

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

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

Затверджено  
на засіданні кафедри економіки та публічного управління  
факультету управління фінансами та бізнесу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
(Протокол № 1 від 29.08.2023 р.)



Завідувач кафедри  
проф. Галина КАПЛЕНКО

**СИЛАБУС**

**з навчальної**  
**дисципліни**

**Рівень вищої освіти:**

**Галузь знань:**

**Спеціальність:**

**Освітня програма:**

**Hard and soft skills сучасного управлінця**

другий (магістерський)

28 Публічне управління та адміністрування

281 Публічне управління та адміністрування

Публічне управління та адміністрування

**Львів - 2023**

## Hard and soft skills сучасного управлінця

Назва навчальної дисципліни	Hard and soft skills сучасного управлінця
Адреса викладання дисципліни	вул. Коперника, 3
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Факультет управління фінансами та бізнесу Кафедра економіки та публічного управління

### Інформація про викладача

Викладачі дисципліни вказувати лектора і якщо хтось в парі веде практичні	<b>Біль Мар'яна Михайлівна</b> професор кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка, к.держ.управл, д.е.н., ст.н.с.
Контактна інформація викладачів зважати на попередню інформацію	<a href="mailto:mariana.bil@lnu.edu.ua">mariana.bil@lnu.edu.ua</a>
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	<b>Кожної середи, 14<sup>00</sup>-15<sup>00</sup> год.</b> (вул. Коперника, 3, ауд.408) АБО Консультації в день проведення лекцій/семінарських занять (за попередньою домовленістю). Також можливі <b>он-лайн</b> консультації ( <b>п'ятниця 16<sup>00</sup>-17<sup>00</sup></b> ) через Teams, Skype, Viber, Telegram або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача.

### Інформація про навчальну дисципліну

Форма навчання	Денна, заочна
Семестровий (підсумковий) контроль	Залік
Мова викладання	українська
Сторінка навчальної дисципліни	Сторінка кафедри економіки та публічного управління →Методичні матеріали <a href="https://financial.lnu.edu.ua/department/ekonomiky-ta-publichnoho-upravlinnya">https://financial.lnu.edu.ua/department/ekonomiky-ta-publichnoho-upravlinnya</a>
Інформація про навчальну дисципліну	Дисципліна « <b>Hard and soft skills сучасного управлінця</b> » є вибірковою навчальною дисципліною, яка викладається для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування») для освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», яка викладається в <b>першому семестрі в обсязі 4 кредити</b> (за Європейською Кредитно-Трансфертною Системою ECTS).

## Hard and soft skills сучасного управлінця

<p><b>Коротка анотація дисципліни</b></p>	<p>Дисципліна «<b>Hard and soft skills сучасного управлінця</b>» 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.</p> <p>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.</p>
<p><b>Мета та завдання дисципліни</b></p>	<p>Метою дисципліни «<b>Hard and soft skills сучасного управлінця</b>» 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.</p> <p><b>Завдання дисципліни включають:</b> 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 відповідальності у сфері публічного управління; забезпечення практичного розуміння того, як використовувати набуті навички та знання в реальних ситуаціях публічного управління.</p> <p>Ці завдання сприяють формуванню комплексного професійного підходу до роботи у сфері публічного управління та забезпечують здобувачів вищої освіти необхідними вміннями та знаннями.</p>
<p><b>Обсяг навчальної дисципліни</b></p>	<p><b>Денна форма навчання:</b> <i>всього 32 аудиторних год.</i> З них 16 год. лекцій, 16 год. семінарські заняття та 58 год. самостійна робота студентів.</p> <p><b>Заочна форма навчання:</b> <i>всього 14 аудиторних год.</i> З них 8 год. лекцій, 6 год. семінарські заняття та 76 год. самостійна робота студентів.</p>
<p><b>Ключові слова</b></p>	<p>Вміння, навичка, професійність, аналітичне мислення, критичне мислення, лідерство, етика, комунікація, гнучкість, адаптивність, емоційний інтелект.</p>
<p><b>Очікувані результати навчання</b></p>	<p>Після вивчення навчальної дисципліни «<b>Hard and soft skills сучасного управлінця</b>» здобувачі вищої освіти повинні</p> <p><b>а) знати:</b> ключові аспекти діяльності сучасної публічної адміністрації та публічного управління, включаючи їх</p>

