


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

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

Декан  доц. Андрій СТАСИШИН  
ЗАТВЕРДЖУЮ  
«31» \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 р

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ**  
**ДИСЦИПЛІНИ**

<b>з навчальної дисципліни</b>	<b>Hard and soft skills сучасного управлінця</b>
<b>Рівень вищої освіти:</b>	другий (магістерський)
<b>Галузь знань:</b>	28 Публічне управління та адміністрування
<b>Спеціальність:</b>	281 Публічне управління та адміністрування
<b>Освітня програма:</b>	Публічне управління та адміністрування

**Львів-2023**

**Програма навчальної дисципліни «Hard and soft skills сучасного управління» 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., с.н.с., професор кафедри економіки та публічного управління**

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

Завідувач 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

Дисципліна «**Hard and soft skills сучасного управлінця**» вивчає ключові компетенції для ефективної роботи в публічній адміністрації та публічному управлінні. Ця дисципліна пропонує комплексний підхід до формування навичок, які включають як фахові (hard skills), так і соціальні (soft skills) вимоги, що стоять перед сучасними публічними службовцями.

Здобувачі вищої освіти отримують розуміння основних аспектів публічного управління, включаючи законодавчі процеси, регулювання, планування та виконання програм. Вони ознайомляться з ключовими принципами ефективного управління ресурсами, фінансами, інформацією та технологіями у сфері публічного сектора. Здобувачі вищої освіти будуть активно навчатися досягнути соціальних та міжособистісних навичок, таким як комунікація, лідерство, управління конфліктами, толерантність до стресу та адаптація до змін. Цей курс дає можливість вдосконалити свої навички управління людьми, співпрацювати в команді та підтримувати взаємовигідні відносини з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

## Мета навчальної дисципліни

Метою дисципліни «**Hard and soft skills сучасного управлінця**» є підготовка здобувачів вищої освіти до професійної діяльності у сфері публічного управління шляхом формування комплексного набору навичок та знань. Дисципліна спрямована на надання здобувачам кількох інструментів для успішної роботи в умовах сучасних викликів, що стоять перед державними службами.

## Основні завдання

**Завдання дисципліни включають:** формування розуміння ключових принципів та процесів публічного управління, включаючи законодавчі, виконавчі та контрольні функції; розвиток компетенцій для ефективного виконання обов'язків у сфері державного управління, таких як аналітичні навички, фінансове планування та управління проектами; удосконалення міжособистісних навичок, таких як комунікація, лідерство, управління конфліктами, емоційний інтелект та співробітництво в команді; вивчення методів ефективної взаємодії з громадськістю та іншими корисними сторонами з підвищення якості послуг публічного сектора; забезпечення здобувачів вищої освіти знаннями про етичні стандарти та відповідальність у сфері публічного управління; забезпечення практичного розуміння того, як використовувати набуті навички та знання в реальних ситуаціях публічного управління. Ці завдання сприяють формуванню комплексного професійного підходу до роботи у сфері публічного управління та забезпечують здобувачів вищої освіти необхідними вміннями та знаннями.

## Пререквізити

Для вивчення навчальної дисципліни «**Hard and soft skills сучасного управлінця**» здобувачі вищої освіти потребують базових знань, достатніх для сприйняття категоріального апарату, розуміння джерел.

## Вимоги до знань і умінь

Після вивчення навчальної дисципліни «**Hard and soft skills сучасного управлінця**» здобувачі вищої освіти повинні

**а) знати:** ключові аспекти діяльності сучасної публічної адміністрації та публічного управління, включаючи їх роль та функції; основні законодавчі та регуляторні процеси, які впливають на діяльність публічних службовців; принципи ефективного управління ресурсами, бюджетування та фінансів у публічному секторі; основні методи аналізу та

прийняття рішень у сфері публічного управління; принципи ефективної комунікації, включаючи спілкування з громадськістю та іншими стейкхолдерами; етичні стандарти та відповідальність у публічному управлінні; особливості управління проектами в публічному секторі; технологічні та інформаційні інструменти, які використовують в публічному управлінні.

