

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**

**Факультет управління фінансами та бізнесу**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**



Декан \_\_\_\_\_ доц. Андрій СТАСИШИН

«31» \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 р

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ**  
**ДИСЦИПЛІНИ**

**з навчальної**  
**дисципліни**

**Рівень вищої освіти:**

**Галузь знань:**

**Спеціальність:**

**Освітня програма:**

**Публічна служба та професійна етика**

другий (магістерський)

28 Публічне управління та адміністрування

281 Публічне управління та адміністрування

Публічне управління та адміністрування

**Львів-2023**

**Програма навчальної дисципліни «Публічна служба та професійна етика» для здобувачів вищої освіти за галуззю знань 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти**

«29» серпня 2023 року – 13 с.

**Розробник: Біль М.М., д.е.н., ст.н.с.**

**Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту  
Протокол № 1 від «29» серпня 2023 р.**



**Завідувачка кафедри \_\_\_\_\_ проф. Капленко Г.В.**

**Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу Протокол № 1 від «31» серпня 2023 р.**

© Біль М.М., 2023р.  
© ЛНУ імені Івана Франка, 2023р.

# РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

## Предмет навчальної дисципліни

**Предметом навчальної дисципліни є** принципи, механізми і моделі реалізації діяльності публічними службовцями.

## Мета навчальної дисципліни

**Метою вивчення** навчальної дисципліни «Публічна служба та професійна етика» є формування у здобувачів вищої освіти системи сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок щодо правових норм, підходів, принципів і механізмів організації діяльності публічної служби та управління державною службою і службою в органах місцевого самоврядування із використанням кращих здобутків світового досвіду.

## Основні завдання

**Основні завдання навчальної дисципліни:** набуття вмінь використовувати набуті у процесі навчання теоретичні знання щодо основних наукових і правових засад для створення сприятливих умов для ефективної діяльності публічних службовців; формування навичок високої культури поведінки та етики підтримання і розвитку ділових стосунків з окремими людьми, підприємствами, установами тощо як в Україні, так і за її межами.

## Пререквізити

Вивчаючи навчальну дисципліну «Публічна служба та професійна етика» здобувачі вищої освіти отримують базові знання, достатні для сприйняття категоріального апарату та розуміння джерел.

## Вимоги до знань і умінь. Програмні результати навчання. Програмні компетентності.

Після вивчення навчальної дисципліни «Публічна служба та професійна етика» здобувачі вищої освіти повинні

**а) знати:** сутність основних категорій у сфері публічної служби, її систему та складові; місце державної служби в системі публічної служби, її принципи, види та правові засади, основні моделі державної служби, організаційно-правові засади управління державною службою, правовий статус державних службовців, особливості проходження державної служби та запобігання корупції у сфері публічної служби, особливості державної служби в окремих органах публічної влади та служби в органах місцевого самоврядування

**б) уміти:** використовувати отримані знання у практичній діяльності; вільно орієнтуватись у системі нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері публічної служби; правильно тлумачити та застосовувати правові норми, що регулюють відносини у сфері публічної служби; використовувати досягнення юридичної науки для вирішення професійних завдань у сфері публічної служби; користуватись науковою та спеціальною літературою, електронними та іншими інформаційними джерелами.

## Програмні результати навчання:

РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.

РН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.

PH09. Спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень.

PH10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

PH12. 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.

#### **Програмні компетентності:**

ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК06. Здатність до професійного спілкування іноземною мовою.

СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.

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.

#### **Опанування навчальною дисципліною повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:**

<b>Назва рівня сформованості вмінь</b>	<b>Зміст критерію рівня сформованості вміння</b>
<b>1. Репродуктивний</b>	Вміння відтворювати знання, передбачені даною навчальною програмою
<b>2. Алгоритмічний</b>	Вміння використовувати знання у практичній діяльності при розв'язуванні типових ситуацій
<b>3. Творчий</b>	Здійснювати евристичний пошук і використовувати набуті знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Навчальна програма складена на **4 кредити**.

