

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.)

Завідувачка кафедри



Капленко Г.В.

ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЙНОГО
ЕКЗАМЕНУ

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)
Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма: Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах

Львів 2023

ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ з блоку дисциплін професійної підготовки «Теорія і практика публічного управління», «Теорія і практика публічного адміністрування», «Державна кадрова політика», «Система оцінювання та мотивації персоналу», «HR-стратегія» для здобувачів вищої освіти за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Освітньо-професійна програма «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах» першого (бакалаврського) рівня освіти

«29» серпня 2023 року – 20 с.

Розробники:

Капленко Г.В., професор, д.е.н., завідувачка кафедри економіки та публічного управління;

Сташишин А.В., доцент, к.е.н., доцент кафедри економіки та публічного управління;

Куліш І.М., ст.наук.співроб., к.держ.упр., доцент кафедри економіки та публічного управління;

Пак Н.Т., доцент, к.е.н., доцент кафедри економіки та публічного управління;

Пікулик О.І., доцент, к.е.н., доцент кафедри економіки та публічного управління.

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



Завідувачка кафедри _____ доц. Капленко Г.В.

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

© Капленко Г.В., Сташишин А.В., Куліш І.М., Пак Н.Т., Пікулик О.І., 2023 рік
© ЛНУ імені Івана Франка, 2023 рік

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Теорія і практика публічного управління»

- Тема 1.** Громадянське суспільство як об'єкт публічного управління. Війна та громадянське суспільство.
- Тема 2.** Принципи та закони публічного управління.
- Тема 3.** Цілі і функції публічного управління.
- Тема 4.** Механізми публічного управління.
- Тема 5.** Держава як суб'єкт управління. Інститути публічного управління. Діяльність органів публічної влади в умовах війни в Україні.
- Тема 6.** Місцеве самоврядування та територіальна організація влади. Органи місцевого самоврядування в умовах війни.
- Тема 7.** Розвиток Good Governance в Україні. Врядування під час війни.
- Тема 8.** Демократія участі. Інструменти громадської участі, як засоби впливу громадськості на процес прийняття рішень органами влади.
- Тема 9.** Основні засади публічного управління в соціально-економічній сфері.
- Тема 10.** Публічне управління у сфері національної безпеки.
- Тема 11.** Публічне управління сталим розвитком.
- Тема 12.** Кризове управління в публічному управлінні. Особливості кризового публічного управління в умовах військового конфлікту.
- Тема 13.** Антикорупційна діяльність у сфері публічного управління. Антикорупційна політика держави.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Теорія і практика публічного адміністрування»

- Тема 1.** Теоретичні аспекти публічного адміністрування в системі публічного управління.
- Тема 2.** Механізми та моделі в публічному адмініструванні. Особливості технології публічного адміністрування.
- Тема 3.** Публічне адміністрування в умовах розвитку інформаційного суспільства.
- Тема 4.** Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості.
- Тема 5.** Публічне адміністрування та публічна влада. Основні принципи діяльності та функції публічних адміністрацій
- Тема 6.** Публічні та адміністративні послуги в системі публічного адміністрування.
- Тема 7.** Ефективність та результативність діяльності публічних адміністрацій.
- Тема 8.** Адміністративний процес у публічній установі. Технології управління адміністративним процесом.
- Тема 9.** Публічне адміністрування як процес розробки, прийняття та виконання управлінських рішень. Сучасні технології адміністративного менеджменту.

Тема 10. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні. Культура й етика публічного адміністрування

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Державна кадрова політика»

- Тема 1.** Теоретичні аспекти державної кадрової політики
- Тема 2.** Механізми та методи здійснення державної кадрової політики
- Тема 3.** Вітчизняний та зарубіжний досвід державної кадрової політики
- Тема 4.** Демографічна політика як складова кадрової політики держави. Керування процесами відтворення і міграції.
- Тема 5** Державна політика у сфері зайнятості населення
- Тема 6** Кадрова політика у сфері публічного управління
- Тема 7** Кадрова політика та кадрова стратегія державної організації в ринкових умовах. Стратегічне управління персоналом
- Тема 8** Кадровий резерв та особливості його формування в Україні в час війни
- Тема 9.** Кадрова політика у сфері формування керівних кадрів органів публічного управління. Особливості формування кадрової еліти
- Тема 10.** Державна кадрова політика щодо працевлаштування молоді з інвалідністю в умовах глобальних викликів