**б) вміти:** аналізувати складні ситуації та розробляти стратегії вирішення проблем у сфері публічного управління; ефективно управляти ресурсами; використовувати технічні навички та аналітичні інструменти для прийняття рішень; ефективно спілкуватися та вести переговори з іншими стейкхолдерами, включаючи громадськість, інші гілки влади та партнерів; керувати конфліктами та вирішувати проблеми в команді; працювати відповідно до етичних стандартів та відповідати за свої дії в публічному секторі; планувати та виконувати проекти в рамках публічного управління; використовувати сучасні технології та інформаційні ресурси для оптимізації діяльності в публічному секторі.

**Програмні результати навчання:**

PH06. 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.

PH08. 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.

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.

**Загальні компетентності (ЗК), спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК)**

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

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.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

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

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

Назва рівня сформованості вміння	Зміст критерію рівня сформованості вміння
<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** – модульний контроль, залік.

## РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Роль та функції сучасного публічного службовця. **Hard Skills публічного службовця.**

Тема 2. Організація і методика проведення актуальних нормативних процедур на державній службі.

Тема 3. Аналітичні навички для прийняття рішень у публічному секторі.

Тема 4. Критичне та рефлексивне мислення.

Тема 5. Цифрові компетентності публічного службовця.

Тема 6. **Soft Skills публічного службовця.** Сучасні виклики та вимоги.

Тема 7. Лідерство в публічному секторі. Лідерство та співпраця в команді.

Тема 8. Ефективна комунікація та ведення переговорів.

Тема 9. Управління конфліктами та вирішення проблем в публічному секторі.

Тема 10. Креативне мислення.

Тема 11. Емоційний інтелект.

Тема 12. Адаптивність та гнучкість.

Тема 13. Стресостійкість. Цілепокладання. Тайм-менеджмент.

Тема 14. Гендерні стереотипи, гендерна рівність, дискримінація, гендерні можливості. Гендерні проблеми в українському суспільстві.

Тема 15. Етична поведінка державних службовців.

## РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Тема 1. Роль та функції сучасного публічного службовця. Hard Skills публічного службовця.**

Забезпечення ефективного управління: відповідальність за розробку та реалізацію політики, програм та проєктів, спрямованих на покращення життя громадян та розвиток держави. Захист та виконання законів: дотримання законності та правопорядку, що є основою стабільності суспільства. Надання громадських послуг: відповідальність за забезпечення ефективного та доступного надання послуг громадянам.

Освіта в епоху змін. Основні ознаки освіти постіндустріального суспільства. Основні тенденції, які формуватимуть майбутнє (надмірна кількість інформації; епоха «великих даних», зростання швидкостей передачі інформації, стирання економічних та культурних кордонів; інтернет- навчання, інтернетторгівля та послуг; зміна форм праці; активне старіння людства; гендерна рівність, зростання ролі самостійної праці та навчання, Освіта упродовж життя; неперервна освіта; освіта як засіб створення майбутнього. Сучасні підходи до навчання. Як навчити вчитися.

Розуміння законодавства та правових процедур, пов'язаних з конкретною сферою державної служби. Ефективне управління проєктами: навички планування, координації та виконання проєктів у межах обмеженого бюджету та ресурсів. Аналітичні можливості: здатність збирати, аналізувати та інтерпретувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та формування політики. Технічні навички: володіння комп'ютерними та технологічними навичками для ефективної роботи з програмним забезпеченням, базами даних та іншими цифровими інструментами. Мовні навички: вміння ефективно спілкуватися в письмовій та усній формі, володіти офіційною мовою та іншими мовами, які можуть бути отримані для державної роботи. Знання сфери діяльності: розуміння специфіки конкретної галузі державної роботи, її основні проблеми та виклики. Управління даними: здатність ефективно збирати, обробляти та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та стратегій розробки.

## **Тема 2. Організація і методика проведення актуальних нормативних процедур на державній службі.**

Нормативно-правові засади організації і методики проведення актуальних нормативних процедур на державній службі з питань управління персоналом: конкурсний відбір, щорічне оцінювання результатів діяльності державних службовців, підвищення кваліфікації, присвоєння рангів, службові відрядження, складання індивідуальних програм розвитку та інше. Нормативно-правова база діяльності державних службовців в умовах воєнного стану в Україні. Особливості дотримання нормативних процедур у віддаленому режимі