**Форми контролю:** поточне тестування, модульний контроль, екзамен.

## РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

- Тема 1.** Теоретичні засади публічної служби. Правова природа публічної служби.
- Тема 2.** Історія державної служби в Україні та світі.
- Тема 3.** Державна служба в системі публічної служби, її види, принципи та правове регулювання. Моделі публічної служби.
- Тема 4.** Вступ на державну службу.
- Тема 5.** Проходження державної служби.
- Тема 6.** Правовий статус державних службовців. Права державних службовців.
- Тема 7.** Управління державною службою.
- Тема 8.** Запобігання корупції у сфері публічної служби.
- Тема 9.** Державна служба в апараті органів законодавчої та судової влади.
- Тема 10.** Особливості проходження державної служби в органах виконавчої влади.
- Тема 11.** Конфлікт інтересів на державній службі.
- Тема 12.** Служба в органах місцевого самоврядування.
- Тема 13.** Лідерство на публічній службі.
- Тема 14.** Етика державного управління: концептуальні засади. Службовий етикет.
- Тема 15.** Імідж та професійне спілкування в діяльності державного службовця.
- Тема 16.** Інформаційно-комунікативні та цифрові технології в органах публічної влади.
- Тема 17.** Державна кадрова політика.
- Тема 18.** Результативність і ефективність публічної служби.

## РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### **Тема 1. Теоретичні засади публічної служби. Правова природа публічної служби.**

Визначення публічної служби. Роль публічної служби в сучасному суспільстві. Теоретичні засади публічної служби. Принципи та цінності, що лежать в основі публічної служби. Сучасні теоретичні концепції публічної служби. Правова природа публічної служби. Юридичний статус публічних службовців. Нормативна база регулювання публічної служби. Публічна служба та правова держава. Взаємозв'язок між публічною службою і засадами правової держави. Роль правового регулювання у забезпеченні роботи публічних службовців. Сучасні моделі публічної служби: а) «відкрита» (або посадова) англосаксонська модель державної служби – відносно децентралізована відкрита модель, що реалізується у Великій Британії, й децентралізована відкрита модель – у США; б) «закрита» (або кар'єрна) модель державної служби, притаманна країнам континентальної Європи: централізована закрита модель – французька; відносно децентралізована модель – німецька. Системи публічної служби. Види публічної служби. Сучасні виклики та тенденції в публічній службі. Глобалізація та її вплив на публічну службу.

### **Тема 2. Історія державної служби в Україні та світі.**

Витоки державної служби в Україні: перші форми організації державного управління на території України. Розвиток державної служби в Україні в період до незалежності: основні етапи та ключові події. Історія державної служби в світі: вихідні історичні моменти та етапи розвитку в різних країнах. Країни з класичними моделями управління. Роль державної служби в процесах демократизації та становлення правової держави в Україні та інших країнах.

Виклики та тенденції сучасної державної служби в Україні та світі: глобалізація, інформатизація, трансформація влади тощо.

Перспективи розвитку державної служби в Україні та світі: можливості шляхи вдосконалення та адаптації до нових викликів.

## **Тема 2. Державна служба в системі публічної служби, її види, принципи та правове регулювання.**

Поняття державної служби, її види та принципи.

Конституційно-правові основи публічної служби. Система законодавства про державну службу. Новації Закону України «Про державну службу» 2016 року. Поняття та значення принципів державної служби. Цілі, завдання та функції публічної служби. Основні принципи публічної служби. Зміст і структура правового інституту публічної служби. Системність правового інституту публічної служби. Державно-службові відносини в системі публічної служби.

Особливості організації моделі державної служби в Україні.

## **Тема 3. Державна служба в системі публічної служби, її види, принципи та правове регулювання. Моделі публічної служби.**

Поняття та роль державної служби в системі публічної служби: взаємозв'язок та взаємодія з іншими секторами публічного сектору.

Конституційно-правові основи публічної служби. Правове регулювання державної служби: конституційні положення, законодавство, нормативно-правові акти. Новації Закону України «Про державну службу» 2016 року.

Поняття та значення принципів державної служби. Цілі, завдання та функції публічної служби. Основні принципи публічної служби. Зміст і структура правового інституту публічної служби. Системність правового інституту публічної служби. Державно-службові відносини в системі публічної служби.

Моделі публічної служби: англосаксонська, континентальна, скандинавська, азіатська тощо. Особливості організації моделі державної служби в Україні. Вплив моделей публічної служби на організацію та ефективність державного управління.