## Hard and soft skills сучасного управлінця

	<p>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.</p> <p><b>б) вміти:</b> 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.</p> <p><b>Програмні результати навчання:</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>РН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.</p> <p>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.</p> <p><b>Загальні компетентності (ЗК), спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК)</b></p> <p>ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.</p> <p>ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.</p> <p>ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p>
<p><b>Перелік соціальних, «м'яких» навичок (soft skills)</b></p>	<p><b>Комунікаційні навички:</b> вміння ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом, громадськістю та іншими стейкхолдерами, а також здатність слухати інших та висловлювати свої думки чітко й</p>

## Hard and soft skills сучасного управлінця

	<p>аргументовано; <b>лідерські якості:</b> здатність мотивувати та керувати людьми, створюючи інноваційне та сприятливе робоче середовище; <b>управління конфліктами:</b> навички ефективного врегулювання конфліктів та пошуку компромісів у складних ситуаціях; емоційний інтелект: здатність розпізнавати та керувати власними емоціями, а також виявлення емпатії та розуміння емоцій інших людей; <b>співпраця в команді:</b> здатність працювати разом з іншими членами команди, розподіляючи обов'язки та досягаючи спільних цілей; <b>адаптивність та гнучкість:</b> здатність швидко адаптуватися до змін у робочому середовищі та швидко вирішувати проблем; <b>стресостійкість:</b> здатність ефективно працювати в умовах стресу та тиску, зберігаючи високий рівень продуктивності та професіоналізму; <b>управління часом:</b> здатність ефективно планувати свій робочий; <b>здатність до самовдосконалення:</b> бажання постійно вдосконалювати свої навички та знання, а також розвивати себе як професіонала.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Теми</b></p>	<p>Тема 1. Роль та функції сучасного публічного службовця. <b>Hard Skills публічного службовця.</b>  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. <b>Soft Skills публічного службовця.</b> 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.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Пререквізити</b></p>	<p>Для вивчення навчальної дисципліни «<b>Hard and soft skills сучасного управлінця</b>» здобувачі вищої освіти потребують базових знань, достатніх для сприйняття категоріального апарату, розуміння джерел.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b></p>	<p>Вивчення дисципліни досягається інформаційним, ілюстративним та проблемним методами навчання Лекції супроводжуються демонстрацією схем, таблиць з мультимедійним супроводом. Методи демонстрації перед здобувачами вищої освіти зразків пошукової діяльності - навчальний диспут; пояснення методом проблемних ситуацій; показ слайдів, презентацій, робота з навчальною літературою, текстом. Презентації, лекції, семінари-дискусії, робота в малих групах, кейс-методи, ділові ігри, колаборативне навчання (форми – групові проекти,</p>

## Hard and soft skills сучасного управлінця

	<p>спільні розробки, навчальні спільноти і т. д.), проектно-орієнтоване навчання, дискусія, групові дискусії (здобувачі діляться на групи для обговорення конкретних питань або проблем), рольові ігри, екскурсії та відвідування наукових установ, бібліотеки, <i>використання інтерактивних онлайн-платформ</i>: Дія, Prometheus, EdEra, ВУМ (Відкритий Університет Майдану).</p>
<b>Необхідне обладнання</b>	<p>Наявність ноутбука, проектора, доступ до мережі Internet, звукового обладнання, фліпчарт, кольорові маркери. Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного забезпечення, крім загальнозживаних програм і операційних систем.</p>
<b>Література для вивчення дисципліни</b>	<p>Уся література, яку здобувачі вищої освіти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Здобувачі вищої освіти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел інформації, яких немає у списку рекомендованих.</p> <p>Законодавчі та нормативно-правові акти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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. UPL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-п#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-п#Text</a></li> <li>2. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. Дата внесення змін: 26.02.2020. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text</a>.</li> <li>3. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ від 12 квітня 2022 р. № 440 URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text</a></li> <li>4. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. N 56. UPL : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text</a></li> <li>5. Загальна декларація прав людини: прийнята та проголошена резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року № 217 А (III). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text</a></li> <li>6. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. UPL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text</a></li> <li>7. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. UPL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text</a></li> <li>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: <a href="https://starkon.gov.ua/images/2019/640/oblik%2020%2019.pdf">https://starkon.gov.ua/images/2019/640/oblik%2020%2019.pdf</a></li> <li>9. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб ООН: Міжнародний документ від 23 липня 1996 року. URL: <a href="http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_788">http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_788</a></li> <li>10. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. 2021. UPL: <a href="https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramkutsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf">https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramkutsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf</a></li> <li>11. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування НАДС від 29</li> </ol>



