б. Будь-яке добровільне опитування виключає можливість отримання осмислених даних.

В. Кількість відповідей сама по собі доводить, що жодна відповідь не може бути корисною.

Г. Належність учасників до одного відділу автоматично робить усі їхні судження хибними.

8. Що означає операціоналізувати поняття довіри в дослідженні установи?

А. Оголосити довіру властивістю, яка не залежить від досвіду взаємодії людей з установою.

Б. Замінити поняття довіри будь-яким показником, який уже є у внутрішньому звіті.

В. Визначити спостережувані індикатори та процедури, за якими буде досліджено її прояви.

Г. Встановити бажану відповідь учасників до проведення опитування або спостереження.

9. Дослідник застосовує загальне положення про перевантаження системи до конкретного підрозділу й виводить перевірюваний прогноз. Який хід міркування використано?

А. Встановлення подібності без перевірки суттєвості порівнюваних ознак.

Б. Дедуктивний перехід від загального положення до конкретного наслідку.

В. Нормативне оцінювання події лише за особистою симпатією до її учасників.

Г. Індуктивне узагальнення сукупності окремо спостережених випадків.

10. Що є необхідною передумовою коректного порівняння двох моделей управління?

А. Спільні критерії та врахування відмінностей умов, у яких моделі функціонують.

Б. Використання для кожної моделі лише тих критеріїв, за якими вона має перевагу.

В. Однакова назва моделей незалежно від відмінностей їхньої структури й завдань.

Г. Перевага моделі з більшою кількістю працівників без перевірки характеру послуг.

11. Яка дія найбільше відповідає принципу об'єктивності дослідження?

А. Вилучення незручних результатів після ознайомлення з позицією замовника.

Б. Визначення правильності висновку за посадовим авторитетом його прихильника.

В. Відмова від опису способу збирання даних, щоб уникнути зовнішніх заперечень.

Г. Збереження й аналіз даних, які суперечать початковій гіпотезі автора.

12. Керівник називає модернізацією просту заміну паперового документа електронним без зміни зайвих процедур. Який аналіз виявить методологічну прогалину?

А. Порівняння кольорів інтерфейсу з кольорами попереднього паперового бланка.

Б. Уточнення назви програмного продукту без дослідження змісту робочого процесу.

В. Перевірка зв'язку обраного засобу з реальною проблемою та очікуваним результатом.

Г. Збільшення кількості електронних копій як самодостатнього доказу успішної реформи.

13. Яка дія втілює принцип розвитку під час дослідження організації?

А. Пояснення всіх процесів одним незмінним описом початкового стану установи.

Б. Визнання будь-якої зміни поліпшенням без перевірки її напрямів і наслідків.

В. Відмова від урахування нових завдань через наявність раніше затвердженої схеми.

Г. Аналіз змін її структури, функцій та суперечностей у зв'язку зі зміною умов.

14. Принцип моральної домінанти в навчальному кейсі означає пріоритет морально допустимих засобів. Яке рішення йому відповідає?

А. Заміна результативного, але принизливого способу впливу на дієву альтернативу, що поважає гідність.

Б. Оцінювання засобу лише за швидкістю отримання бажаного формального показника.

В. Приховування негативних наслідків способу впливу для підтримання авторитету керівника.

Г. Збереження принизливого способу впливу через його нижчу вартість для установи.

15. Який висновок дослідника відповідає принципу історизму?

А. Пояснювати сучасну установу виключно датою її створення без аналізу розвитку.

Б. Вважати кожную давню практику ефективнішою лише через тривалість її існування.

В. Оцінювати управлінську практику з урахуванням умов її виникнення та подальших змін.

Г. Приписувати мислителям минулих епох сучасні поняття без перевірки їхнього змісту.

Завдання для самостійної роботи:

1. Складіть схему рівнів методології дослідження управління. Для кожного рівня наведіть запитання до однієї обраної проблеми публічної установи.

2. Розмежуйте поняття «метод», «підхід», «принцип» і «методика». Підготуйте чотири авторські приклади й поясніть, які з них найчастіше помилково ототожнюють.

3. Сформулюйте проблему, мету та два дослідницькі питання щодо неефективного зворотного зв'язку. Вкажіть, які дані потрібні для відповіді на кожне питання.

4. Запропонуйте перевірювану гіпотезу про причини організаційної проблеми та альтернативне пояснення. Опишіть результат спостереження, який послабить вашу початкову гіпотезу.

5. Оберіть публічно доступну статтю з управлінської тематики. Визначте її методи, доказову базу, межі узагальнення та один висновок, який потребує додаткової перевірки.

6. Створіть карту можливих причин затримки послуги. Відокремте причини, прояви й наслідки та позначте два зв'язки, що поки залишаються припущеннями.

7. Порівняйте інтерв'ю, спостереження та аналіз документів для дослідження організаційної культури. Визначте можливості, обмеження й спосіб взаємної перевірки результатів.

8. Запропонуйте три індикатори якості управління. Для кожного вкажіть, що саме він вимірює і яку важливу складову може залишати поза увагою.

9. Підготуйте пам'ятку з перевірки надійності джерела управлінської інформації. Застосуйте її до двох різних відкритих матеріалів і наведіть обґрунтований висновок.

10. Складіть протокол дослідницької доброчесності для власного міні-

дослідження: походження даних, фіксація змін, цитування, перевірка висновків, зазначення використаних цифрових засобів.

Практичні завдання:

1. Розробіть паспорт міні-дослідження проблеми низької якості зворотного зв'язку в умовній установі. Заповніть таблицю. Перевірте, чи узгоджені між собою проблема, мета, методи та очікуваний результат.

Елемент дослідження	Авторське формулювання
Проблема та її ознаки	
Об'єкт і предмет	
Мета й дослідницькі питання	
Гіпотеза та альтернативне пояснення	
Методи та джерела даних	
Критерії перевірки висновку	

2. Доберіть методи для дослідження наведених проблем. Заповніть таблицю, зазначивши дані, які дадуть змогу відрізнити причину від її прояву. Обґрунтуйте поєднання щонайменше двох методів для однієї проблеми.

Проблема	Метод і потрібні дані	Межі можливого висновку
Тривале очікування послуги		
Низька довіра працівників до керівника		
Суперечливі функції двох підрозділів		

3. Проаналізуйте умовні навчальні дані: середній час очікування скоротився з 10 до 8 днів; водночас обсяг звернень зменшився на чверть і змінено склад працівників. Обчисліть зміну часу очікування у відсотках. Складіть записку про те, які висновки ці дані дозволяють зробити, а які потребують додаткової перевірки.

4. Відредагуйте методологічно слабкий висновок: «Після запровадження електронного звітування скарг стало менше, отже саме звітування підвищило довіру до установи». Визначте неперевірені переходи в аргументації. Складіть план збору даних і сформулюйте обережний висновок, який відповідає наявним відомостям.

5. Здійсніть методологічний аудит трьох управлінських дій. У таблиці визначте порушений або недостатньо врахований принцип, потрібний доказ і

спосіб виправлення ситуації.

Управлінська дія	Принцип і доказ	Пропозиція виправлення
Застосування старої інструкції без перевірки нових умов		
Оцінювання реформи лише за кількістю звітів		
Відкидання даних, що суперечать позиції керівника		

Тема 4. Моделі управління: онтологічні та гносеологічні виміри

Реферати (доповіді):

1. Онтологічні передумови управлінської моделі: людина, організація та середовище.
2. Гносеологічні засади управління: достовірність, повнота й межі знання.
3. Модель управління як засіб пізнання та проектування соціальної взаємодії.
4. Критерії типологізації управлінських систем і межі абстрактних класифікацій.
5. Ліберальні принципи обмеження влади та їх поєднання з демократичними механізмами.
6. Участь, представництво й підзвітність у демократичному управлінні.
7. Тоталітарна модель управління: контроль, ідеологія та заперечення плюралізму.
8. Ієрархічна й мережева координація: підстави, переваги та ризики.
9. Співтворча модель управління та умови результативної участі заінтересованих сторін.
10. Цифрові моделі управління між технологічною раціоналізацією та суспільною підзвітністю.

Тестові завдання

1. Яке питання має насамперед онтологічний характер?