## **Тема 3. Аналітичні навички для прийняття рішень у публічному секторі.**

Здатність до критичного мислення: здатність аналізувати проблеми з різних боків, виявляти деякі слабкі місця в аргументації та знаходити оптимальні рішення на основі об'єктивних даних. Здатність до збору та аналізу даних: здатність зібрати, перевірити та проаналізувати великі обсяги даних, які допоможуть публічним службовцям ухвалити обґрунтовані рішення. Розуміння статистичних методів, щоб інтерпретувати дані та проводити об'єктивний аналіз ситуацій. Уміння оцінювати ризики: вміння передбачати можливості слідки та ризики, пов'язані з конкретними рішеннями, є основним аспектом прийняття обґрунтованих рішень. Уміння працювати з великими даними: розуміння, як працювати з великими обсягами даних, такими як відкриті державні дані та дані громадської думки. Системний підхід до вирішення проблеми: вміння розбиратися в складних ситуаціях, діагностувати основні фактори та розробляти систематичні стратегії для їх вирішення. Інноваційне мислення: здатність думати творчо та запроваджувати новаторські рішення для вирішення проблем у сфері публічного управління.

## **Тема 4. Критичне та рефлексивне мислення.**

Основні положення теорії розвитку критичного мислення. Критичне мислення як необхідна навичка і життєво важливий ресурс сучасної людини. Структура і елементи критичного мислення: цілі, завдання, питання, припущення, поняття, емпірично довідні міркування, висновки, результати і наслідки, заперечення з боку альтернативних точок зору, критерії. Критичне мислення як основа наукового мислення. Основні форми прояву критичного мислення: математичне мислення, історичне мислення, антропологічне мислення, економічне мислення, моральне мислення, філософська думка. Методи розвитку критичного мислення. Формування навичок критичного мислення у студентів: дидактична гра, ділова гра, "мозковий штурм", дискусія, науково-практична конференція, науково-дослідницька робота. Інструменти критичного мислення: поняття і принципи аналізу, оцінки і покращення мислення.

## **Тема 5. Цифрові компетентності публічного службовця.**

Цифрові грамотність, цифрові навички, цифрова компетентність: сутність, спільні та відмінні ознаки понять. Особливості провадження професійної діяльності публічних службовців у цифровому просторі. Цифрова нерівність та цифрових розрив: сутність понять, технологічний, компетентнісний, фінансовий та інші аспекти, шляхи подолання. Цифрові загрози та цифрова безпека у публічному управлінні. Особливості використання соціальних мереж та месенджерів у публічному управлінні. Кібербезпека та кібергігієна.

Аналітичний інструментарій цифрового офісу та цифрове робоче місце у віддаленому режимі роботи. Робота з цифровими документами та сервісами у віддаленому режимі роботи. Електронний документообіг. Цифровий електронний підпис. Портальні, хмарні та смарт-технології (бенчмаркінг як технологія порівняльного аналізу та інструмент вивчення й застосування позитивного (проривного) досвіду; технологія блокчейн (проекування й застосування). Групова робота з цифровими документами у віддаленому режимі роботи. Ефективність, безпека та надійність цифрових систем у віддаленому режимі роботи. Цифрова культура як стиль і спосіб індивідуальної поведінки, сформований під впливом цифрових трансформацій суспільства.

## **Тема 6. Soft Skills публічного службовця. Сучасні виклики та вимоги.**

Розвиток «soft skills» — об'єктивна вимога сучасного ринку праці, суть компетенцій Soft skills. Навчальні та інноваційні навички: творчість і інноваційність; критичне мислення і вміння вирішувати проблеми; комунікативні навички та навички співробітництва. Вміння працювати з інформацією, медіа та комп'ютерні навички: інформаційна грамотність; медіаграмотність; ІКТ-грамотність (грамотність у галузі інформаційно-комунікаційних технологій). Життєві та кар'єрні навички: гнучкість та пристосовуваність; ініціатива та самоспрямованість; соціальні навички та навички, пов'язані зі співіснуванням різних культур; продуктивність та вміння з'ясувати та враховувати кількісні показники; лідерство та відповідальність. Функції Soft skills у професійній діяльності публічного управлінця. Мотиви та стимули в контексті професійної діяльності публічного управлінця. Самомотивація особистісного та професійного розвитку особи. Самоорганізаційні навички та почуття компетентності.