Порівняльний аналіз державних служб в Україні та інших країнах: спільні риси та відмінності.

Роль державної служби у забезпеченні сталого розвитку та досягненні стратегічних цілей держави.

## **Тема 4. Вступ на державну службу.**

Основні принципи та критерії відбору кандидатів на державну службу: професійні якості, освіта, досвід роботи, тестування тощо.

Нормативно-правове регулювання процедури вступу на державну службу в Україні: законодавство, правові акти, вимоги до кандидатів.

Процедура конкурсного відбору на державну службу: етапи, тести, інтерв'ю, атестація, оцінювання компетенцій. Значення конкуренції та відкритості в процесі вступу на державну службу.

Процедури вступу на державну службу, їх види. Присяга державного службовця. Випадки прийняття на державну службу з випробувальним терміном. Складання присяги та присвоєння державному службовцю відповідного рангу. Стажування.

Прозорість та аполітичність вступу на державну службу: важливість додержання процедури та уникнення політичного впливу.

Важливість етичних стандартів у вступі на державну службу: чесність, прозорість, відповідальність, недоторканність тощо.

Міжнародний досвід вступу на державну службу: найкращі практики та рекомендації міжнародних організацій.

Сучасні тенденції та виклики у процесі вступу на державну службу: цифрові технології, глобалізація, міжкультурна комунікація тощо.

### **Тема 5. Проходження державної служби.**

Проходження державної служби: поняття та стадії. Право на державну службу відповідно до законодавства України. Категорії та ранги державних службовців.

Поняття та складові елементи службової кар'єри. Відбір та прийняття на публічну службу за спеціальними процедурами. Призначення на посаду та особливості призначення на політичні та патронатні посади. Проходження державної служби. Організація роботи та періодична атестація державних службовців. Щорічна оцінка виконання державним службовцем покладених на нього завдань. Особливості роботи працівників патронатної служби. Просування по службі. Стаж державної служби.

Заохочення на державній службі. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців.

Відсторонення від посади та проведення службового розслідування щодо державних службовців. Підстави припинення державної служби: загальні та спеціальні.

Відставка державного службовця.

Засоби правового захисту державних службовців.

### **Тема 6. Правовий статус державних службовців. Права державних службовців.**

Поняття та види державних службовців. Посадова особа. Співвідношення понять «посадова особа» та «службова особа». Поняття та елементи правового статусу державних службовців.

Права, обов'язки і гарантії державних службовців. Обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та проходженням державної служби.

Загальна характеристика відповідальності публічних службовців. Види відповідальності публічних службовців. Службова дисципліна: поняття, обов'язки керівника та публічного службовця щодо її дотримання. Проблеми виокремлення феномену професійної відповідальності публічних службовців як елементу юридичної відповідальності в публічному адмініструванні. Поняття та ознаки юридичної відповідальності публічних службовців. Особливості та засади дисциплінарної відповідальності у сфері публічної служби. Порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності. Правові підстави притягнення публічних службовців до адміністративної відповідальності. Порядок притягнення державних службовців до адміністративної відповідальності. Поняття та основа матеріальної відповідальності публічних службовців. Обов'язок та порядок відшкодування шкоди. Засоби правового захисту публічних службовців.

Обмеження та заборони, пов'язані з перебуванням на публічній службі. Декларування доходів державних службовців.

### **Тема 7. Управління державною службою.**

Поняття та сутність управління державною службою. Система управління державною службою в Україні. Завдання та принципи управління державною службою. Правові засади управління державною службою. Функції управління державною службою.

Організаційні аспекти управління державною службою. Структура та організаційні засади управління державною службою в Україні. Система суб'єктів управління державною службою. Інструменти та методи управління державною службою. Роль технологій в управлінні державною службою. Вплив сучасних технологій на управління державною службою та підвищення ефективності роботи.

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою.

Діяльність Національного агентства України з питань державної служби за напрямом «Управління персоналом на державній службі».

Проблеми та виклики управління державною службою. Основні проблеми та виклики, з якими стикається управління державною службою в сучасному світі.

Міжнародний досвід управління державною службою: Вивчення кращих практик та міжнародного досвіду у сфері управління державною службою.