- А. З яких елементів і відносин складається організація як об'єкт управління?
- Б. Яким методом було отримано відомості про причини затримки послуги?
- В. Якою є надійність джерела, що повідомляє про зростання громадської довіри?
- Г. Як перевірити, чи достатньо даних для зробленого автором висновку?

2. Яка проблема є передусім гносеологічною?

- А. Які цінності слід поставити на перше місце під час розподілу

дефіцитного ресурсу?

Б. Які повноваження формально закріплено за керівником відповідно до статуту установи?

В. Чи достатньо надійні дані, на яких керівник ґрунтує уявлення про роботу установи?

Г. Яка структура взаємодії об'єднує підрозділи в єдину організацію?

3. Модель описує людину лише як виконавця команд, здатного реагувати на винагороду й покарання. Що потрібно насамперед виявити у філософському аналізі?

А. Спосіб технічного друку наказів, підготовлених із використанням моделі.

Б. Закладене в моделі уявлення про природу людини та межі цього припущення.

В. Місце зберігання електронної копії опису моделі в локальній мережі.

Г. Чисельність працівників, які ознайомилися з графічним зображенням моделі.

4. Що є методологічно коректною основою типологізації управлінських систем?

А. Розташування систем за популярністю їхніх назв у повсякденному мовленні.

Б. Ототожнення типу системи з особистою симпатією дослідника до її керівника.

В. Зміна критеріїв для кожної системи залежно від бажаного результату порівняння.

Г. Чітко визначені суттєві критерії, за якими послідовно зіставляються системи.

5. Яка ознака найбезпосередніше відображає ліберальний принцип обмеження влади?

А. Визначення допустимості критики лише за згодою посадової особи.

Б. Поширення адміністративного контролю на всі сфери приватного життя.

В. Захист прав особи та встановлення правових меж урядового втручання.

Г. Надання керівникові права змінювати будь-яке правило за власним бажанням.

6. Яка ознака найбільш характерна для демократичного управління?

А. Заборона публічно обговорювати обґрунтування ухвалених владних рішень.

Б. Можливість участі, представництва та дієвого контролю громадян за владою.

В. Незмінність складу керівництва незалежно від результатів його діяльності.

Г. Залежність доступу до участі від особистої прихильності керівника до заявника.

7. Яке поєднання рис найточніше характеризує тоталітарну

модель?

А. Публічна конкуренція програм, змінюваність керівництва та свобода критики.

Б. Правові межі повноважень, незалежний контроль і захист автономії громадян.

В. Добровільне партнерство установ із самостійними громадськими об'єднаннями.

Г. Ідеологічна монополія, придушення політичного плюралізму та всеохопний контроль.

8. Яке співвідношення ліберальних і демократичних засад є коректним?

А. Захист прав та обмеження влади можуть поєднуватися з участю і представництвом громадян.

Б. Ліберальні засади завжди виключають демократичні механізми ухвалення рішень.

В. Демократичне управління за визначенням не потребує правових меж повноважень.

Г. Наявність виборчої процедури автоматично гарантує повний захист усіх прав особи.

9. Який спосіб координації є визначальним для ієрархічної моделі?

А. Повна відсутність формальних управлінських ролей і процедур координації.

Б. Ситуативна зміна повноважень без визначення відповідального за рішення.

В. Вертикальний розподіл повноважень, підпорядкування та відповідальності.

Г. Взаємодія автономних учасників виключно через рівноправні домовленості.

10. Яка умова особливо важлива для результативності мережевого управління?

А. Відсутність будь-яких домовленостей щодо обміну інформацією та спільних результатів.

Б. Підміна спільної мети необмеженим зростанням кількості учасників мережі.

В. Надання кожному учасникові права не виконувати погоджені зобов'язання без пояснень.

Г. Узгодження ролей, правил взаємодії та підзвітності відносно самостійних учасників.

11. Який вибір відповідає ситуаційному підходу до управління?

А. Застосовувати один спосіб до всіх проблем незалежно від змін умов і ресурсів.

Б. Добирати спосіб управління з урахуванням завдання, середовища та спроможності учасників.

В. Визначати спосіб управління лише за його поширеністю серед інших

організації.

Г. Постійно змінювати рішення без аналізу того, чи справді змінилася ситуація.

12. Яке твердження коректне щодо управлінської моделі?

А. Модель виокремлює суттєві властивості явища та має визначені межі застосування.

Б. Формалізований опис моделі усуває потребу перевіряти її вихідні припущення.

В. Модель повинна відтворити кожну деталь явища, інакше вона не має пізнавальної цінності.

Г. Зручність моделі для автора є достатнім доказом її відповідності реальній організації.

13. Як перевірити практичну придатність управлінської моделі?

А. Підтвердити схожість її назви з назвою відомої зарубіжної управлінської концепції.

Б. Оцінити кількість ужитих у її описі спеціальних термінів і графічних позначень.

В. З'ясувати, чи підтримує її впровадження лише найвищий за посадою керівник.

Г. Зіставити її пояснення й очікувані результати з даними та умовами реальної ситуації.

14. Дані систематично суперечать прогнозу моделі, але автор пояснює будь-який результат її правильністю. У чому проблема?

А. Модель набуває більшої точності через неможливість поставити її під сумнів.

Б. Сам факт суперечливості даних доводить безпомилковість вихідних припущень.

В. Відсутній реальний механізм критичної перевірки та перегляду моделі.

Г. Управлінське моделювання за своїм призначенням не потребує зв'язку з досвідом.

15. Установа використовує алгоритм оцінювання працівників. Яке питання найважливіше для гносеологічного аналізу?

А. Який вплив цифрового контролю на професійну автономію та можливість заперечувати рішення керівника?

Б. Чи дають вхідні дані достатні підстави для висновків про якість роботи?

В. Які типи організаційних відносин утворюють структуру підпорядкування працівників у публічній установі?

Г. Чи відповідає розподіл винагород уявленням працівників про справедливе визнання їхнього внеску?

Завдання для самостійної роботи:

1. Розмежуйте онтологічне, гносеологічне й аксіологічне запитання про управління. Складіть по три власні приклади щодо однієї публічної установи.

2. Створіть карту припущень моделі «керівник - виконавець»: уявлення про мотивацію, знання, відповідальність і можливість участі. Запропонуйте два уточнення моделі.

3. Поясніть, чому ліберальні й демократичні засади не є взаємовиключними типами за одним критерієм. Підготуйте таблицю їх відмінних і взаємодоповнювальних ознак.

4. Оберіть три критерії типологізації управлінських систем. Порівняйте дві умовні організації за кожним критерієм і покажіть, як змінюється їх характеристика.

5. Проаналізуйте роль політичного плюралізму та свободи критики в запобіганні управлінським помилкам. Підготуйте аргументований висновок на основі одного навчального прикладу.

6. Складіть порівняльну картку ієрархічної та мережевої координації: розподіл повноважень, передавання інформації, контроль, переваги й ризики.

7. Поясніть гносеологічні обмеження цифрового рейтингу установ. Визначте, які аспекти діяльності можуть не охоплюватися єдиним підсумковим показником.

8. Обґрунтуйте межі перенесення успішної моделі управління між організаціями. Складіть перелік п'яти умов, які потрібно зіставити до такого перенесення.

9. Змодельуйте суперечність між формальною структурою установи й реальною взаємодією працівників. Визначте, які джерела допоможуть дослідити цю розбіжність.

10. Підготуйте аналітичну записку про співтворче управління: учасники, правила спільної роботи, облік розбіжностей та відповідальність за остаточне рішення.

Практичні завдання:

1. Порівняйте ліберальні засади, демократичні механізми та тоталітарну модель за визначеними критеріями. Заповніть таблицю. Поясніть, чому ліберальний і демократичний виміри можуть поєднуватися в одній системі, а наявність окремої процедури ще не характеризує всю модель.

Критерій	Ліберальні засади	Демократичні механізми	Тоталітарна модель
Межі влади			
Статус прав особи			
Участь і представництво			
Ставлення до критики			

Критерій	Ліберальні засади	Демократичні механізми	Тоталітарна модель
Підзвітність			

2. Класифікуйте наведені питання за онтологічним, гносеологічним або аксіологічним виміром. Заповніть таблицю; якщо питання має кілька вимірів, визначте основний і поясніть взаємозв'язок.

Питання	Основний вимір	Обґрунтування
Які відносини утворюють структуру установи?		
Наскільки достовірне опитування користувачів?		
Чому рівність доступу має значення для рішення?		
Що не охоплює цифрова модель поведінки працівника?		