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Система оцінювання та мотивації персоналу»

- ТЕМА 1.** Особливості систем оцінювання та мотивації персоналу в органах влади та бізнес-структурах.
- ТЕМА 2.** Методи оцінювання праці та їх використання в органах влади та бізнес-структурах.
- ТЕМА 3.** Моделі мотивації персоналу: фінансова та нематеріальна мотивація.
- ТЕМА 4.** Стратегії мотивації персоналу в органах влади та бізнес-структурах.
- ТЕМА 5.** Розробка та впровадження систем оцінювання та мотивації персоналу.
- ТЕМА 6.** Вплив систем оцінювання та мотивації персоналу на результативність організації.
- ТЕМА 7.** Аналіз ефективності систем оцінювання та мотивації персоналу в органах влади та бізнес-структурах.
- ТЕМА 8.** Управління змінами в системах оцінювання та мотивації персоналу.
- ТЕМА 9.** Тенденції розвитку систем оцінювання та мотивації персоналу в органах влади та бізнес-структурах.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«HR-стратегія»

- ТЕМА 1.** Роль HR-стратегії у досягненні стратегічних цілей організації.
- ТЕМА 2.** Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для розробки HR-стратегії.
- ТЕМА 3.** Методи формулювання та оцінки HR-стратегії.

- ТЕМА 4.** Розробка та впровадження HR-стратегії: ключові кроки та виклики.
- ТЕМА 5.** Управління розвитком персоналу у рамках HR-стратегії.
- ТЕМА 6.** Вплив технологій на HR-стратегію: цифрові інструменти та інновації.
- ТЕМА 7.** Диверсифікація та інтеграція культури організації через HR-стратегію.
- ТЕМА 8.** Оцінка та аналіз ефективності HR-стратегії: ключові показники та методи.
- ТЕМА 9.** Розробка стратегій збереження та розвитку талантів.
- ТЕМА 10.** Управління конфліктами та ризиками у рамках HR-стратегії.
- ТЕМА 11.** Лідерство та керівництво у контексті HR-стратегії.

Регламент іспиту та структура білету

Атестаційний іспит проводиться в письмовій формі за білетами, укладеними відповідно до програми іспиту і затвердженими на засіданні кафедри економіки та публічного управління. Іспит проводиться письмово і триває 2 академічні години. В кожному білеті міститься 32 завдання: 20 тестових завдань (по 1,5 бала за кожне завдання, максимальна кількість балів за I-й рівень – 30 балів); 10 завдань підвищеної складності з короткою відповіддю (по 3 бали за кожне завдання, максимальна кількість балів за II-й рівень – 30 балів); 2 практичні завдання з розгорнутою відповіддю (20 балів за кожне, максимальна кількість балів за III-й рівень – 40 балів). Зразок білета наведений у *додатку 1*. Зразок бланку для внесення правильних відповідей наведений у *додатку 2*.

Пояснювальна записка до іспиту

Атестаційний іспит з блоку дисциплін професійної підготовки проводиться після завершення навчання у 8-му семестрі і передбачає перевірку й оцінку теоретичної та практичної фахової підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування з метою встановлення відповідності рівня та обсягу знань і вмінь, загальних і спеціальних компетентностей вимогам Стандарту вищої освіти з публічного управління та адміністрування. Програма атестації базується на нормативних навчальних дисциплінах, які формують загальні та фахові компетентності, а також результати навчання.