## Hard and soft skills сучасного управлінця

- червня 2022 року. Офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-vumovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya>
12. Питання українського правопису : 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,

## Hard and soft skills сучасного управлінця

- 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. Покиньючерда. 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. Кузнєцов М.А., Діомідова Н.Ю. Емоційний інтелект як чинник психоемоційних станів студентів в умовах іспиту. Харків:



## Hard and soft skills сучасного управлінця

- «Діса плюс», 2019. 189 с.
14. Національний тест на цифрову грамотність для державних службовців // <https://osvita.dii.gov.ua/digigram>
  15. Нова державна служба. Нова модель державного сервісу. Стратегія 2020. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/iniatsiavyvy/prez-rds-28.11.2019.pdf>
  16. Плотницька І. М. Ділова українська мова в державному управлінні : навч. посіб. Нац. акад. держ. упр. при Президентові 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 Президентові 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., Хаджирадева 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-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.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. Хаджирадева]; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. 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.

## Hard and soft skills сучасного управлінця

	<p>34.OECD “Skills for 2030”. OECD Future of Education and Skills 2030, Conceptual learning framework. 2019, 14 p. URL: <a href="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</a>.</p> <p>35.Snyder Keather. The 7 Soft Skills You Need to Be Successful The Omnia Group. 2020. URL: <a href="https://www.omniagroup.com/the-7-soft-skills-you-need-to-be-successful/">https://www.omniagroup.com/the-7-soft-skills-you-need-to-be-successful/</a>.</p> <p>36.Soft Skills vs Hard Skills: What Do You Need? IvyExec Inc. URL: <a href="https://www.ivyexec.com/careeradvice/2019/soft-skills-vs-hard-skills/">https://www.ivyexec.com/careeradvice/2019/soft-skills-vs-hard-skills/</a>.</p> <p>37.7 skills for a successful career in public services // <a href="https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/public-services-and-administration/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</a></p> <p>38.The soft skills you need to land a senior public sector job // <a href="https://thegetnoticedcoach.com/2023/01/18/soft-skills-to-land-a-senior-public-sector-job/">https://thegetnoticedcoach.com/2023/01/18/soft-skills-to-land-a-senior-public-sector-job/</a></p> <p>39.10 skills you need to grow your public policy career</p> <p>12 Must-Have Skills for Public Services Careers // <a href="https://www.sienaheights.edu/must-have-skills-for-public-services-careers/">https://www.sienaheights.edu/must-have-skills-for-public-services-careers/</a> // <a href="https://onlinecourses.bsg.ox.ac.uk/blog/public-policy-skills-you-need-to-grow-your-career/">https://onlinecourses.bsg.ox.ac.uk/blog/public-policy-skills-you-need-to-grow-your-career/</a></p> <p>41. <a href="https://apolitical.co/solution-articles/en/why-soft-skills-are-the-new-hard-skills">Why “soft” skills are the new “hard” skills</a> // <a href="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</a></p>
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	<p><b>ЗАЛІК:</b></p> <p><b>Підсумкова оцінка</b> за семестр є сумою оцінок, отриманих студентом за поточне оцінювання на семінарських заняттях, оцінки за модульний контроль, оцінок за СРС та ІНДР. <b>Максимальна оцінка становить 100 балів.</b></p> <p><b>Політика виставлення балів.</b> Враховуються бали набрані на семінарських заняттях (поточне тестування), модульному контролі, захисті ІНДР та перевірки СРС. При цьому обов’язково враховуються присутність на заняттях та активність здобувача вищої освіти під час аудиторного заняття; недопустимість пропусків; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов’язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін. Модульний контроль проходитиме у формі тестування на університетській платформі Teams.</p> <p>Додаткові бали здобувачам вищої освіти також можуть бути зараховані за конкретні пропозиції з удосконалення змісту навчальної дисципліни, активну участь у наукових заходах за темами навчальної дисципліни.</p>