Лідерські якості: здатність до ефективного керівництва та управління командою, здатність приймати відповідні рішення та вести людей до досягнення спільних цілей. Аналітичні навички: здатність аналізувати складні ситуації та знаходити оптимальні рішення на основі об'єктивних даних та доказів. Комунікативні вміння: здатність ефективно спілкуватися з громадськістю, колегами та іншими зацікавленими сторонами. Знання та розуміння технологій у контексті розвитку інформаційних технологій, які допомагають оптимізувати процеси управління та надання послуг. Етичні норми: розуміння та утримання етичних принципів у вирішенні проблеми та прийнятті рішень, які стосуються громадського блага. Гнучкість та адаптивність: здатність швидко адаптуватися до змін у політичному, соціальному та економічному середовищі.

## **Тема 7. Лідерство в публічному секторі. Лідерство та співпраця в команді.**

Лідерство та його види. Керівництво, лідерство, наставництво. Управлінські навички як Soft skills. Формування лідерських якостей і набуття статусу агента впливу: техніки та методи. Тімбілдинг і взаємодія у команді. Співробітництво і негативна кооперація. Soft skills як шлях гармонізації групових та особистих аспектів діяльності публічних службовців

Комунікативна компетентність та стратегічний алгоритм лідерства. Сутність і зміст поняття делегування повноважень. Повноваження, які підлягають і не підлягають делегуванню. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання.

Робочий і позаробочий час. Організація особистісної та командної роботи. Поглиначі часу, прокрастинація та невміння говорити «ні». «Улюблена» і «не улюблена» робота. Впорядкування контактів з підлеглими. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці.

## **Тема 8. Ефективна комунікація та ведення переговорів.**

Поняття і роль комунікацій в державному управлінні: поняття комунікації, типологія ділової комунікації, комунікації як процес зі зворотним зв'язком, канали комунікації. Функцій комунікації: задоволення потреби у спілкуванні, уточнення уявлення про себе, демонстрування поваги до іншого, розбудова стосунків, обмін інформацією, вплив на інших. Способи комунікацій. Вербальне і невербальне спілкування. Комунікаційні канали. Низхідні, висхідні та горизонтальні комунікації. Комунікаційні мережі. Неформальні комунікативні канали. Комунікаційні бар'єри організацій. Комунікації і вискоефективне робоче місце державного службовця. Зміна технологій та технічне забезпечення комунікативних процесів. Складний соціальний контекст. Бар'єри ефективного спілкування. Поради для ефективного спілкування. Міжособистісні комунікації на державній службі. Продуктивність та ефективність комунікації. Комунікаційні бар'єри в міжособистісному спілкуванні. Організаційні комунікації в управлінні персоналом.

Відкриті комунікації. Діалог. Зворотній зв'язок та навчання. Комунікативна

компетентність як надійний фундамент здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху. Гендерні відмінності невербального спілкування. Складники активного слухання: активне слухання, зосередження, розуміння, запам'ятовування, критичний аналіз, факт. Етапи ефективної комунікації. Правила розвитку комунікативних навичок. Поради для ефективного спілкування. Рекомендації щодо змісту та оформлення мультимедійних презентацій. Ефективність презентації за рахунок виконання чотирьох загальноприйнятих етапів – чотирьох «П»: планування, підготовка, практика та презентація.

### **Тема 9. Управління конфліктами та вирішення проблем в публічному секторі.**

У публічному секторі конфлікти та проблеми можуть виникати з різних причин, включаючи різні інтереси, обмежені ресурси, розбіжності у поглядах та недоліки в системі. Для ефективного управління конфліктами та вирішення проблем у публічному секторі необхідно впроваджувати стратегії, які визначають напругу, забезпечать конструктивний діалог та досягнення спільного рішення.

Причини конфліктів. Побудова ефективного комунікаційного процесу: створення відкритого та прозорого середовища для обміну інформацією та поглядами є частиною аспекту управління конфліктами. Ефективна комунікація. Впровадження медіаційних та посередницьких процедур: використання посередництва для врегулювання конфліктів між сторонами задля досягнення компромісу та досягнення спільного рішення, яке задовольняє інтереси всіх цікавих сторін. Застосування стратегії управління конфліктами: стратегії компромісу, співпраці, конкуренції або універсального підходу в залежності від конкретної ситуації та характеру конфлікту. Розвиток навичок міжособистісної взаємодії: розвиток емпатії, толерантності та вміння розуміти погляди на іншій сторінці може сприяти вирішенню конфліктів та покращенню взаємодії між усіма цікавими сторонами.