### **Тема 8. Запобігання корупції у сфері публічної служби.**

Поняття та сутність корупції у сфері публічної служби. Форми корупції, що виникають у сфері публічної служби. Принципи та нормативно-правові акти щодо запобігання корупції: Вивчення ключових принципів та законів, спрямованих на запобігання корупції в публічній сфері.

Фактори, що сприяють поширенню корупції у сфері публічної служби та її виявлення. Механізми контролю та спостереження, які застосовуються для запобігання корупції у сфері публічної служби. Сучасні технології та інновації, які можуть бути застосовані для ефективного запобігання корупції у сфері публічної служби. Ключові етичні норми та стандарти, які повинні підтримуватися державними службовцями для запобігання корупції.

Міжнародний досвід боротьби з корупцією та запобігання корупції у публічній службі.

Перспективи розвитку антикорупційних стратегій у сфері публічної служби.

### **Тема 9. Державна служба в апараті органів законодавчої та судової влади.**

Правове та організаційне забезпечення державної служби в апараті Верховної Ради України. Правовий статус державних службовців в апараті Верховної Ради України. Проходження державної служби в апараті Верховної Ради України.

Правове та організаційне забезпечення державної служби в апараті органів судової влади. Види і правовий статус державних службовців в апараті органів судової влади. Проходження державної служби в апараті органів судової влади. Правовий статус помічника судді.

### **Тема 10. Особливості проходження державної служби в органах виконавчої влади.**

Загальна характеристика державної служби в органах виконавчої влади. Процес вступу на державну службу в органах виконавчої влади: Аналіз вимог, процедур та кроків, які необхідно подолати для вступу на керівні посади в органах виконавчої влади. Роль керівника державної служби в управлінні державним органом. Інститут керівника державної служби. Публічний звіт керівника органу виконавчої влади.

Специфіка викликів та завдань у державних службовців в органах виконавчої влади: Аналіз конкретних викликів та завдань, з якими стикаються службовці при виконанні своїх обов'язків. Клієнтоорієнтований підхід на державній службі. Ефективність управління та виконавчого процесу: Розгляд аспектів ефективного управління в органах виконавчої влади та його вплив на розвиток суспільства.

Міжнародний досвід у державних службах в органах виконавчої влади: Аналіз найкращих практик та досвіду інших країн щодо державної служби в органах виконавчої влади.

Державна служба в органах внутрішніх справ. Поняття та принципи служби в органах внутрішніх справ. Правові та організаційні засади державної служби в органах внутрішніх справ. Проходження державної служби в органах внутрішніх справ. Дисциплінарна відповідальність осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ.

Дипломатична служба. Поняття та принципи дипломатичної служби. Правове та організаційне забезпечення дипломатичної служби. Проходження дипломатичної служби. Дисциплінарна відповідальність працівників дипломатичної служби.



Військова служба як державна служба особливого характеру. Поняття, принципи та види військової служби. Правове та організаційне забезпечення військової служби. Проходження військової служби. Альтернативна (невійськова) служба, порядок її проходження. Дисциплінарна відповідальність військовослужбовців.

Державна служба в органах Служби безпеки України. Поняття та принципи державної служби в органах Служби безпеки України. Правове та організаційне забезпечення державної служби в органах Служби безпеки України. Склад кадрів Служби безпеки України. Проходження державної служби в органах Служби безпеки України. Дисциплінарна відповідальності співробітників Служби безпеки України.

### **Тема 11. Конфлікт інтересів на державній службі**

Конфлікт інтересів на державній службі: основні визначення та поняття, що стосуються конфлікту інтересів на державній службі. Причини та наслідки конфлікту інтересів: аналіз основних причин виникнення конфлікту інтересів серед державних службовців та наслідки, які він може мати для суспільства. Методи та стратегії, які можуть бути використані для запобігання виникненню конфлікту інтересів на державній службі.

Нормативно-правове регулювання конфлікту інтересів: Розгляд законодавства та нормативних актів, які регулюють питання конфлікту інтересів на державній службі.

Етичні стандарти поведінки для знищення конфлікту інтересів: Вивчення основних етичних норм та принципів, які повинні триматися державними службовцями для знищення конфлікту інтересів.