Критерії оцінювання

<p align="center"><b>Види робіт.</b> <b>Критерії оцінювання знань студентів</b></p>	<p align="center"><b>Бали рейтингу</b></p>	<p align="center"><b>Максимальна кількість балів</b></p>
<p align="center"><b>1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях</b></p>		
<p align="center"><b>Критерії оцінювання</b></p>	<p align="center"><b>5 балів</b></p>	
<p><i><b>Відмінно («5»)</b></i> – студент в 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 та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.</p>	<p align="center"><b>5</b></p>	
<p><i><b>Добре («4»)</b></i> – студент 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 вирішив більшість тестових завдань.</p>	<p align="center"><b>4</b></p>	
<p><i><b>Задовільно («3»)</b></i> – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.</p>	<p align="center"><b>3</b></p>	
<p><i><b>Незадовільно («2»)</b></i> – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.</p>	<p align="center"><b>2</b></p>	
<p align="center"><b>2. Самостійна робота студентів (СРС)</b></p>		
<p align="center"><b>Критерії оцінювання</b></p>		
<p><b>Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт)</b> Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному практичному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі (виконанні залікового модулю, на іспиті).</p>	<p align="center"><b>10</b></p>	
<p align="center"><b>3. Індивідуальна робота студента (ІНДР)</b></p>		
<p align="center"><b>Критерії оцінювання</b></p>		
<p>▪ робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі</p>	<p align="center"><b>10-8</b></p>	
<p>▪ робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог</p>	<p align="center"><b>7-5</b></p>	
<p>▪ робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог</p>	<p align="center"><b>4-3</b></p>	
<p align="center"><b>4. Модульний контроль</b></p>		
<p align="center"><b>Критерії оцінювання</b></p>		
<p><i><b>Обов’язковий для всіх студентів, містить 10 завдань:</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i><b>завдання 1-5</b></i> – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання із вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь. За кожне правильно виконане завдання виставляється <b>1 бал</b>.</li> </ul>	<p align="center"><b>45 балів</b></p>	

## Hard and soft skills сучасного управлінця

*(максимально  $5 \times 1 = 5$  балів).*

- **завдання 6-8** – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється **5 балів (максимально  $3 \times 5 = 15$  балів).**
- **завдання 9-10** – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях потрібно зробити послідовні, логічні пояснення, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями. Оцінювання завдань третього рівня **12,5 балів: (максимально  $2 \times 12,5 = 25$  балів).**

Поточний та модульний контроль				РАЗОМ – 100 балів
Семінарські заняття (35 балів)	Індивідуальна робота студента (ІНДР) (10 балів)	Самостійна робота студентів (10 балів)	Модульний контроль (45 балів)	
<b>100 балів</b>				

<p><b>Питання до модульного контролю</b></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Передумови виникнення та розвитку «soft skills».</li><li>2. Самомотивація особистісного та професійного навчання.</li><li>3. «Жорсткі» вимоги («hard skills») та «м'які» вимоги, їх роль у професійному становленні особистості.</li><li>4. Самомотивація особистісного та професійного навчання.</li><li>5. Теорії та засоби само мотивації.</li><li>6. Соціальний інтелект як здатність взаємодіяти, спілкуватись, розуміти і сприймати думку іншої людини.</li><li>7. Типи «soft skills» та їх види.</li><li>8. Психологічна структура конкурентоспроможності особистості.</li><li>9. Сучасне розуміння лідерства. Основні концепції лідерства.</li><li>10. Самооцінка лідера. Преференції лідерства.</li><li>11. Лідерство як поведінкова характеристика і груповий процес.</li><li>12. Аналіз семи звичок надзвичайно ефективних людей (за С. Кові);</li><li>13. Структура емоційного інтелекту та його розвиток протягом життя.</li><li>14. Саморефлексія та оцінювання EQ. Самоконтроль як складова емоційного інтелекту.</li><li>15. Техніки розвитку емоційного інтелекту.</li><li>16. Ефективна комунікація як компетенція лідера.</li><li>17. Універсальні принципи ефективної комунікації. Навички ефективної комунікації.</li><li>18. Модель комунікативного процесу. Комунікативні бар'єри.</li><li>19. Зворотній зв'язок та ефективне слухання. Методи активного слухання.</li><li>20. Психологічна структура особистісної спроможності лідера.</li><li>21. Лідерські характеристики: здатності, уміння, готовність, поведінка.</li><li>22. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей. «Дерево цілей», «SMART технологія постановки цілей.</li><li>23. Особистісне й інституційне лідерство.</li><li>24. «Емерджентне» лідерство: основні характеристики та переваги.</li><li>25. Комунікаційні навички та способи їх формування (пов'язана конструктивна мова, чіткий виклад думок, активне слухання, презентація, навички ділового листування).</li><li>26. Комп'ютерна та технічна грамотність: сутність, рівні, шляхи розвитку.</li><li>27. Міжособистісні навички: здатність працювати в команді, спілкуватися з людьми і управляти конфліктами.</li><li>28. Роль адаптивності в умінні пристосовуватися до мінливих умов бізнесу.</li><li>29. Організація, планування та ефективне виконання проєктів і завдань як ефективний навик.</li><li>30. Принципи та методи тайм-менеджменту.</li><li>31. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.</li></ol>
--	--