Складання атестаційного іспиту з блоку дисциплін професійної підготовки сприяє перевірці сформованих у здобувачів компетентностей та набутих результатів навчання:

ПП1.2.27 Атестаційний кваліфікаційний екзамен	
РН1. Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.	ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.
РН2. Застосовувати норми та правила професійного спілкування українською мовою.	ЗК2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
РН3. Уміти усно і письмово спілкуватися іноземною мовою.	ЗК3. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.
РН4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.	ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.
РН5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.	ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
РН6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.	
РН7. Уміти організовувати та брати участь у волонтерських/культурноосвітніх/спортивних проектах, спрямованих на формування здорового способу життя / активної	

громадянської позиції.

РН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН9. Знати основи електронного урядування.

РН10. Уміти користуватися системою електронного документообігу.

РН11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

РН12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

РН13. Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку.

РН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

РН15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

РН16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності.

РН 17. Аналізувати глобальні тенденції та інновації, вивчати та впроваджувати новітній досвід, удосконалювати інструментарій та відповідні стандарти у сфері управління персоналом в органах публічної влади та/чи бізнес-структурах.

РН 18. Уміти використовувати в органах публічної влади/бізнес-структурах сучасні методи та інструменти планування та організації професійного навчання, дієві методи адаптації, мотивування, стимулювання, саморозвитку для кар'єрного зростання, залучення, збереження та розвитку талантів.

РН19. Вміти впроваджувати організаційні зміни, визначати стратегічні цілі діяльності в умовах багатofункціональності, викликів та непередбачуваних змін в органах публічної влади та бізнес-структурах.

РН 20. Організувати розробку та реалізацію проектів і стратегій, генерувати нові ідеї із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

РН 21. Вміти визначати пріоритети та механізм формування й реалізації політики на основі релевантних даних та застосування нових підходів, методів та інструментарію, впроваджувати практику форсайту у публічній сфері.

ЗК6. Здатність працювати в команді.

ЗК7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК10. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК11. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

СК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

СК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

СК5. Здатність використовувати систему електронного документообігу.

СК6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

СК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

СК10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

СК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

СК 12. Здатність обирати та використовувати сучасні технології та інструментарій управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах.

СК13. Здатність розвивати фаховий рівень, інтелектуальний потенціал, лідерські та командні навички, мотивувати команду, генерувати новітні ідеї, діяти соціально відповідально та свідомо, що є ключовим компонентом успішного управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах.

	<p>СК 14. Здатність створювати та підтримувати умови для розвитку працівників, забезпечувати їх добробут, сприяти взаєморозумінню та створенню сприятливого впливу на соціальне та екологічне середовище, враховуючи етичність і позитивний вплив на суспільство в цілому.</p> <p>СК15. Здатність ініціювати, планувати та управляти змінами з метою удосконалення існуючих та розроблення нових управлінських систем здійснювати професійну діяльність з урахуванням глобальних змін та викликів</p> <p>СК 16. Здатність приймати, обґрунтовувати та реалізовувати управлінські рішення, які враховують інтеграцію з європейськими стандартами, розбудову ефективної, орієнтованої на громадянина сервісної держави та активне впровадження цифрових технологій для підтримки прозорості, доступності та відкритості публічного управління, що є ключовими елементами в побудові сучасної демократичної держави.</p>
--	---

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ІСПИТУ

З ДИСЦИПЛІНИ «Теорія і практика публічного управління»