Роль прозорості та відкритості у запобіганні конфлікту інтересів: Аналіз важливості прозорості та відкритості в роботі державних службовців як запобігання конфлікту інтересів. Відповідальність та санкції за порушення норм щодо конфлікту інтересів: Розгляд можливих наслідків та санкцій, які можуть бути застосовані до державних службовців у разі порушення норм щодо конфлікту інтересів.

### **Тема 12. Служба в органах місцевого самоврядування.**

Поняття, ознаки та принципи служби в органах місцевого самоврядування. Правове та організаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування. Проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Реформа місцевого самоврядування та посилення якості корпусу публічних службовців у органах місцевого самоврядування (ОМС). Державна політика в системі служби в органах місцевого самоврядування. Правові основи служби в органах місцевого самоврядування. Посадові особи і службовці органів місцевого самоврядування в Україні, їхній правовий та соціальний статус. Система, органи та посадові особи місцевого самоврядування, їх ознаки. Особливості вступу, проходження та припинення служби в ОМС. Відповідальність посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування.

### **Тема 13. Лідерство на публічній службі.**

Основні аспекти лідерства на публічній службі: поняття лідерства в контексті публічної служби, основні аспекти ефективного лідера. Типи лідерства на публічній службі.

Лідерство та мотивація на публічній службі: взаємозв'язок між лідерством та мотивацією серед державних службовців, включаючи стратегії стимулювання та підтримки мотивації в колективі.

Роль етики та інтегритету у лідерстві на публічній службі: важливість етики та інтегритету для публічних лідерів, впливу цих аспектів на довіру громадян до державних органів влади.

Лідерство та зміни в органах публічної служби: важливість лідерства при здійсненні змін у публічній службі, включаючи стратегії управління змінами та подолання опору. Форми опору змінам та способи їх подолання. Визначення, впровадження та закріплення змін.

Ключові навички та якості лідера на публічній службі: комунікаційні навички, ефективне управління конфліктами, стратегічне мислення тощо. Розвиток лідерських якостей у державних службовців. Методи та стратегії розвитку лідерських якостей у державних службовців, включаючи навчальні програми та тренінги.

#### **Тема 14. Етика державного управління: концептуальні засади. Службовий етикет.**

Етика державного управління. Важливість етики у сфері державного управління. Концептуальні засади етики державного управління.

Поняття та призначення службового етикету у державному управлінні. Відмінність між етикою та мораллю в державному управлінні. Етичні принципи і цінності, які починаються з державного управління. Прозорість і відкритість як етичні аспекти державного управління.

Забезпечення прав людини як основна мета етики управління. Відповідальність у державному управлінні: етичний аспект. Роль службового етикету у формуванні позитивного іміджу державного службовця. Взаємозв'язок між службовим етикетом та ефективним державним управлінням. Інтегритет та чесність у державному управлінні. Інклюзивність і можливості в контексті етики державного управління.

Етика прийняття рішень у сфері державного управління. Вплив суспільства та громадської думки на етику державного управління. Відповідальність урядовців перед громадянами та державою. Вплив етики на прийняття рішень у сфері державного управління.

Роль та обов'язки публічних службовців у контексті службового етикету. Контроль за дотриманням етичних норм у державному управлінні

#### **Тема 15. Імідж та професійне спілкування в діяльності державного службовця.**

Визначення понять «імідж» та «професійне спілкування». Роль іміджу в діяльності державного службовця. Формування іміджу державного службовця. Основні аспекти формування позитивного іміджу. Складові успішного іміджу державного службовця: зовнішній вигляд; комунікативні навички; професійний рівень знань та компетентність; етичний стиль поведінки. Вплив іміджу на роботу та ефективність державного службовця: як добрий імідж можна полегшити виконання обов'язків; взаємозв'язок між іміджем та сприйняттям державного службовця громадянською; імідж і публічні відносини. Роль іміджу у формуванні довіри громадян до уряду.

Вплив професійного спілкування на результативність діяльності державного службовця. Елементи професійного спілкування для державних службовців. Основні принципи ефективного спілкування з громадянами та колегами. Використання різних комунікаційних каналів у державному управлінні. Взаємозв'язок професійного спілкування та ефективного управління. Вплив іміджу та професійного спілкування на результативність державного управління. Комунікація у кризових ситуаціях : підготовка до кризи та публічна комунікація в умовах кризи; медіа-комунікація під час кризи; відновлення іміджу після кризової ситуації; роль етичних принципів у кризовому управлінні іміджем.