## Hard and soft skills сучасного управлінця

32. Внутрішні концепції часу.
33. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні.
34. Значення використання біоритміки.
35. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.
36. Матриця управління часом С. Кові. Недоліки управління часом за Кові.
37. Рівні управління часом.
38. Сутність принципу Паретто.
39. Принцип АВС та три закономірності, на яких він будується.
40. Хронометраж часу та алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу.
41. Аналіз часових витрат використанням карт і графіків.
42. Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта (60/20/20), Метод пріоритетного планування АВС (15/20/65).
43. Критерії пріоритетності.
44. Принципи і правила планування ефективного використання робочого часу й особистої роботи.
45. Алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу.
46. Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини.
47. Визначення поняття «кар'єра». Адаптивно – розвиваюча концепція.
48. Ефективність та планування кар'єри.
49. Визначення понять «мета» і «цілепокладання».
50. Класифікація цілей. Система цілей: довго-, середньострокові, поточні.
51. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей.
52. Типи кар'єрних процесів. Відмінність горизонтальної кар'єри від вертикальної
53. Адаптивно-розвиваюча концепція та її переваги.
54. Корпоративний тайм-менеджмент, як сукупність технологій таймменеджменту.
55. Тайм-менеджмент, як інструмент побудови всієї системи управління.
56. Емоційний інтелект як навик соціальної обізнаності і здібності самоврядування.
57. Емпатія як складова емоційного інтелекту.
58. Комунікація та її основні функції.
59. Навички ефективної комунікації. Бар'єри ефективного спілкування.
60. Вербальне і невербальне спілкування.
61. Шляхи розвитку емоційного інтелекту протягом усього життя.
62. Сутність критичного мислення та необхідність його формування й розвитку.
63. Методики розвитку критичного мислення.
64. Роль та значимість етики державного службовця в належному врядуванні.
65. Довіра як основоположний чинник побудови відносин між державою, суспільством та особистістю.
66. Особливості професійно-етичних настанов державної служби в умовах воєнного стану в Україні.



## Hard and soft skills сучасного управлінця

	<p>67. Суспільна місія, цінності та принципи доброчесності в реалізації ціннісно-моральних засад на державній службі.</p> <p>68. Моральні, громадянські якості державного службовця в забезпеченні антикорупційних проявів на державній службі.</p> <p>69. Сучасні методи діагностики та подолання професійного вигорання державного службовця</p>
<b>Дотримання умов доброчесності</b>	<p><b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи здобувачів вищої освіти в розділі НДР будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших здобувачів вищої освіти становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної не доброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача вищої освіти є підставою для її не зарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p><b>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</b></p> <p>Принципи доброчесності в Університеті та відповідність показникам забезпечення якості вищої освіти регламентовано НАЗЯВО та положеннями Центру забезпечення якості освіти Львівського національного університету імені Івана Франка. Сайт НАЗЯВО: <a href="https://naqa.gov.ua/">https://naqa.gov.ua/</a> Центру забезпечення якості освіти ЛНУ: <a href="http://education-quality.lnu.edu.ua/accreditation/university-documents/">http://education-quality.lnu.edu.ua/accreditation/university-documents/</a></p> <p>Онлайн курс «Академічна доброчесність» викладений за посиланням: <a href="https://vumonline.ua/course/academic-integrity-at-the-university/">https://vumonline.ua/course/academic-integrity-at-the-university/</a>.</p>
<b>Навчання іноземною мовою</b>	<p>У процесі вивчення навчальної дисципліни використовуються матеріали та джерела англійською мовою. Враховуючи студентоцентричний підхід, за бажанням здобувачів вищої освіти, допускається вивчення матеріалу за допомогою англійськомовних онлайн-курсів за тематикою, яка відповідає тематиці конкретних занять.</p>
<b>Позааудиторні заняття</b>	<p>Передбачається в межах вивчення навчальної дисципліни участь в конференціях, форумах, круглих столах тощо (за активну участь отримують додаткові бали).</p> <p>У рамках неформальної освіти здобувачі можуть самостійно проходити курси на онлайн платформах за темами навчальної дисципліни, що буде враховуватися при оцінюванні самостійної роботи здобувача.</p>
<b>Опитування</b>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості викладання курсу буде надано по завершенню курсу.</p>