3. Спроектуйте ієрархічний і мережевий варіанти організації тимчасового проекту установи. Для кожного накресліть схему повноважень, інформаційних потоків і підзвітності. Виберіть один варіант для умов, у яких залучено три автономні організації з різними ресурсами, та обґрунтуйте вибір.

4. Розробіть протокол перевірки алгоритмічної моделі розподілу звернень громадян. Передбачте перевірку даних, пояснюваність висновку, виявлення помилок і перегляд людиною. Подайте схему «дані - припущення - результат - перевірка - коригування» та два приклади ситуацій, у яких модель потребує перегляду.

5. Доберіть модель управління до трьох ситуацій. Заповніть таблицю, пояснивши критерій вибору та умову, за якої модель потрібно змінити. Можна запропонувати поєднання механізмів, але слід визначити відповідального за остаточне рішення.

Ситуація	Модель і критерій вибору	Умова перегляду
Невідкладна координація дій одного підрозділу		
Спільний проект кількох автономних організацій		
Розроблення послуги із залученням користувачів		

Тема 5. Антропологічний та аксіологічний дискурси управлінської діяльності

Реферати (доповіді):

1. Людина як суб'єкт і об'єкт управління: межі інструментального підходу.
2. Гідність особистості як ціннісна межа управлінського впливу.
3. Особистість керівника та інституційні умови відповідального лідерства.
4. Формальна влада, авторитет і харизма в управлінській взаємодії.
5. Трансакційне й трансформаційне лідерство: цінності, механізми та обмеження.
6. Гуманістичний зміст мети публічного управління.
7. Співвідношення ефективності, справедливості та турботи у виборі управлінських рішень.
8. Автономія працівника та відповідальність керівника в організаційній культурі.
9. Інклюзивність і культурне різноманіття як виклик управлінській аксіології.
10. Ціннісне лідерство в умовах цифрового контролю та алгоритмічного оцінювання праці.

Тестові завдання

1. Що перебуває в центрі філософсько-антропологічного аналізу управління?

- А. Технічні властивості обладнання незалежно від його використання людьми.
- Б. Форма реєстраційного номера документа без аналізу змісту управлінської дії.
- В. Людина, її можливості, потреби та способи участі в управлінських відносинах.
- Г. Виключно фінансові параметри операцій без урахування становища їх учасників.

2. Яке питання належить насамперед до аксіології управління?

- А. Який порядок розміщення файлів обрано для електронного архіву установи?
- Б. Які цінності виправдовують обрані пріоритети та обмежують допустимі засоби?
- В. Який час потрібен для виконання технічного копіювання службового документа?
- Г. Скільки комп'ютерів встановлено в робочому приміщенні одного підрозділу?

3. Яка поведінка керівника узгоджується з кантівською вимогою не ставитися до людини лише як до засобу?

- А. Враховувати гідність і здатність людини до власного судження під час організації її праці.

Б. Приховувати мету доручення, щоб працівник не міг оцінити його моральні наслідки.

В. Оцінювати допустимість впливу лише за вигодою, яку від нього одержує керівник.

Г. Використовувати особисту вразливість працівника для отримання згоди на не вигідні умови.

4. Як слід розуміти професійну автономію працівника?

А. Повну незалежність від законних завдань установи та погоджених правил взаємодії.

Б. Право не пояснювати власні службові рішення незалежно від їх наслідків для інших людей.

В. Звільнення від перевірки якості роботи за умови достатнього професійного стажу.

Г. Можливість відповідального професійного судження в межах компетенції та встановлених вимог.

5. Яка дія свідчить про відповідальність керівника після виявлення його управлінської помилки?

А. Визнати власну роль, пояснити наслідки та організувати виправлення рішення.

Б. Зберегти попередній порядок, щоб уникнути перегляду власного авторитету.

В. Перекласти пояснення помилки на виконавця без аналізу початкового доручення.

Г. Змінити назву проблемного рішення без перевірки причин негативного результату.

6. Яке твердження правильно розмежовує формальну владу та лідерство?

А. Кожна керівна посада автоматично гарантує довіру та готовність колективу підтримувати спільну мету.

Б. Неформальний вплив можливий лише за наявності права видавати обов'язкові письмові накази.

В. Посада надає повноваження, а лідерство передбачає вплив, який може виходити за межі посадового статусу.

Г. Визнання лідера працівниками скасовує потребу в узгодженні його повноважень і відповідальності.

7. Керівник узгоджує конкретні результати й надає винагороду за їх досягнення. Який механізм лідерства тут найбільш виражений?

А. Уникнення лідерського впливу через відмову від визначення очікуваних результатів.

Б. Трансакційний обмін між очікуваним виконанням і погодженим заохоченням.

В. Харизматичне визнання особистих виняткових якостей незалежно від результатів.

Г. Трансформаційне переосмислення спільної візії та організаційної ідентичності.

8. Яка дія найточніше характеризує трансформаційне лідерство?

А. Обмеження впливу керівника контролем обміну результатів на погоджену винагороду.

Б. Збереження незмінних правил навіть за втрати ними зв'язку із завданнями установи.

В. Пояснення всіх вимог лише необхідністю уникнути формального дисциплінарного стягнення.

Г. Формування спільної візії та підтримка розвитку здатності працівників змінювати організацію.

9. Який висновок щодо харизми керівника є обґрунтованим?

А. Харизма сама по собі підтверджує моральну бездоганність усіх управлінських дій.

Б. Популярність керівника усуває необхідність перевіряти наслідки його розпоряджень.

В. Харизматичний вплив потребує інституційних обмежень і не гарантує моральності рішень.

Г. Визнання виняткових якостей керівника робить зайвими професійні процедури добору кадрів.

10. Який аргумент є наслідковим за своєю логікою?

А. Варіант рішення слід оцінити за очікуваними результатами для всіх, кого він зачіпає.

Б. Варіант рішення слід прийняти через особисту відданість працівника своєму керівникові.

В. Варіант рішення слід підтримати за звичкою, не зіставляючи підстав і можливих результатів.

Г. Варіант рішення слід обрати лише тому, що його запропонувала найстарша за віком особа.

11. Який аргумент найточніше відображає етику обов'язку?

А. Спосіб дії морально виправданий уже тому, що його підтримує найвпливовіша група установи.

Б. Спосіб дії варто обрати за кількістю позитивних відгуків про особисті якості його автора.

В. Спосіб дії потрібно оцінювати винятково за зручністю для того, хто приймає рішення.

Г. Певний спосіб дії неприпустимий через порушення морального принципу, навіть якщо він обіцяє вигоду.

12. На чому насамперед зосереджується етика чеснот в оцінюванні керівника?

А. На чисельності підлеглих як достатньому показнику моральної якості керівництва.

Б. На стійких рисах характеру та практичній мудрості, що виявляються в його вчинках.

В. На відповідності формального посадового титулу кількості років роботи в установі.

Г. На популярності зовнішнього образу керівника незалежно від його

реальної поведінки.

13. Яке рішення найкраще втілює інклюзивний підхід до публічної послуги?

А. Передбачити різні доступні способи отримання послуги зі збереженням рівної поваги до користувачів.

Б. Пропонувати доступний спосіб лише тим користувачам, які вже здолали недоступну процедуру.

В. Оцінювати потреби користувачів за стереотипним уявленням про типового відвідувача установи.

Г. Залишити один спосіб звернення, оскільки формально однакове правило завжди усуває бар'єри.

14. Чому однакове ставлення не завжди забезпечує справедливий доступ до послуги?

А. Будь-яка відмінність потреб автоматично надає людині право на необмежену перевагу.

Б. Справедливість вимагає визначати умови доступу виключно за особистою симпатією працівника.

В. Люди можуть мати різні бар'єри, для подолання яких потрібні обґрунтовані адаптації.

Г. Урахування потреб користувачів завжди суперечить принципу поваги до рівної гідності.

15. У чому полягає гуманістичний зміст мети публічного управління?

А. У максимізації кількості внутрішніх процедур незалежно від їх впливу на життя людей.

Б. У спрямуванні організованої діяльності на умови гідного життя, реалізацію прав і суспільну користь.

В. У підвищенні престижу керівної посади як самодостатній кінцевій меті діяльності установи.