#### **Тема 16. Інформаційно-комунікативні та цифрові технології в органах публічної влади.**

Основи інформаційно-комунікативних технологій. «Інформаційні технології» та «комунікаційні технології». Роль інформаційно-комунікативних технологій на публічній службі. Тенденції розвитку інформаційних та комунікаційних технологій у державному секторі. Використання цифрових технологій у публічній службі.

Електронне урядування та електронні державні послуги. Кібербезпека та захист інформації на публічній службі. Вплив цифровізації на ефективність державного управління та діяльність державних службовців.

Роль соціальних медіа у комунікації державного службовця. Використання соціальних медіа для взаємодії з громадськістю. Можливості та виклики використання соціальних медіа в офіційних цілях діяльності державного службовця. Стратегії побудови позитивного іміджу державного службовця через соціальні медіа.

Використання штучного інтелекту в публічній службі. Застосування штучного інтелекту для вдосконалення адміністративних процесів. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в державному управлінні. Можливості автоматизації та оптимізації роботи державних службовців за допомогою штучного інтелекту.

Кібербезпека в публічній сфері. Загрози кібербезпеки для державного сектору. Заходи та стратегії забезпечення кібербезпеки в установах публічної влади. Роль освіти та підготовки спеціалістів з кібербезпеки у державному секторі.

### **Тема 17. Державна кадрова політика.**

Концепція державної кадрової політики. Визначення поняття «державна кадрова політика» та її роль у публічному управлінні. Основні принципи та завдання державної кадрової політики. Взаємозв'язок між кадровою політикою та ефективністю державного управління.

Механізми реалізації державної кадрової політики в органах державної влади.

Кадрове планування та адаптація до змін. Процес кадрового планування та адаптації до змін у державному секторі. Аналіз потреб у кадрах та прогнозування змін у кадровій політиці. Стратегії адаптації до змін в умовах політичних, соціальних та економічних трансформацій.

Гендерний підхід до формування державної кадрової політики. Актуальний стан реалізації державної гендерної політики. Комплексний гендерний підхід: важливість, механізми та можливості.

Міжнародний досвід у сфері державної кадрової політики.

### **Тема 18. Результативність і ефективність публічної служби.**

Визначення понять «результативність» та «ефективність» у контексті публічної служби. Основні критерії вимірювання ефективності державного управління. Важливість ефективності публічної служби для сталого розвитку країни.

Переваги результативного підходу у публічному управлінні. Стратегічне планування як інструмент досягнення результативності. Важливість розробки стратегічних планів для досягнення цілей публічного управління. Моніторинг та оцінка стратегічних планів у контексті публічної служби. Адаптація стратегічного плану до змін в умовах зовнішнього середовища.

Інструменти вимірювання ефективності публічної служби. Використання ключових показників ефективності (KPI) у публічному управлінні. SWOT-аналіз для оцінки публічної служби

Механізми управління змінами для підвищення результативності. Розвиток кадрового потенціалу та навичок управління змінами.

Виклики та перспективи результативності в публічній службі.

Перспективи розвитку та підвищення ефективності публічної служби.

## **РОЗДІЛ 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **ОСНОВНА**

1. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки/ кол. моног. за ред.. Т.Л. Желюк.-Тернопіль: Крок, 2017. -337 с
2. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: посіб. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204.с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/346596794.pdf>
3. Гордієнко Л. Ю. Публічне врядування : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко, С. В. Лукашев. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 388 с.

4. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. – Харків : НАУ «ХАІ», 2021. – 128 с.
5. Публічне управління та адміністрування : посіб. / Скидан О., Якобчук В., Дацій Н., Ходаківський Є. та ін. ; за заг. ред. О.В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8495/1/Publichne\\_upravlinnia\\_2017.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/8495/1/Publichne_upravlinnia_2017.pdf)
6. Публічне управління = Public Administration : навч. посібник / А.В. Стасишин, Г.В. Капленко, Г.О. Комарницька та ін. ; [за заг. ред. А.В. Стасишина]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 460 с.
7. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 380 с.
8. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 278 с.
9. Андрійко О. Адміністративні процедури як інститут адміністративного права. Публічна служба і адміністративне судочинство : здобутки і виклики : збірник матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 5– 6 липня 2018 року). Київ : ВД «Дакор», 2018. 494 с.
10. Біла-Тіунова Л.Р., Н.С. Панова Правовий статус Національного агентства України з питань державної служби: монографія. Фенікс, 2018. 246 с.
11. Дослідження організаційної культури державної служби в Україні: звіт за результатами глибинних інтерв'ю та розгорнутого онлайн-опитування фахівців з питань реформ. Київ, 2019. 49 с.
12. Євсюкова О.В. Механізми управління розвитком сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : ТОВ «Август Трейд», 2019. 336 с.
13. Ільїна А.О. Збірник ситуаційних вправ (кейсів) з дисципліни «Державна служба». К. : КНТЕУ, 2020. 48 с.
14. Біла-Тіунова Л.Р. Службове право України : підручник / Л.Р. Біла-Тіунова, О.М. Стець . - Одеса: Фенікс, 2022. - 771 с
15. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

## ДОДАТКОВА

1. Гуманізація публічної служби в Україні: науково-практичні засади : колект. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 253 с.
2. Державна служба / підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю.В.Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М.Серьогін (заст. голови), [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ, 2013. – Т.2. – 348 с.
3. Куйбіда В. С. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монограф. / В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.
4. Муркович Л.І., Гончарук Н.Т. Розвиток форм безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення : монографія / Л.І. Муркович, Н.Т. Гончарук. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. - 188.с.
5. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні : аналіт. доповідь / [Яблонський В. М., Балакірева О. М., Бондар Т. В. та ін.] ; за заг. ред. О. А. Корнієвського. – К. : НІСД, 2017. – 56 с.
6. Публічна служба: системна парадигма : колект. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 270 с.
7. Якого лідерства потребує державна служба // [Якого лідерства потребує державна служба? — Офіс реформ \(rdo.in.ua\)](#)
8. Взаємодія органів державної влади з громадськістю. Онлайн-курс // [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+IAP101+2019\\_T3](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+IAP101+2019_T3)
9. Публічні консультації онлайн. Онлайн-курс// <https://osvita.diia.gov.ua/courses/e-consultations>
10. Доступ до публічної інформації». Освітній серіал // <https://osvita.diia.gov.ua/courses/access-to-public-information>
11. **Освітній серіал «Публічна служба».** // [Публічна служба \(diia.gov.ua\)](#)
12. Цифрові держслужбовці. Онлайн-курс // <https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-civil-servants>
13. Дія.Освіта - Відкриті дані для держслужбовців. Онлайн-курс // <https://osvita.diia.gov.ua/courses/open-data>

## ІНТЕРНЕТ САЙТИ

1. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
2. Громадянське суспільство і влада : урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс. – Режим доступу : <http://civic.kmu.gov.ua>.
3. Координаційна рада з питань розвитку громадянського суспільства при Президентові України. – Режим доступу : <http://civil-rada.in.ua>.
4. Президент України: офіційне Інтернет-представництво. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>
5. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/>
6. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України «Урядовий портал». – Режим доступу : [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).
7. Офіційний портал Національного агентства з запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>
8. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – Режим доступу : [www.nads.gov.ua](http://www.nads.gov.ua).
9. Офіційний веб-сайт European Group of Public Administration (EGPA). – Режим доступу : <http://www.ias-iasa.org/egpa/>
10. Офіційне Інтернет-представництво Президента України. – Режим доступу : [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).
11. Офіс розбудови доброчесності НАЗК. URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/>
12. Методичні рекомендації з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб / Національне агентство з питань запобігання корупції. – 2016 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nazk.gov.ua/metodychni-rekomendaciyi> – Назва з екрану.
13. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rm.coe.int/168071b2e5> – Назва з екрану.
14. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб ООН; Міжнародний документ від 23.07.1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995\\_788](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_788) – Назва з екрану.
15. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США): інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf> – Назва з екрану
16. Recommendation of the council on guidelines for managing conflict of interest in public service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf> – Назва з екрану.