## Hard and soft skills сучасного управлінця

### СХЕМА КУРСУ

Тиждень	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)*	Література. Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
Згідно з розкладом	<p><b><u>Тема 1. Роль та функції сучасного публічного службовця. Hard Skills публічного службовця.</u></b></p> <p>1. Освіта в епоху змін. Основні ознаки освіти постіндустріального суспільства.                  2. Основні тенденції, які формуватимуть майбутнє.                  3. Знання сфери діяльності: специфіки конкретної галузі державної роботи, її основні проблеми та виклики, необхідні навички.                  4. Управління даними.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b><u>Семінарське заняття 1. Тема 1. Роль та функції сучасного публічного службовця. Hard Skills публічного службовця.</u></b></p> <p><b><i>Питання для підготовки до семінарського заняття:</i></b></p> <p>1. Яка основна роль сучасного публічного службовця в сучасному суспільстві?                  2. Які основні функції виконує публічний службовець у процесі забезпечення ефективного функціонування органів влади?                  3. Які вимоги до Hard Skills публічного службовця в сучасному інформаційному суспільстві?                  4. Які технічні та аналітичні навички є найбільш важливими для публічного службовця?                  5. Як Hard Skills можуть впливати на ефективність та результативність роботи публічних службовців?</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання, управлінські ситуації, кейси 2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b><u>Тема 3. Аналітичні навички для прийняття рішень у публічному секторі.</u></b></p> <p>1. Здатність до критичного мислення.                  2. Здатність до збору та аналізу даних.                  3. Уміння працювати з великими даними.                  4. Здатність думати творчо та запроваджувати новаторські рішення для вирішення проблем у сфері публічного управління.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b><u>Семінарське заняття 2. Тема 3. Аналітичні навички для прийняття рішень у публічному секторі.</u></b></p> <p><b><i>Питання для підготовки до семінарського заняття:</i></b></p> <p>1. Що включає в себе аналітичні навички та як вони сприяють процесу прийняття рішень в публічному секторі?                  2. Які основні методи аналізу даних використовуються для прийняття обґрунтованих рішень у публічному секторі?                  3. Як важливо враховувати етичні аспекти під час здійснення аналізу та прийняття рішень у публічному секторі?</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання, управлінські ситуації, кейси 2 год	Згідно з розкладом

## Hard and soft skills сучасного управління

	<p>4.Які можуть бути наслідки недостатньо обґрунтованих рішень у публічному секторі?</p> <p>5.Які переваги та обмеження мають підходи до аналізу даних у публічному секторі?</p> <p><b>Аналітичний тренінг:</b> проведення практичних тренінгів з використанням основних інструментів аналізу даних у публічному управлінні для отримання практичного досвіду та вмінь здобувачів вищої освіти.</p>				
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 4. Критичне та рефлексивне мислення.</b></p> <p>1.Основні положення теорії розвитку критичного мислення.</p> <p>Критичне мислення як необхідна навичка і життєво важливий ресурс.</p> <p>2.Структура і елементи критичного мислення.</p> <p>3.Основні форми прояву критичного мислення.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b>Семінарське заняття 3. Тема 4. Критичне та рефлексивне мислення.</b></p> <p><b>Питання для підготовки до семінарського заняття:</b></p> <p>1.Що означає критичне мислення для державного службовця та які переваги воно дає в процесі вирішення проблем в публічному секторі?</p> <p>2.Як рефлексивне мислення може сприяти саморозвитку державного службовця та покращенню його професійних навичок?</p> <p>3.Як критичне мислення сприяє виявленню проблем та пошуку ефективних рішень у публічному секторі?</p> <p>4.Які методи можуть бути використані для стимулювання критичного мислення серед державних службовців у процесі роботи?</p> <p>5.Які практичні кроки можна взяти державним службовцем для покращення свого рефлексивного мислення та самоаналізу?</p> <p><b>Критичні письмові завдання:</b> Написати есе або аналітичну статтю на визначену тему, що дозволяє розвивати свої аналітичні та критичні навички.</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання, інтерактивні методи, кейси 2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 6. Soft Skills публічного службовця. Сучасні виклики та вимоги.</b></p> <p>1.Розвиток «soft skills» — об’єктивна вимога сучасного ринку праці.</p> <p>2.Функції Soft skills у професійній діяльності публічного управління.</p> <p>3.Навчальні та інноваційні навички: творчість і інноваційність; критичне мислення і вміння вирішувати проблеми; комунікативні навички та навички співробітництва.</p> <p>4.Самотивація особистісного та професійного розвитку особи.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b>Семінарське заняття 4. Тема 6. Soft Skills публічного службовця. Сучасні виклики та вимоги.</b></p> <p><b>Питання для підготовки до семінарського заняття:</b></p> <p>1. У чому суть компетенцій Soft skills? Обґрунтуйте їх цінність для публічного службовця.</p> <p>2. Назвіть основні поняття і терміни, пов’язані із розвитком умінь та навиків, які сприяють розвитку конкретної компетентності.</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання, інтерактивні методи, кейси 2 год	Згідно з розкладом