1. Як впливає війна на функціонування громадянського суспільства?
2. Яка роль громадянського суспільства під час воєнних конфліктів?
3. Які можливості та виклики стикається громадянське суспільство під час воєнних дій?
4. Яким чином владні структури можуть співпрацювати або конфліктувати з громадянським суспільством під час воєнних ситуацій?
5. Які основні принципи публічного управління?
6. Що означає принцип відкритості в публічному управлінні?
7. Як принцип ефективності відрізняється від принципу ефективності в публічному управлінні?
8. Які основні закони та нормативно-правові акти регулюють публічне управління в вашій країні?
9. Основні цілі публічного управління?
10. Які функції виконує публічне управління для досягнення цих цілей?
11. Як визначаються стратегії та політики в публічному управлінні?
12. Як публічне управління сприяє ефективному використанню державних ресурсів?
13. Як публічне управління взаємодіє з громадянським суспільством?
14. Які основні засоби і інструменти використовуються в механізмах публічного управління?
15. Як регулюються взаємовідносини між різними рівнями влади через механізми публічного управління?
16. Як публічне управління сприяє здійсненню моніторингу та контролю за виконанням державних програм?
17. Які можливості для удосконалення механізмів публічного управління існують в контексті сучасних технологій та інновацій?
18. Як визначається держава як суб'єкт управління і які функції вона виконує?
19. Що включають в себе інститути публічного управління і яку роль вони відіграють у суспільстві?
20. Які основні завдання стоять перед органами публічної влади в умовах війни в Україні?
21. Які особливості діяльності органів публічної влади в зоні конфлікту?
22. Як змінюються функції та повноваження органів публічної влади під час воєнних дій?
23. Як забезпечується координація діяльності різних гілок влади в умовах війни?
24. Які заходи приймаються для забезпечення ефективності та стабільності управління в умовах військових дій?
25. Що означає місцеве самоврядування і як воно організоване в Україні?
26. Які основні функції виконують органи місцевого самоврядування?
27. Які особливості територіальної організації влади в Україні?
28. Як змінюється роль та функції органів місцевого самоврядування в умовах війни?
29. Як забезпечується функціонування органів місцевого самоврядування в зоні військових дій?
30. Які можливості мають органи місцевого самоврядування у вирішенні соціально-економічних проблем в умовах війни?
31. Як здійснюється взаємодія між центральною владою та місцевим самоврядуванням під час воєнних дій?
32. Які можливості та обмеження мають органи місцевого самоврядування у прийнятті рішень в умовах війни?
33. Що означає "Good Governance" і які принципи включає в себе цей підхід?
34. Які основні аспекти розвитку Good Governance спостерігаються в Україні?
35. Як поняття Good Governance впливає на політичні, економічні та соціальні процеси в країні?
36. Які переваги може принести розвиток Good Governance для українського суспільства в умовах війни?
37. Як впливають воєнні дії на ефективність врядування в Україні?

38. Як змінюється діяльність урядових та місцевих органів влади під час воєнних дій?
39. Які можливості для забезпечення ефективного врядування існують в умовах війни?
40. Як розвиток Good Governance може допомогти забезпечити стабільність та розвиток в Україні під час конфлікту?
41. Що означає "демократія участі" і як вона відрізняється від інших форм демократії?
42. Які основні принципи лежать в основі демократії участі?
43. Які інструменти громадської участі використовуються для залучення громадськості до процесів управління?
44. Які можливості надає громадська участь для громадян у впливі на процеси прийняття рішень органами влади?
45. Які приклади інструментів громадської участі успішно використовуються в Україні?
46. Як засоби громадської участі допомагають покращити взаємодію між владою та громадськістю?
47. Як можна забезпечити ефективність та прозорість використання інструментів громадської участі в процесах управління?
48. Як вплив громадськості на прийняття рішень може сприяти зміцненню демократичних цінностей та розвитку суспільства?
49. Які основні завдання та функції покладені на органи публічного управління у цій сфері?
50. Які є основні принципи та підходи до публічного управління у сфері національної безпеки?
51. Які інструменти та методи використовуються для забезпечення національної безпеки через публічне управління?
52. Як публічне управління сприяє координації заходів та реагуванню на загрози для національної безпеки?
53. Як здійснюється взаємодія між різними рівнями влади у питаннях національної безпеки через публічне управління?
54. Як публічне управління впливає на формування та втілення стратегічних документів у сфері національної безпеки?
55. Як забезпечується відкритість та прозорість процесів публічного управління у сфері національної безпеки?