Г. У підпорядкуванні потреб громадян зручності адміністративного апарату без можливості перегляду.

Завдання для самостійної роботи

1. Порівняйте розуміння людини як «ресурсу», «виконавця» та «співучасника» управління. Поясніть практичні наслідки кожного підходу для організації роботи.

2. Складіть власну ієрархію п'яти управлінських цінностей. Опишіть ситуацію конфлікту двох із них та обґрунтуйте спосіб узгодження без заперечення значення жодної.

3. Проаналізуйте відкрито описаний або змодельований вчинок керівника з позицій етики обов'язку, наслідків і чеснот. Визначте спільні та відмінні аргументи.

4. Підготуйте портрет відповідального публічного лідера: п'ять якостей, поведінкові прояви та способи розвитку. Відокремте моральну якість від зовнішньої самопрезентації.

5. Зіставте формальні повноваження та неформальний авторитет. Наведіть два приклади їх збігу і два приклади розбіжності, пояснивши наслідки для колективу.

6. Створіть сценарій розмови керівника з працівником, який аргументовано заперечує рішення. Покажіть, як поєднати професійну автономію, повагу та відповідальність.

7. Проаналізуйте один цифровий показник оцінювання персоналу. Визначте, які внески людини він не відображає та як доповнити оцінювання без надмірного контролю.

8. Складіть карту можливих бар'єрів під час отримання публічної послуги людьми з різними потребами. Запропонуйте зміни та поясніть їх ціннісну основу.

9. Напишіть рефлексивне есе про межі харизматичного лідерства. Розгляньте механізм, який дає змогу підтримувати ініціативу керівника й одночасно перевіряти його рішення.

10. Порівняйте формальну рівність правил і справедливість реальних можливостей. Сформулюйте критерії, за якими адаптація послуги відрізняється від необґрунтованого привілею.

Практичні завдання:

1. Перетворіть управлінські цінності на спостережувані вимоги до поведінки. Заповніть таблицю для умовної установи. Для однієї цінності додайте приклад формального декларування, яке не підтверджується реальною практикою.

Цінність	Поведінкова вимога	Ознака виконання
Гідність		
Справедливість		
Відповідальність		
Відкритість		
Повага до різноманіття		

2. У колективі потрібно розподілити обмежену кількість місць на навчання. Керівник вагається між високими поточними результатами, потребою розвитку новачків і доступністю участі для працівників з різними життєвими обставинами. Запропонуйте два порядки розподілу, оцініть їх з позицій трьох етичних підходів і підготуйте мотивоване рішення.

3. Доберіть спосіб лідерського впливу до трьох ситуацій. У таблиці визначте доречні дії, ціннісні ризики та спосіб їх запобігання. Поясніть, чому один стиль не є автоматично найкращим для будь-якого контексту.

Ситуація	Дії керівника	Ризик і запобіжник
Новачок не розуміє завдання і потребує підтримки		
Досвідчена команда пропонує інноваційний спосіб роботи		
Колектив не довіряє оголошеній організаційній зміні		

4. Проведіть навчальний аудит людиноцентричності послуги. Змодельуйте її отримання трьома користувачами з різними потребами. Заповніть таблицю й обґрунтуйте, як запропоновані адаптації забезпечують рівну повагу без створення необґрунтованих привілеїв.

Етап отримання послуги	Можливий бар'єр	Пропозиція адаптації
Пошук інформації		
Подання звернення		
Уточнення обставин		
Отримання й розуміння результату		

5. Розробіть фрагмент хартії відповідального лідерства із п'яти положень. Для кожного визначте дію керівника та дію працівника. Перевірте хартію на ситуаціях обґрунтованої незгоди, визнання управлінської помилки й запровадження цифрового контролю. Подайте висновок про баланс довіри та підзвітності.

Тема 6. Філософські засади прийняття управлінських рішень

Реферати (доповіді):

1. Управлінське рішення як пізнавальний, ціннісний і практичний акт.
2. Етапи прийняття управлінського рішення та роль зворотного зв'язку.
3. Мета і засоби в управлінському виборі: дієвість, допустимість і відповідальність.
4. Обмежена раціональність Г. Саймона та пошук прийняттого рішення.
5. Інтуїція і раціональний аналіз у професійних рішеннях керівника.
6. Когнітивні упередження як джерело управлінських помилок.
7. Філософські проблеми вибору в умовах ризику та невизначеності.
8. Справедливість розподілу ресурсів як критерій управлінського рішення.
9. Одноосібний, консультативний та колегіальний стилі прийняття рішень: переваги та межі.
10. Пояснюваність, оцінювання наслідків і перегляд управлінських

рішень у цифровому середовищі.

Тестові завдання

1. Яке формулювання найкраще визначає проблему перед прийняттям управлінського рішення?

- А. Перелік дій, обраний до аналізу того, які зміни насправді потрібні.
- Б. Розрив між фактичним і бажаним станом, причини якого потрібно з'ясувати.
- В. Прізвище працівника, якому заздалегідь вирішили доручити підготовку звіту.
- Г. Назву програмного продукту, який керівник бажає закупити для установи.

2. Яке формулювання задає змістовну мету рішення про вдосконалення послуги?

- А. Використати виділений ресурс незалежно від його впливу на потреби користувачів.
- Б. Створити якомога більше звітів про проведені організаційні зміни.
- В. Продемонструвати активність керівника через збільшення кількості службових нарад.
- Г. Зменшити необґрунтоване очікування зі збереженням якості та доступності результату.

3. Яка послідовність відповідає логіці обґрунтованого управлінського рішення?

- А. Реалізація - визначення відповідальних - формулювання мети за отриманим результатом.
- Б. Вибір - реалізація - пошук зручного пояснення - визначення проблеми та мети.
- В. Проблема й мета - альтернативи - оцінювання - вибір - реалізація та перевірка.
- Г. Оцінювання керівника - звіт про виконання - формування альтернатив після завершення дій.

4. Навіщо під час підготовки рішення формувати кілька альтернатив?

- А. Щоб зіставити різні способи досягнення мети та не ототожнювати її з першим задумом.
- Б. Щоб після вибору не визначати відповідального за реалізацію одного з варіантів.
- В. Щоб надати кожному учаснику можливість одночасно виконувати несумісні рішення.
- Г. Щоб замінити обґрунтування вибору максимальною кількістю запропонованих варіантів.

5. У навчальній моделі ризиком названо ситуацію з оцінюваними ймовірностями, а невизначеністю - брак підстав для таких оцінок. Який висновок відповідає цій моделі?

- А. Оцінювання ризику гарантує відсутність несприятливих наслідків

після реалізації рішення.

Б. Наявність невизначеності означає, що жодних підготовчих або зворотних дій здійснити неможливо.

В. За невизначеності досить приписати всім подіям однакову ймовірність без обґрунтування.

Г. За невизначеності особливо важливі сценарії, уточнення даних і можливість перегляду рішення.

6. Який вибір відповідає ідеї обмеженої раціональності Г. Саймона?

А. Вважати, що керівник завжди знає всі альтернативи та може точно обчислити всі їх наслідки.

Б. Шукати прийнятний варіант за визначеними критеріями з урахуванням обмежень часу й інформації.

В. Відмовитися від будь-яких критеріїв, оскільки повністю вичерпне знання недоступне.

Г. Ототожнити першу інтуїтивну думку з найкращим рішенням без перевірки її придатності.

7. Керівник читає лише ті звіти, які підтримують уже обраний ним варіант. Яке упередження тут виявляється?

А. Упередження підтвердження: перевага даним на користь початкового переконання.

Б. Упередження доступності: оцінювання частоти за легкістю пригадування яскравих випадків.

В. Помилка неповоротних витрат: продовження дії через уже витрачені ресурси.

Г. Ефект якоря: залежність числової оцінки від першого названого значення.

8. Після одного резонансного випадку керівник без аналізу даних вважає подібні події найпоширенішими. Яке упередження є найбільш вираженим?

А. Ефект якоря через вплив першого довільно названого числового значення.

Б. Ефект володіння через вищу оцінку об'єкта, який уже належить особі.

В. Помилка неповоротних витрат через небажання відмовлятися від минулих вкладень.

Г. Упередження доступності через легкість пригадування яскравого випадку.

9. Першу довільну оцінку вартості проєкту назвали до аналізу даних; подальші оцінки залишилися близькими до неї. Який ефект описано?