## Hard and soft skills сучасного управління

	<p>3. Що таке мотив і мотивація? Чим небезпечна демотивація?</p> <p>4. Які існують види мотивів і види продуктивного переживання?</p> <p>5. Дайте коротку характеристику наступних типів мотивації: процесуальна мотивація, мотивація допомоги, мотивація агресії, мотивація влади, негативна мотивація, мотивація досягнення.</p> <p>6. Які психологічні механізми можна застосувати для розвитку мотивації?</p> <p>7. Що таке позитивне підкріплення і самопідкріплення? Які Вам відомі техніки самопідкріплення?</p> <p>8. Навіщо розвивати усвідомлення, самооцінку, мотивацію і адаптивність публічному службовцю?</p> <p>9. Як почуття компетентності впливає на професійну діяльність публічного службовця? 10. Яка різниця між конструктивною і деструктивною реакцією на невдачу?</p>				
<p style="text-align: center;">Згідно з розкладом</p>	<p><b><u>Тема 7. Лідерство в публічному секторі. Лідерство та співпраця в команді.</u></b></p> <p>1. Лідерство та його види. Керівництво, лідерство, наставництво.</p> <p>2. Управлінські навички як Soft skills.</p> <p>3. Формування лідерських якостей і набуття статусу агента впливу: техніки та методи.</p> <p>4. Тімбілдинг і взаємодія у команді. Співробітництво і негативна кооперація.</p> <p>5. Soft skills як шлях гармонізації групових та особистих аспектів діяльності публічних службовці</p>	<p style="text-align: center;">Лекція</p>	<p>Список основної літератури Інтернет-ресурси</p>	<p style="text-align: center;">2 год</p>	<p style="text-align: center;">Згідно з розкладом</p>
<p style="text-align: center;">Згідно з розкладом</p>	<p><b><u>Семінарське заняття 5. Тема 7. Лідерство в публічному секторі. Лідерство та співпраця в команді.</u></b></p> <p><b><i>Питання для підготовки та обговорення на семінарському занятті:</i></b></p> <p>1. Чим відрізняються керівництво, лідерство і наставництво?</p> <p>2. Які ви знаєте види лідерства?</p> <p>3. Назвіть і прокоментуйте основні компетенції лідера і навички керівництва.</p> <p>4. В який спосіб можна наростити свій лідерський потенціал?</p> <p>5. Які якості необхідні для формування успішної команди?</p> <p>6. Що таке негативна кооперація? Які існують техніки агонології?</p> <p>7. Які Ви знаєте методи дослідження та розвитку емоційного інтелекту та лідерства?</p> <p>8. Які навички необхідні лідеру, щоб спрямувати потенціал учасників у потрібному руслі?</p> <p>9. Чому довіру вважають соціальним капіталом? На чому ґрунтується довіра?</p> <p>10. Поясніть принципи толерантності і гнучкості в контексті групової роботи? Чи існують межі для застосування цих принципів?</p> <p><b>Групові дискусії «Ефективне лідерство»:</b> обговорити аспекти ефективного лідерства та вивчити приклади успішних лідерів у сфері публічного управління.</p>	<p style="text-align: center;">Семінарське заняття Самостійна робота</p>	<p>Список основної літератури Інтернет-ресурси</p>	<p>Питання, інтерактивні методи, кейси 2 год</p>	<p style="text-align: center;">Згідно з розкладом</p>