Конфлікт інтересів у системі державної служби та його види. Основні сфери виникнення конфлікту інтересів на державній службі. Виявлення, попередження та запобігання конфлікту інтересів на державній службі. Зовнішнє та внутрішнє врегулювання конфлікту інтересів. Етичні засоби управління конфліктом інтересів; їх роль в запобіганні корупції та реалізації концепції доброчесності в органах державної влади.

### **Тема 10. Креативне мислення.**

У сучасному світі де швидкі зміни, складні виклики та інновації є невід'ємною частиною суспільства, використання креативного мислення на публічній службі стає ключовим фактором у забезпеченні ефективного та інноваційного управління.

Стимулювання інновацій: створення стимулів та механізмів, які сприяють просуванню новаторських ідей та проектів у сфері публічного управління. Застосування дизайн-мислення: використання принципів дизайну для розробки та впровадження послуг та програм, що задовольняють потреби громадян. Створення майданчиків для обміну ідеями: організація регулярних зустрічей, семінарів та конференцій, де публічні службовці можуть обмінюватися інноваційними ідеями та кращими практиками. Формування міжгалузевих партнерств: співпраця з приватним сектором, громадськими організаціями та академічними установами для спільного розв'язання складних проблем та стимулювання інновацій. Систематичне навчання та розвиток: необхідні знання для постійного навчання та розвитку, що дозволяє публічним службовцям оновлювати свої вміння для впровадження новаторських підходів.

### **Тема 11. Емоційний інтелект.**

Емоційний інтелект є найбільшою складовою успішної роботи державних службовців, оскільки вони стикаються зі складними ситуаціями, вимагаючи ефективної комунікації, управління конфліктами та співпрацю з колегами та громадою. Основні аспекти емоційного інтелекту, важливі для державних службовців. Розвинений емоційний інтелект є необхідною складовою для успішної діяльності державних службовців, крім того, він покращує ефективність комунікації, зміцнює взаємодію та покращує результативність у роботі.

Самосвідомість: розуміння власних емоцій, сильних та слабких сторінок, а також своїх



реакцій на певну ситуацію, що сприяє підвищенню ефективності управління собою. Саморегуляція: здатність контролювати свої емоції та реакції в стресових ситуаціях, що сприяє збереженню спокою та впевненості під час вирішення проблеми. Емпатія: здатність сприймати та розуміти емоції інших людей, що сприяє покращенню комунікації та побудови довірливих взаємовідносин з колегами та громадою. Соціальні навички: здатність встановлювати та підтримувати позитивні стосунки з оточуючими, ефективно спілкуватися та співпрацювати для досягнення спільних цілей. Управління відносинами: здатність будувати конструктивні взаємодії з колегами, керівниками та підлеглими, що сприяє покращенню трудового колективу та досягненню спільних результатів. Сприяння та керування емоціями інших: здатність читати емоції та настрої оточуючих людей та ефективно реагувати на них для досягнення взаєморозуміння. Конструктивні вирішення конфліктів: здатність вирішувати конфлікти та напружені ситуації, використовуючи емоційний інтелект для підтримки конструктивного діалогу та знаходячи оптимальні рішення.

### **Тема 12. Адаптивність та гнучкість.**

Адаптивність та гнучкість є необхідними якостями для державних службовців, оскільки вони допомагають їм ефективно працювати в умовах постійних змін та невизначеності, забезпечуючи високу продуктивність та досягнення стратегічних цілей урядових структур

Здатність до швидкого навчання: готовність навчатися новим навичкам, технологіям та процесам для ефективного адаптації до нових вимог та ситуацій. Готовність до змін: здатність прийняти зміни як невід'ємну частину процесу розвитку та реагувати на них конструктивним способом. Гнучкість у вирішенні проблеми: здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та вирішувати проблеми, що виникають у зв'язку зі змінами в економічному, політичному та соціальному середовищі. Ефективне управління стресом. Здатність до співпраці та комунікації: здатність співпрацювати та ефективно спілкуватися в різних ситуаціях, що дозволяють керувати змінами та адаптуватися до нових вимог. Стратегічне мислення: здатність бачити довгостроково та наслідки рішень у контексті змінених умов та ризиків. Реактивність до інновацій: готовність впроваджувати нові ідеї та технології, які не дозволяють оптимізувати процеси та підвищити якість надання послуг.