А. Упередження доступності, коли частоту визначають за яскравістю подій у пам'яті.

Б. Групове мислення, коли учасники придушують незгоду заради уявної одностайності.

В. Ефект якоря, коли початкове значення непропорційно впливає на

наступні оцінки.

Г. Помилку неповоротних витрат, коли рішення обґрунтовують уже понесеними видатками.

10. В установі продовжують безперспективний проєкт лише тому, що на нього вже витрачено багато ресурсів. Яка помилка впливає на рішення?

А. Послідовне розмежування вже понесених і ще можливих витрат на реалізацію.

Б. Ігнорування того, що неповоротні витрати не визначають майбутньої доцільності продовження.

В. Надмірна увага до перевірених прогнозів майбутніх результатів і додаткових витрат.

Г. Обґрунтований вибір за критерієм найбільшої очікуваної суспільної користі.

11. Усі критерії оцінюють за шкалою «більше - краще». Вага першого критерію - 0,4, другого - 0,6. Альтернатива Х має оцінки 5 і 2, Y - 3 і 4. Який результат зважування правильний?

А. $X = 3,2$; $Y = 3,6$; за заданими критеріями перевагу має Y.

Б. $X = 2,0$; $Y = 1,2$; за заданими критеріями перевагу має X.

В. $X = 3,8$; $Y = 3,4$; за заданими критеріями перевагу має X.

Г. $X = 7,0$; $Y = 7,0$; за заданими критеріями альтернативи рівноцінні.

12. Для чого після ранжування альтернатив проводити аналіз чутливості?

А. Щоб підібрати ваги заднім числом так, аби переміг уже бажаний керівникові варіант.

Б. Щоб перевірити, чи зміниться вибір за обґрунтованої зміни ваг або вихідних оцінок.

В. Щоб усунути потребу пояснювати, як було визначено початкові критерії та обмеження.

Г. Щоб замінити оцінювання альтернатив найбільш привабливою назвою обраного проєкту.

13. Яка дія найкраще відповідає змістовному управлінню ризиком?

А. Вважати малоймовірну подію неістотною незалежно від масштабу можливих наслідків.

Б. Внести слово «ризик» до звіту без опису події, яка може вплинути на результат.

В. Передати відомості про загрозу в архів без визначення способу її відстеження.

Г. Визначити можливу подію, її наслідки, запобіжні заходи та відповідального за реагування.

14. Яка умова необхідна для переходу від обраного рішення до його керованої реалізації?

А. Відмова від проміжного зворотного зв'язку до завершення всього проєкту.

Б. Заміна конкретного результату переліком доручень без критерію їх

достатності.

В. Визначення виконавців, ресурсів, строків, очікуваного результату та способу перевірки.

Г. Обмеження рішення усним схваленням загального напряму без розподілу відповідальності.

15. Керівник обговорює альтернативи з командою та враховує її пропозиції, але остаточний вибір робить сам. Який стиль прийняття рішення за ступенем участі колективу описано?

А. Консультативний: учасники надають пропозиції, а керівник зберігає остаточний вибір.

Б. Делегування: керівник передає визначеній особі повноваження остаточного вибору.

В. Колегіальний: остаточний вибір належить групі відповідно до погодженої процедури.

Г. Одноосібний без консультацій: керівник самостійно формує й обирає варіант дії.

Завдання для самостійної роботи:

1. На прикладі умовної установи розмежуйте проблему, її прояв, причину та бажаний результат. Поясніть, як помилка в цьому розмежуванні впливає на вибір засобів.

2. Сформулюйте три альтернативи розв'язання однієї управлінської проблеми, зокрема варіант збереження поточного порядку. Обґрунтуйте, за яких умов кожна альтернатива може бути прийнятною.

3. Порівняйте аналітичний та інтуїтивний способи підготовки рішення. Визначте умови корисності інтуїції й способи перевірки інтуїтивної впевненості керівника.

4. Поясніть ідею обмеженої раціональності на власному навчальному прикладі. Сформулюйте мінімальні вимоги до прийнятного варіанта та правило припинення пошуку.

5. Створіть карту наслідків рішення для чотирьох заінтересованих сторін. Розмежуйте короткострокові й довгострокові, прямі й побічні наслідки.

6. Підготуйте картки п'яти когнітивних упереджень: ознака, приклад у роботі керівника, контрольне запитання та спосіб зменшення впливу.

7. Проаналізуйте моральну дилему щодо використання дієвого, але принизливого засобу впливу. Запропонуйте альтернативу та поясніть, чому результативність не вичерпує критеріїв вибору.

8. Складіть три сценарії розвитку управлінської ситуації за нестачі даних. Для кожного визначте ранню ознаку, можливу відповідь і спосіб збереження зворотності дій.

9. Порівняйте одноосібний, консультативний та колегіальний стилі прийняття рішення для термінової, типової та інноваційної ситуацій. Обґрунтуйте вибір стилю, його ризики та спосіб визначення відповідальності.

10. Створіть рефлексивний журнал рішення: початкове припущення, критерії, вибір, очікувані наслідки, нові відомості, підстави для перегляду. Поясніть зміну власної позиції.

Практичні завдання

1. Побудуйте матрицю вибору способу вдосконалення публічної послуги. Визначте ваги критеріїв так, щоб їх сума дорівнювала 1, задайте однакову шкалу «більше - краще» й оцініть альтернативи. Обчисліть зважені результати та перевірте, чи зміниться вибір після обґрунтованої зміни одного з припущень.

Критерій	Вага	Електронний запис	Додаткове вікно	Перерозподіл потоку
Доступність				
Якість результату				
Економність ресурсів				
Швидкість упровадження				
Зважений результат	1			

2. Проаналізуйте прояви когнітивних упереджень у таблиці. Вкажіть ймовірне упередження, потрібну перевірку та конкретну дію для зменшення його впливу. Поясніть, чому самої обізнаності про упередження недостатньо.

Ситуація	Упередження	Перевірка або запобіжна дія
Враховують лише звіти на користь обраної ідеї		
Один резонансний випадок визначає оцінку поширеності проблеми		
Першу довільну суму приймають за орієнтир подальших оцінок		
Проект продовжують лише через минулі витрати		

3. Підготуйте проєкт управлінського рішення про організацію безперервної роботи умовної установи за тимчасової втрати частини ресурсу. Визначте проблему, мету, альтернативи, обмеження, відповідального та строки. Додайте реєстр трьох ризиків із запобіжними діями й ознаками, за яких рішення потрібно переглянути.

4. Проведіть умовне засідання команди, яка обирає між швидким запуском неперевіреної послуги та поетапним пілотуванням. Розподіліть ролі прихильника швидкості, захисника якості, представника користувачів і незалежного критика. Подайте протокол аргументів, рішення та перелік питань, які залишилися відкритими.

5. Створіть журнал перевірки й перегляду рішення. Заповніть його спочатку для початкової ситуації, а потім після надходження нових даних про недоступність послуги для частини користувачів. Поясніть, які саме дані

змінити вибір, а які лише уточнили спосіб реалізації.

Елемент перевірки	Початкове рішення	Після нових даних
Факти й припущення		
Мета та критерії		
Альтернативи		
Рішення і відповідальний		
Наслідки та підстави перегляду		

6. Індивідуальні завдання

Індивідуальні завдання з навчальної дисципліни «Філософія управління» не передбачено.

7. Методи навчання

Словесні

Розповідь-пояснення використовується під час навчання здобувачів протягом лекції. За метою виділяються такі види розповіді: розповідь-вступ, розповідь-повідь, розповідь-висновок. Ефективність зазначеного методу залежить головним чином від уміння викладача розповідати, доступності інформації, від поєднання його з іншими методами навчання.

Бесіда – це діалог між викладачем та здобувачем вищої освіти, який дає можливість за допомогою цілеспрямованих і вміло сформульованих питань спрямувати здобувачів на активізацію отриманих знань. Саме за допомогою їх викладач активізує діяльність здобувачів, ставлячи їм запитання для роздумів, розв'язання проблемної ситуації.

Лекція (мультимедійна, дистанційна тощо) – одна з основних форм проведення навчальних занять, яка має на меті формування поняттєво-категоріального апарату навчальної дисципліни, висвітлення її ключових проблемних питань.