## Hard and soft skills сучасного управління

	<p><b>«Лідерські» кейси:</b> розглянути реальні кейси лідерства в публічному секторі та обговорити стратегії та прийоми, які використовують лідери.</p> <p><b>Групове обговорення «Розвиток лідерських навичок»:</b> обговорити ключові аспекти лідерства та співпраці в команді, обміняти своїми думками та досвідом.</p>				
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 9. Управління конфліктами та вирішення проблем в публічному секторі.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини конфліктів. Побудова ефективного комунікаційного процесу.</li> <li>2. Впровадження медіаційних та посередницьких процедур.</li> <li>3. Розвиток навичок міжособистісної взаємодії.</li> </ol>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b>Семінарське заняття 6. Тема 10. Креативне мислення.</b></p> <p><b>Питання для підготовки та обговорення на семінарському занятті:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що таке креативне мислення та які відмінності між традиційними та креативними підходами до вирішення проблеми в державному секторі?</li> <li>2. Які переваги можна мати впровадження креативного мислення у діяльність державних службовців? Як це може сприяти інноваціям у публічному секторі?</li> <li>3. Які перешкоди можуть виникнути при впровадженні творчого підходу у діяльність органів влади та як їх можна подолати?</li> <li>4. Які практичні кроки можуть бути вжиті для стимулювання креативного мислення серед державних службовців?</li> </ol> <p><b>Брейнштормінг:</b> обговорення ідей та способів розвитку творчого мислення шляхом спільного генерування ідей на конкретну тему.</p> <p><b>Креативні вправи:</b> використання творчих завдань та вправ, які спонукають думати за межами традиційних способів та розвивати свою креативність.</p> <p><b>Дизайн-мислення:</b> використання методології дизайн-мислення для розвитку інноваційних рішень та проблемного мислення.</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання, ситуації, кейси 2 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 11. Емоційний інтелект.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні аспекти емоційного інтелекту, важливі для державних службовців.</li> <li>2. Самосвідомість.</li> <li>3. Емпатія.</li> </ol> <p><b>Тема 13. Стресостійкість. Цілепокладання. Тайм-менеджмент.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сучасні методи діагностики та подолання професійного вигорання державного службовця.</li> <li>2. Відповідальність у саморозвитку особистості.</li> <li>3. Застосування технологій тайм-менеджменту на державній службі.</li> </ol>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	4 год	Згідно з розкладом
Згідно з розкладом	<p><b>Семінарське заняття 7. Тема 12. Адаптивність та гнучкість.</b></p> <p><b>Питання для підготовки та обговорення на семінарському занятті:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність до швидкого навчання</li> <li>2. Що означає адаптивність та гнучкість у роботі державного службовця?</li> </ol>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання, інтерактивні методи, кейси 2 год	Згідно з розкладом

## Hard and soft skills сучасного управлінця

	<p>3.Які переваги має адаптивний підхід у роботі державного службовця в умовах постійної зміни та нестабільності?</p> <p>4.Які стратегії можуть бути використані для розвитку адаптивності та гнучкості серед державних службовців?</p> <p>5.Які приклади успішного впровадження адаптивних підходів у діяльність державних органів можна навести?</p> <p>6.Як важливо ураховувати соціальні та культурні аспекти при адаптації до змін у державній службі?</p> <p><b>Гра «Гнучкість у дії»:</b> вирішуються завдання, які вимагають гнучкості та адаптивності.</p> <p><b>Дебати "Зміни у публічному секторі":</b> дебати щодо важливості методів адаптації до змін у державному управлінні.</p>				
<p style="text-align: center;">Згідно з розкладом</p>	<p><b>Тема 15. Етична поведінка державних службовців.</b></p> <p>1.Дванадцять принципів належного врядування.</p> <p>2.Роль та значимість етики державного службовця в належному врядуванні.</p> <p>3.Довіра як основоположний чинник побудови відносин між державою, суспільством та особистістю.</p> <p>4.Особливості професійно-етичних настанов державної служби в умовах воєнного стану в Україні.</p> <p>5.Суспільна місія, цінності та принципи доброчесності в реалізації ціннісно-моральних засад на державній службі.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Лекція</b></p>	<p>Список основної літератури Інтернет-ресурси</p>	<p>4 год</p>	<p>Згідно з розкладом</p>
<p style="text-align: center;">Згідно з розкладом</p>	<p><b>Семінарське заняття № 8: Модульний контроль</b></p>	<p>Семінарське заняття, Модульний контроль</p>	<p>Список основної літератури Перелік питань для підсумкового контролю Засоби діагностики знань та умінь студентів з навчальної дисципліни</p>	<p>Тестові завдання 2 год</p>	<p>Згідно з розкладом</p>