### **Тема 13. Стресостійкість. Цілепокладання. Тайм-менеджмент.**

Профілактика та інструменти подолання синдрому професійного вигорання. Сучасні методи діагностики та подолання професійного вигорання державного службовця: використання методології дизайн-мислення у вирішенні проблем з управління персоналом на державній службі (Стенфордська модель та модель 4W). Створення доброзичливої робочої атмосфери; профілактика негативних емоційних впливів; система емоційного контролю; застосування заходів мотивації та адаптації персоналу. Дванадцять порад для підтримки ментального здоров'я під час дистанційної роботи.

Відповідальність у саморозвитку особистості. Самомотивація особистісного та професійного навчання, відповідальність у саморозвитку особистості. Цілеспрямованість як чинник самоменеджменту особистості. Хронометраж часу та алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу. Аналіз часових витрат використанням карт і графіків. Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта (60/20/20), Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65). Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей. «Дерево цілей», «SMART» технологія постановки цілей. Тайм-менеджмент, як інструмент побудови всієї системи управління. Причини невдалих рішень, типові помилки при прийнятті рішень. Процес прийняття управлінських рішень. Вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності, АБВ-аналіз, принципи Паретто, аналіз за Ейзанхауером. Суть поняття «результат». Система управління за результатами.

Часові аспекти діяльності державних службовців. Застосування технологій тайм-менеджменту на державній службі. Планування завдань (Значення планування. Кайрос і хронос. Контекстне планування. Планування «кайросових» завдань в щоденнику. Контекстне планування в Outlook і Lotus Notes. Дошки для контекстного планування. Техніка

довгострокового планування. Результато-орієнтований список завдань). Алгоритм планування дня.

#### **Тема 14. Гендерні стереотипи, гендерна рівність, дискримінація, гендерні можливості. Гендерні проблеми в українському суспільстві.**

Основні поняття: гендер/стать, гендерні ролі, гендерна рівність, дискримінація, рівні можливості. Гендерні стереотипи та гендерна дискримінація

Проблеми гендерних відносин в Україні. Гендерний підхід забезпечення збалансованої участі чоловіків і жінок в управлінні справами держави та суспільства. Гендерний аналіз політичних процесів. Гендерна соціалізація в системі державної служби України. Забезпечення гендерної рівності та мейнстрімінгу на державній службі

Формування гендерної політики в Україні. Проект ПРООН «Гендерна експертиза українського законодавства». Гендерна компетентність.

#### **Тема 15. Етична поведінка державних службовців.**

Дванадцять принципів належного врядування. Роль та значення етики державного службовця в належному врядуванні. Довіра як основоположний чинник побудови відносин між державою, суспільством та особистістю. Особливості професійно-етичних настанов державної служби в умовах воєнного стану в Україні. Суспільна місія, цінності та принципи доброчесності в реалізації ціннісно-моральних засад на державній службі. Моральні, громадянські якості державного службовця в забезпеченні антикорупційних проявів на державній службі.

Впровадження елементів етичної інфраструктури в систему державної служби: світовий та вітчизняний досвід. Антикорупційна спрямованість професійно-етичних настанов та корпоративної культури в управлінні персоналом на державній службі. Кодекс етики/поведінки як ключовий інструмент зміцнення доброчесності в управлінні персоналом на державній службі: особливості та механізми реалізації. Закріплення принципів, норм та стандартів поведінки державних службовців в нормативно-правових актах України. Професійно-етичне навчання як засіб соціалізації державних службовців та професіоналізації корпоративної культури на державній службі. Роль громадянського суспільства в підтримці етики та корпоративної культури. Функціонування етичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

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

### **Законодавчі та нормативно-правові акти:**

1. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-п#Text>
2. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. Дата внесення змін: 26.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>.
3. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ від 12 квітня 2022 р. № 440 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>
4. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. N 56. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text>
5. Загальна декларація прав людини: прийнята та проголошена резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року № 217 А (III). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text)
6. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>

7. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
8. Методичні рекомендації з організації та ведення військового обліку та бронювання призовників і військовозобов'язаних в органах місцевого самоврядування, підприємств, організацій і установ. Принт. 2019. 96 с. URL: <https://starkon.gov.ua/images/2019/640/oblik%202019.pdf>
9. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб ООН: Міжнародний документ від 23 липня 1996 року. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995\\_788](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_788)
10. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. 2021. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news\\_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramkutsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20UK.pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramkutsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20UK.pdf)
11. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування НАДС від 29 червня 2022 року. Офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-vumovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya>
12. Питання українського правопишу : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.05.2019 № 437. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2019-%D0%BF#Text>
13. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США): інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>
14. Про введення воєнного стану в Україні: Закон України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX (зі змінами, внесеними Указом від 14 березня 2022 року № 133/2022, затвердженим Законом України від 15 березня 2022 року № 2119-IX, Указом від 18 квітня 2022 року № 259/2022, затвердженим Законом України від 21 квітня 2022 року № 2212-IX, та Указом від 17 травня 2022 року № 341/2022, затвердженим Законом України від 22 травня 2022 року № 2263-IX)
15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність: Закон України від 03.03.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20#Text>
16. Про внесення змін до наказу Міністерства оборони України від 11 жовтня 2021 року № 313: наказ Міністерства оборони України від 07.02.2022 р. № 35. [Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 21 березня 2022 р. № 348/37684]. URL: <https://document.vobu.ua/doc/10916>
17. Про внесення змін до Положення про Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС: наказ НАДС від 24 січня 2022 р. № 7-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-polozhennya-pro-radu-upravlinnya-lyudskimiresursami-derzhavnoyi-sluzhbi-pri-nads-2>
18. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
19. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. Дата внесення змін: 17.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n534>
20. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. Дата внесення змін: 01.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#>
21. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Дата внесення змін: 01.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
22. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII. Дата оновлення 17.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/325/2001#Text>
23. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
24. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700. Дата оновлення 19.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
25. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
26. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних: Постанова КМУ від 7 грудня 2016 р. № 921. Дата внесення змін: від 07.02.2022, №765 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/921-2016-%D0%BF#Text>
27. Про конфлікт інтересів, Офіційний сайт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pokaznyky-diyalnosti-departamentu>

28. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 12 серпня 2022 року № 573/2022, затвердженого Законом України від 15 серпня 2022 № 2500-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573/2022#Text>
29. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. Дата внесення змін: 01.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
30. Рада управління людськими ресурсами при НАДС. Сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnyalyudskimi-resursami>
31. Рекомендація No R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців (прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року). URL: [http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7\\_Zapobigannya%20ta%20protydiya%20proyavam%20korup/Legislation/Legislature/Rekomend\\_poved\\_DS.pdf](http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7_Zapobigannya%20ta%20protydiya%20proyavam%20korup/Legislation/Legislature/Rekomend_poved_DS.pdf)

### **Наукова, навчально-методична література:**

1. Актуальні питання впровадження кейс-методу в систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: Практикум з публічного управління та адміністрування : Збірник навч. кейсів для професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / [Н. Алюшина, Ж. Кравченко, Н. Наулік, Я. Турунен, С. Хаджирадєва (заг. ред.) та ін.]. Київ : УШУ, 2022. 136 с.
2. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент: часова організація діяльності державного службовця (дистанційний курс) : навч.-метод. матер. Київ : НАДУ, 2017. 60 с.
3. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019, 2020, 2021 роках: Офіційний сайт НАДС URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalniy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf> (дата звернення 26.08.2022).
4. Бакуменко В.Д. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / В.Д. Бакуменко [та ін.] – Київ. Видавництво Ліра-К, 2016. 256 с.
5. Варій М.Й. Психологія: навчальний посібник/ МОН України, Львівський державний ун-т внутрішніх справ. Київ: Центр учбової літ-ри, 2017. 288 с.
6. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі: підруч. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с
9. Державним службовцям про державну службу. Онлайн курс // [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+GS101+2020\\_T3](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+GS101+2020_T3)
10. ЕКСПЕРТНИЙ ДОКУМЕНТ НА ТЕМУ: «Моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз» // <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf>
11. К. В. Копняк, В. В. Покиньчереда. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки // [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/33.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/33.pdf)
12. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / Уклад. : Гошовська В. А. [та ін.]. Київ : К.І.С., 2018. 130 с.
13. Кузнецов М.А., Діомідова Н.Ю. Емоційний інтелект як чинник психоемоційних станів студентів в умовах іспиту. Харків: «Діса плюс», 2019. 189 с.
14. Національний тест на цифрову грамотність для державних службовців // <https://osvita.diia.gov.ua/digigram>
15. Нова державна служба. Нова модель державного сервісу. Стратегія 2020. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/prez-rds-28.11.2019.pdf>
16. Плотницька І. М. Ділова українська мова в державному управлінні : навч. посіб. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. 4-е вид., стер. Київ : НАДУ, 2018. 167 с.
17. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : дис... кан. наук з держ. управління : 25.00.02. Національна академія державного управління при Президенті України. Київ, 2018, 315 с.  
Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: ТОВ «ВІСТКА». – 422 с.