Наочні методи

Ілюстрація – допоміжний метод при словесному методі, її значення полягає в яскравішому викладенні та демонстрації власної думки.

Демонстрація характеризується рухомістю засобу демонстрування, наприклад, демонстрація навчальних фільмів.

Інтерактивні методи навчання

Мозковий штурм полягає у швидкому генеруванні максимальної кількості ідей щодо розв'язання певної проблеми без їх критики на початковому етапі.

Дискусія передбачає аргументований обмін думками щодо проблемного питання.

Метод «Прес» навчає коротко й аргументовано висловлювати власну

позицію.

Метод «Займи позицію»: викладач формулює суперечливе твердження.

Метод кейсів – розгляд реальних або змодельованих практичних ситуацій, що вимагає від здобувачів вищої освіти застосування теорії на практиці та прийняття зважених рішень.

8. Форми та методи контролю, критерії оцінювання результатів навчання та перелік орієнтовних завдань (питань) для підсумкового контролю

Методи контролю – усне та письмове опитування, перевірка виконаних завдань, тестовий контроль. Контроль успішності здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни поділяється на поточний і підсумковий контроль.

Для ефективної перевірки рівня засвоєння здобувачами знань, умінь і навичок з навчальної дисципліни використовують різні методи і форми контролю: 1) метод усного контролю; 2) метод письмового контролю; 3) метод *програмованого контролю*.

Поточний контроль успішності здобувачів вищої освіти – це систематична перевірка знань здобувачів, яка проводиться викладачем на поточних заняттях відповідно до розкладу та відповідно до програми, робочої програми, силабусу.

Поточний контроль здійснюється на занятті відповідно до конкретних цілей теми з метою перевірити ступінь та якість засвоєння матеріалу, що вивчається. У процесі поточного контролю оцінюється самостійна робота здобувача щодо повноти виконання завдань, рівня засвоєння навчальних матеріалів, оволодіння практичними навичками аналітичної, дослідницької роботи та ін.

Підсумковий контроль – контроль навчальних досягнень здобувачів з метою оцінки якості освоєння ними програми навчальної дисципліни, що проводиться у формі заліку або екзамену (якщо дисципліна вивчається впродовж кількох академічних періодів, то підсумковий контроль може проводитися за частиною дисципліни, вивченої в даному академічному періоді). Мета підсумкового контролю – виявити рівень засвоєння навчальної дисципліни в цілому, розуміння навчального матеріалу, взаємозв'язок змісту навчального матеріалу, логіку його засвоєння тощо.

8.1. Екзамен

Екзамен – форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня знань, умінь та навичок (компетентностей) з освітнього компонента або його окремої завершеної частини та передбачає виставлення оцінок у балах ЄКТС, що за національною шкалою оцінювання відповідає оцінці «відмінно», «добре», «задовільно» або «незадовільно».

Підсумкова кількість балів з екзамену з навчальної дисципліни розраховується як середнє арифметичне суми результатів аудиторної роботи та самостійної роботи разом (≤ 100) та результату підсумкового контролю (≤ 100).

Формула розрахунку підсумкової кількості балів з екзамену:

$(РАР + РСР) + РПК\ ПКБ(Екз) = \text{—}$

2

де:

ПКБ – підсумкова кількість балів; РАР –

результат аудиторної роботи; РСР –

результат самостійної роботи;

РПК – результат підсумкового контролю.

Шкала оцінювання: національна та ESTC

Оцінка в балах	Екзамен	
	Оцінка ESTC	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
75–81	C	добре
64–74	D	задовільно
60–63	E	задовільно
0–59	F	незадовільно

Визнання результатів навчання, здобутих у неформальній та/або інформальній освіті здійснюється відповідно до затвердженого «Порядку визнання у Національній академії внутрішніх справ результатів навчання, здобутих у неформальній та/або інформальній освіті».

Рейтингова система оцінювання результатів навчання

Нормативним підґрунтям встановлення рейтингу компетентності є Закон України «Про вищу освіту». Відповідно до ст. 50 Закону України «Про вищу освіту» формами організації освітнього процесу є: 1) навчальні заняття; 2) самостійна робота; 3) практична підготовка; 4) контрольні заходи.

Заклад вищої освіти на підставі освітньо-професійної програми за кожною спеціальністю розробляє навчальний план, який визначає перелік та обсяг навчальних дисциплін у кредитах ЄКТС, послідовність вивчення дисциплін, форми проведення навчальних занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми поточного і підсумкового контролю. Для конкретизації планування навчального процесу на кожний навчальний рік складається робочий навчальний план, що затверджується керівником вищого навчального закладу (п. 4 ст. 10 ЗУ «Про вищу освіту»).

Розподіл балів, з яких формується рейтинг компетентності здобувача вищої освіти, відбувається між поточним контролем аудиторної роботи (максимум 80 балів), самостійною роботою (максимум 20 балів) та підсумковим контролем у формі екзамену (максимум 100 балів).

Здобувач вищої освіти може отримати додатково максимум 10 балів за досягнення, що відповідають предметній області освітнього компонента, до підсумкової кількості балів. При цьому загальна сума накопичувальних балів не повинна перевищувати 100.

Характеристика оцінювання рівня творчих досягнень здобувача вищої освіти

Результати творчої роботи курсанта (слухача, студента)	Рівень результативності та додаткові бали
Стаття (тези доповіді) в інститутському (кафедральному) збірнику, призове місце на конкурсі наукових робіт курсантів (слухачів, студентів) інституту, доповідь на інститутській науковій конференції та ін.	I рівень, інститутський – 4 бали
Ті ж досягнення на заходах академічного рівня, прийняття до розгляду заявки на патент та ін.	II рівень, академічний – 6 балів
Ті ж досягнення на заходах міжвузівського рівня чи МОН, МВС, кілька досягнень II рівня, участь у республіканських виставках, національних олімпіадах, отримання державного патенту. Статті в міжнародних збірниках та журналах, доповіді на міжнародних конференціях і семінарах, участь у міжнародних олімпіадах, конкурсах та виставках, отримання закордонного патенту.	III рівень, міністерський, міжвузівський – 10 балів

Рейтинг компетентності здобувача вищої освіти з навчальної дисципліни

Рейтинг компетентності здобувача вищої освіти з навчальної дисципліни, включає *рейтинг компетентності з навчальної роботи* (аудиторна робота та самостійна робота) та *рейтинг компетентності з підсумкового контролю* (екзамен). Формування рейтингових компетентностей здобувачів вищої освіти у формі підсумкового контролю «залік» відбувається шляхом визначення суми балів аудиторної роботи та самостійної роботи (за наявності).

Формування рейтингових компетентностей здобувачів вищої освіти у формі підсумкового контролю «екзамен» відбувається шляхом визначення суми балів аудиторної роботи, самостійної роботи (за наявності) та екзамену поділеної на 2.

Здобувач вищої освіти може отримати додатково до 10 балів за досягнення, що відповідають предметній області освітнього компонента (приміром, наукова робота), до підсумкової кількості балів у порядку, визначеному ЗВО МВС. При цьому загальна сума накопичувальних балів не повинна перевищувати 100. Підсумкові бали з кожного освітнього компонента переводяться в національну ¹.

Рейтинг з навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Відповідно до структури навчального плану навчальна робота складається з *аудиторної роботи* (лекційні та семінарські заняття) і *самостійної роботи*.

Оцінювання компетентності з навчальної роботи здобувача вищої освіти з дисципліни здійснюється шляхом встановлення відповідного рівня знань за

¹Тобто даний рейтинг є додатковим і у разі перевищення 100 бальної шкали зменшується на ту кількість балів які її перевищують.

навчальне заняття та виставлення балів від 2 до 5. Важливо пам'ятати, що бали це не число, що отримуються в результаті вимірювань і обчислень, а приписане оціночне судження. Виставляючи бали, науково-педагогічний працівник має їх обґрунтувати, керуючись логікою та існуючими критеріями.

Критерії оцінювання результатів аудиторної роботи

Оцінювання усного виступу, письмового завдання, тестування тощо	Критерії оцінювання
5 (відмінно)	У повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно виконав не менше ніж 90 % тестових завдань.
4 (добре)	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно виконав від 75 до 89 % тестових завдань.
3 (задовільно)	У цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування й аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно виконав 60–74 % тестових завдань.
2 (незадовільно)	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань відповідної теми під час усних виступів і письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно виконав менше ніж 60 % тестових завдань.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти

Рівень компетентності та критерії оцінювання	Кількість набраних балів
Високий (творчий): Здобувач вищої освіти систематично за поточним й за підсумковим контролю виявив глибокі знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах, вміння аналізувати явища, які вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку, чітко, лаконічно, логічно послідовно дав відповіді на поставлені питання, вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач та аналізувати достовірність одержаних результатів, допускаючи деякі неточності.	90-100

Достатній (конструктивно-варіативний): Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролю виявив міцні знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах, аргументовано дав відповіді на поставлені питання, вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач, допускаючи неточності і несуттєві помилки.	82-89
Достатній (конструктивний): Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролю виявив достатні знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах, дав відповіді на поставлені питання, які, однак, містять певні (неістотні) неточності, достатні вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.	75-81
Середній (репродуктивний): Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролю виявив посередні знання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах, дав мало аргументовані відповіді на поставлені питання, які містять істотні неточності, слабкі вміння застосовувати теоретичні положення при розв'язуванні практичних задач.	64-74
Достатній (репродуктивний): Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролю виявив слабкі знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах, дав неточні або мало аргументовані відповіді на поставлені питання, з порушенням послідовності викладення, слабкі вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач, допускаючи суттєві помилки.	60-63
Низький (рецептивно-продуктивний): Здобувач вищої освіти виконав частину видів навчальної роботи, за поточним й підсумковим контролю виявив незнання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах, допустив істотні помилки у відповідях на поставлені питання, виявив невміння орієнтуватися під час розв'язання практичних задач (здобувач вищої освіти має право на повторний підсумковий контроль).	0-59

Характеристика оцінювання рівня компетентності та навчальних досягнень здобувача вищої освіти, Шкала підсумкового оцінювання визначені Положенням про організацію освітнього процесу в Національній академії внутрішніх справ URL: <https://okop.navs.edu.ua/l%D1%96ve-menu/zagaln%D1%96-pitannya-organ%D1%96zac%D1%96jno-metodichnogo-zabezpechennya-osv%D1%96tnogo-proczesu.html>

9. Інструменти, обладнання, програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна

– пакет програмних продуктів Microsoft Office, а саме: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint та ін.;

– мультимедійний проєктор, комп'ютер /ноутбук/планшет, інтерактивні дошки.

Для забезпечення можливості організації дистанційного навчання може використовуватися платформа Zoom, середовище Classroom, Moodle «Мудл».

10. Перелік питань/завдань для підсумкового контролю з навчальної дисципліни

1. Сутність соціального управління.
2. Визначення принципів управління як підсистеми соціального управління.
3. Основні моделі прийняття управлінського рішення.
4. Ієрархія методів соціального управління.
5. Головні підходи до осмислення соціального управління.
6. Основні вимоги до управлінського рішення.
7. Ознаки тоталітарної моделі управління.
8. Авторитарна модель управління.
9. Філософія управління в європейських країнах.
10. Філософія управління в країнах Близького Сходу.
11. Ліберальний тип управлінських систем та його ознаки.
12. Обґрунтування головних елементів стилю управління.
13. Методологія гуманістичного управління: адаптація і інтеграція філософської, загальнонаукової і частково наукової методології.
14. Критерії типологізації управлінських систем.
15. Загальнометодологічні принципи управлінської діяльності.
16. Специфічні принципи управлінської діяльності.
17. Теорія ідеальних типів управління Вільяма Оучі.
18. Класифікація та співвідношення методів, принципів та підходів до осмислення результативності та ефективності соціального управління.
19. Основні ідеї П. Друкера щодо ефективності управління.
20. Основні структурні компоненти методології соціального управління.
21. Методи вивчення особистості управлінця в системі управлінських відносин.
22. Тоталітарний стиль управління: основні характеристики та особливості прояву.
23. Теорія «ситуаційного підходу» (Р. Моклер, У. Реддін, Ф. Фідлер).
24. Ліберальний тип управлінських систем.
25. Процесуальний та системний підходи щодо осмислення соціального управління.
26. Ситуаційний та універсальний підходи щодо осмислення соціального управління.
27. Демократична система управління.
28. Критерії типологізації управлінських систем.
29. Теорія управління. (за Е. Шейном).
30. Теорія управління. (за Р. Петерсоном).
31. Теорія управління. (за Л. Трейсі).
32. Основні підходи до визначення моделі управління
33. Типологія моделей управління.

34. Ліберальний тип управлінських систем та особливості його прояву в «Русі за збагачення праці» (Ф. Герцберга).
35. Діалектичний взаємозв'язок принципів управління і принципів правоохоронної діяльності.
36. Принципи управління концепції «людських стосунків» (Е. Мейо, М. Фоллет.)
37. Філософські засади управлінського вибору в типових і нестандартних ситуаціях.
38. Теорія ідеального типу адміністративної організації («бюрократії») М. Вебера.
39. Оптимальне управлінське рішення та його ефективна реалізація.
40. Оцінка результатів управлінського рішення.
41. Принципи теорії управління А. Файоля.
42. Основні засади концепції організаційної діяльності Г. Черча.
43. Ефективність і доцільність як основні характеристики обґрунтованого управлінського рішення.
44. Проблеми управління суспільством у класичній німецькій філософії.
45. Розуміння системи управління людьми в філософії І. Канта
46. Сутність управлінського рішення.
47. Основні етапи прийняття управлінського рішення.
48. Емпіризм та раціоналізм – методологічна основа системи управління в XVII-XIX ст.
49. Цілі управлінської діяльності: онтологічний та антропологічний зміст.
50. Сучасний стан філософського осмислення феномену соціального управління.
51. Цінності управлінської діяльності як конкретно-історична система.
52. Філософські основи управління в філософії Нового часу.
53. Філософсько-аксіологічні аспекти управлінського процесу. Аксіологія управління.
54. Обґрунтування управлінських функцій у філософії середніх віків та епохи Відродження.
55. Роль особистості в процесі управління.
56. Поняття і типологія лідерства в управлінській діяльності.
57. Осмислення феномену управління у філософії стародавнього світу.
58. Соціальне управління як система відносин між людьми.
59. Людина як об'єкт і суб'єкт управління.
60. Історико-логічний та онтологічний аспекти предмету філософії управління.
61. Гносеологічний аспект філософії управління.
62. Філософсько-антропологічні виміри управління. Антропологія управління.
63. Використання інституціональних, мотиваційних, інформаційних методів управління.
64. Філософія управління в системі філософських і юридичних наук.
65. Рефлексивне управління як спосіб формування уявлень суб'єктів про управлінську ситуацію та сценарії розвитку управління.
66. Предмет, об'єкт філософії управління.

67. Передумови виникнення філософії управління як науки та її місце в системі філософського і юридичного знання.
68. Адекватність цілей і засобів в процесі підготовки та виконання управлінських рішень.
69. Когнітивне моделювання як спосіб проведення системного аналізу управління.
70. Формування оптимального сценарію управління.
71. Зміст методології філософії управління та її рівні.
72. Вплив філософії управління на формування та розвиток особистості управлінця.
73. Основні питання та завдання філософії управління.
74. Типи управління та управлінські ролі: проблема вибору.
75. Р. Оуен як реформатор методології управління.
76. Структура філософії управління.
77. Типологія лідерства в управлінні та система управлінських ролей: проблема взаємообумовленості.
78. Значення філософської методології для розуміння суті управління.
79. Роль законів і принципів в управлінській діяльності.
80. Необхідність та свобода в управлінні.
81. Функції управління у подоланні соціальних ризиків і конфліктів.
82. Особливості формування світогляду управлінця.
83. Етична складова в управлінській діяльності.
84. Естетичний компонент управлінської діяльності.
85. Філософія управління та менеджмент.
86. Управлінська думка Платона та Аристотеля.
87. Вплив ідей Н. Макіавеллі на становлення теорії державного управління.
88. Філософія управління Т. Гоббса.
89. Розуміння бюрократії в філософії управління.
90. Філософське осмислення управління в українській науковій думці XIX-XX століть.
91. Суб'єкт-об'єктні відносини в управлінській системі.
92. Місце феномену влади в теорії управління.
93. Філософія свободи і необхідності в структурі управлінських відносин.
94. Значення інформації та інтерпретації у процесі прийняття управлінських рішень.
95. Комунікативна складова процесу управління.
96. Взаємозв'язок раціонального та ірраціонального в управлінському пізнанні.
97. Особливості когнітивних установок в управлінській практиці.
98. Проблема істини та обґрунтованості рішень в управлінському процесі.
99. Співвідношення свободи, відповідальності та влади керівника.
100. Основоположні етичні принципи публічного управління.
101. Місце етикету у філософії управління.
102. Імідж та харизма в філософії управління.
103. Вплив культури на модель управління в різних цивілізаціях.
104. Філософські засади управління в інформаційну епоху.