19. Психологічні засади запобігання корупційним правопорушенням в органах державної влади та місцевого самоврядування : навч. посіб. / О.І. Кудерміна та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2019. 168 с.
20. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. К.: Вид-во "Каравелла", 2019. 293 с.
21. Сучасні психологічні підходи до вивчення емоційного інтелекту (2020) <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42086>
22. Трейсі Б. Максимум успішності. Стратегії і навички для розкриття прихованого потенціалу. – Харків: Книжковий Клуб, 2020 336 с
23. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бороді та ін. – Дніпро: ЛРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf)
24. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. В.М. Олуйка. – Київ, 2018. 504 с. Режим доступу: [http://www.slg-soc.org.ua/wpcontent/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-soc.org.ua/wpcontent/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf) 14.
25. Управління персоналом у публічній службі : навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" / [О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна, А. П. Рачинський, С. К. Хаджирадєва] ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В. 2020. 224 с.
26. Федорчук В.М. Тренінг особистісного зростання: навчальний посібник. Київ: Центручбової літ-ри, 2018. 250 с
27. Hard Skills та Soft Skills: як розвинути важливі навички для влаштування на роботу <https://genius.space/lab/hard-skills-ta-soft-skills-yak-rozvinuti-vazhlyvi-navichki-dlya-vlashtuvannya-na-robotu/>
28. Government Trends 2023. What are the most transformational trends in the public sector today? // <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends.html>
29. The soft skills you need to land a senior public sector job // <https://thegetnoticedcoach.com/2023/01/18/soft-skills-to-land-a-senior-public-sector-job/>
30. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
31. Skills Necessary for a Successful Civil Servant // <https://prepcareer.in/skills-necessary-for-a-successful-civil-servant>
32. Emotional Intelligence in Leadership. Mind Tools. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_45.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm).
33. Kruyen Peter M., Van Genugten Marieke. Opening up the black box of civil servants' competencies, Public Management Review, 2020. No. 22:1, pp. 118–140.
34. OECD "Skills for 2030". OECD Future of Education and Skills 2030, Conceptual learning framework. 2019, 14 p. URL: [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills\\_for\\_2030.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030.pdf).
35. Snyder Keather. The 7 Soft Skills You Need to Be Successful The Omnia Group. 2020. URL: <https://www.omniagroup.com/the-7-soft-skills-you-need-to-be-successful/>.
36. Soft Skills vs Hard Skills: What Do You Need? IvyExec Inc. URL: <https://www.ivyexec.com/careeradvice/2019/soft-skills-vs-hard-skills/>.
37. 7 skills for a successful career in public services // <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/public-services-and-administration/7-skills-for-a-successful-career-in-public-services>
38. The soft skills you need to land a senior public sector job // <https://thegetnoticedcoach.com/2023/01/18/soft-skills-to-land-a-senior-public-sector-job/10-skills-you-need-to-grow-your-public-policy-career>
39. 12 Must-Have Skills for Public Services Careers // <https://www.sienaheights.edu/must-have-skills-for-public-services-careers/> // <https://onlinecourses.bsg.ox.ac.uk/blog/public-policy-skills-you-need-to-grow-your-career/>
40. [Why "soft" skills are the new "hard" skills // https://apolitical.co/solution-articles/en/why-soft-skills-are-the-new-hard-skills](https://apolitical.co/solution-articles/en/why-soft-skills-are-the-new-hard-skills)