105. Філософські проблеми цифровізації публічного управління.
106. Роль філософії управління у формуванні стратегії сталого державного розвитку.
107. Філософські принципи публічного управління в епоху глобалізації.
108. Роль та значення філософії управління в становленні громадянського суспільства.
109. Система управління в епоху постправди та інформаційних війн.
110. Штучний інтелект та філософія управлінських процесів.
111. Типологія управлінських ролей.
112. Значення філософських проблем управління для правотворчої, правозастосовчої, правоохоронної та правоосвітньої діяльності.
113. Система «керівник – підлеглий» в філософії об'єктивного ідеалізму Г. Гегеля.
114. «Класична адміністративна школа менеджменту».
115. Школа «соціальних систем» (Г. Саймон).
116. Екзистенційні проблеми процесу управління.
117. Статусно-ролева стратифікація в управлінні.
118. Людина, індивід, особа, особистість як категорії антропологічного дискурсу в філософії управління.
119. Феномен творчості в управлінській діяльності.
120. Критерії оптимальності прийняття управлінського рішення.
121. Специфіка прийняття управлінських рішень в конфліктних та конкурентних умовах.
122. Взаємозв'язок принципів права та принципів управління в правоохоронній діяльності.
123. Діалектика моральної відповідальності та цифрових систем в управлінських процесах.
124. Етичне питання цифрового контролю та тотального спостереження в соціальному управлінні.
125. Питання «свободи особистості» в філософії управління.
126. Інструменти формування суспільної довіри в теорії управління.
127. Філософський сенс прозорості та відкритості управлінських процесів.
128. «Сервісна служба» як елемент владних відносин в управлінні.
129. Співвідношення інноваційності та традиційності в державному управлінні.
130. Місце толерантності в управлінських відносинах.
131. Інструментальна роль філософії управління в подоланні корупції.
132. Поняття «ефективної держави» в теорії управління.
133. Особливості управління полікультурним суспільством.
134. Місце управління в інклюзивному суспільстві.
135. Основні виклики філософії управління у період воєнних та повоєнних трансформацій.
136. Гендерне питання в сфері управлінських відносин.
137. Етика управлінських відносин з представниками ЗМІ.
138. Філософський зміст поняття «адміністрування» в системі публічного управління.

139. Адміністративна діяльність як форма соціального буття людини.
140. Етичні принципи публічної особи в системі публічного адміністрування.
141. Шляхи подолання формалізму в управлінському процесі.
142. Співвідношення понять «служіння», «керування», «адміністрування».
143. Філософський зміст концепції «Good governance».
144. Теорії ієрархічного та мережевого управління.
145. Сутність концепції «адаптивного врядування» («Adaptive governance»).
146. Філософське підґрунтя моделі «співуправління» («Collaborative governance»).
147. Діалектика публічного та приватного в цілепокладанні управлінця.
148. Теорія соціальних систем Н. Лумана в осмисленні сучасних управлінських структур.
149. Синергетична теорія управління (Г. Хакен).
150. Інституціональна теорія управління у розумінні взаємодії влади, права та суспільних норм.

11. Рекомендовані джерела інформації

Основна:

1. Актуальні проблеми філософії XX-XXI століть. За заг. ред. д-ра філос. наук І. В. Карівця. Навчальний посібник. Л.: Львівська політехніка, 2022. 240 с.
2. Гносеологія соціального управління : навч.-метод. посіб. / О. С. Пономарьов, Л. М. Грень, А. О. Харченко, М. К. Чеботарьов. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2024. 130 с.
3. Горник, В. Г. Методологія досліджень публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / В. Г. Горник, С. О. Кравченко. Київ: Да Вінчі, 2026. 168 с.
4. Ільїн В. В. Філософія. Історія філософських ідей: підручник: у 2 т. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2026. Т. 1. 388 с. DOI: <https://doi.org/10.31617/p.knute.2026-129> (дата звернення: 18.10.2026).
5. Ільїн В. В., Ситницький М. В., Жилінська О. І. Філософія управління: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2024. 249 с.
6. Онтологія соціального управління : навч.-метод. посіб. / О. С. Пономарьов, Л. М. Грень, А. О. Харченко, М. К. Чеботарьов. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2024. 63 с.
7. Основи управління в надзвичайних ситуаціях: навч.-практ. посіб. Кременчук: Нова Бук, 2026. 226 с.
8. Руденко, Л. Психологія управління: підручник / Л. Руденко, Р. Сірко. Львів: ЛДУБЖД, 2026. 220 с.
9. Сабадуха В. О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень: підручник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2023. 679 с.
10. Філософія управління : методичні вказівки / уклад.: О. С. Галушко та ін. Київ: КНУБА, 2025. 16 с. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3aabc8d8-88a9-45ae-a40f-d0de5421ce9b/content> (дата звернення: 18.10.2026).

Додаткова література:

1. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції,

- перспективи: зб. мат-лів Всеукр. щоріч. студ. наук.-практ. конф., 26 – 27 березня 2025 р.; Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 294 с.
2. Білогуб В. Соціально-філософські виміри управлінської культури. *Humanities studies*. 2025. Вип. 25. С. 9-18.
 3. Воронкова В., Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Філософія цифрового управління як основа удосконалення сучасного суспільства у післявоєнному відновленні України. *Humanities Studies*. 2026. Вип. 26 (103). С. 191–199. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2026-26-103-19>
 4. Горбуля М. А., Воронкова В. Г. Філософія ризику та антикрихкості фінансово-економічних систем як нова форма мислення у добу турбулентності (на основі праць Нассіма Талеба). *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2025. № 56. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v056.2025.6>
 5. Кийков О. Ю. Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. *Освітній дискурс*. 2024. Вип. 50. С. 105–115. URL: <https://www.journal-discourse.com/publications/philosophy-hybrid-management-modern-management-model-context-123>
 6. Кийков О. Ю. Філософія управління складними соціальними системами: від класичної раціональності до синергетичної парадигми в епоху глобалізації. *Культурологічний альманах*. 2026. № 2. С. 255–262. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2026.2.5>
 7. Поступна О. В. Методологічний синтез філософії публічного управління та проєктного підходу до управління науковим дослідженням. *Державне будівництво*. 2025. № 2. С. 151-167.
 8. Романенко М. І. Плюралізм методологій у курсі "Філософія науки" як чинник формування дослідницької компетентності аспірантів з публічного управління та адміністрування. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2026. № 1. С. 17-26.
 9. Таран Г. П. Філософія управління як складова правової освіти. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 10. С. 742–752. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.742-752> (дата звернення: 18.10.2026).
 10. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/7810f059-en>
 11. Townsend M., Romme A. G. L. The emerging concept of the human-centered organization: A review and synthesis of the literature. *Humanistic Management Journal*. 2024. Vol. 9. P. 53–74. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00168-w>

Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
2. Президент України. URL: <http://www.president.gov.ua/>
3. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/>
4. Міністерство внутрішніх справ. URL: <https://mvs.gov.ua/>
5. Наукова бібліотека ім. М. Максимовича Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. URL: <http://www.library.univ.kiev.ua>
6. Наукова бібліотека Національного університету «Києво-Могилянська академія». URL: <http://www.library.ukma.edu.ua>

7. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

8. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL: <http://www.nplu.org>

9. Німецькі бібліотеки. URL: <http://www.ddb.de/>

Розробники:

Доцент кафедри теорії,
історії та філософії права
навчально-наукового
інституту права та
психології, доцент



Тетяна КУМЕДА

Доцент кафедри теорії,
історії та філософії права
навчально-наукового
інституту права та психології,



Ганна ПЕТРОВА

Доцент кафедри теорії,
історії та філософії права,
доцент



Олександр НОСЕНКО