З ДИСЦИПЛІНИ «Теорія і практика публічного адміністрування»

1. Поясніть основні принципи моделі "Top-Down" в публічному адмініструванні.
2. Які ключові характеристики моделі "Bottom-Up" у публічному адмініструванні?
3. Що означає термін "New Public Management" (Нове державне управління) і які принципи він передбачає?
4. В чому сутність моделі "Governance" у публічному адмініструванні?
5. Які переваги використання технологій е-урядування у сфері публічного адміністрування?
6. Наведіть приклади інструментів електронного управління та поясніть їхню роль у публічному адмініструванні.
7. Чому громадські консультації є важливим елементом участі громадськості у процесі прийняття рішень в публічному адмініструванні?
8. Як принцип прозорості впливає на функціонування державних органів та взаємодію з громадськістю?
9. Яким чином застосування принципу ефективності сприяє оптимізації діяльності державних органів?
10. Що означає роль регуляторної політики в публічному адмініструванні та як вона впливає на розвиток суспільства?
11. Роль інформаційних технологій у модернізації публічного адміністрування.
12. Як електронне урядування сприяє забезпеченню доступності послуг для громадян?
13. Основні переваги використання електронних систем управління в публічному секторі.
14. Які виклики та перешкоди виникають у процесі впровадження інформаційних технологій у публічне адміністрування?
15. Роль електронного урядування у покращенні ефективності державних органів та послуг для

громадян.

16. Як забезпечити захист персональних даних та приватності громадян у сфері публічного адміністрування?
17. Інноваційні тенденції у сфері публічного адміністрування в контексті розвитку інформаційного суспільства.
18. Роль громадянського суспільства у впровадженні інформаційних технологій в управління державними справами.
19. Які переваги для держави та громадян має впровадження електронної демократії?
20. Перспективи розвитку публічного адміністрування в умовах швидкої технологічної трансформації інформаційного суспільства.
21. Які основні форми адміністративної діяльності в сучасному світі?
22. Що означає адміністративна діяльність конкурентної спрямованості?
23. Які переваги має застосування конкурентних принципів у сфері адміністративної діяльності?
24. Які принципи конкурентної спрямованості визначаються в сучасних підходах до управління?
25. Як адміністративна діяльність конкурентної спрямованості впливає на підвищення ефективності державних органів?
26. Які інструменти використовуються для забезпечення конкурентної спрямованості в адміністративній діяльності?
27. Як адміністративна діяльність конкурентної спрямованості впливає на розвиток підприємництва та інновацій в суспільстві?
28. Яким чином визначається конкурентна стратегія управління в адміністративній сфері?
29. Які принципи прозорості та відкритості діє у сфері адміністративної діяльності конкурентної спрямованості?
30. Як можна забезпечити баланс між конкурентними та соціальними аспектами управління в адміністративній діяльності?
31. Що таке публічні послуги в контексті публічного адміністрування?
32. Яка роль публічних послуг у забезпеченні потреб громадян та ефективного функціонування держави?
33. Які основні принципи надання публічних послуг?
34. Чим відрізняються адміністративні послуги від публічних послуг?
35. Які основні критерії якості публічних та адміністративних послуг?
36. Які інструменти використовуються для вдосконалення надання публічних та адміністративних послуг?
37. Як впровадження інформаційних технологій впливає на процес надання публічних та адміністративних послуг?
38. Яким чином можна забезпечити доступність та рівноправність у наданні публічних та адміністративних послуг для всіх верств населення?
39. Яка роль громадськості у вдосконаленні процесу надання публічних та адміністративних послуг?
40. Які перспективи розвитку системи надання публічних та адміністративних послуг у майбутньому?
41. Що включає в себе процес розробки управлінських рішень у публічному адмініструванні?
42. Які основні етапи в процесі розробки управлінських рішень?
43. Які фактори впливають на прийняття управлінських рішень у державних органах?
44. Які основні методи та підходи використовуються при прийнятті управлінських рішень?
45. Яким чином визначається стратегія прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності?
46. Які ролі відводяться різним учасникам процесу прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні?
47. Як забезпечується ефективність виконання управлінських рішень в державних органах?
48. Яким чином враховуються інтереси та потреби громадян при прийнятті управлінських рішень?

49. Які основні проблеми та виклики існують у процесі виконання управлінських рішень у публічному секторі?
50. Як можна оптимізувати процес прийняття та виконання управлінських рішень для досягнення кращих результатів у державному управлінні?
51. Що включає в себе процес розробки управлінських рішень у публічному адмініструванні?
52. Які основні етапи в процесі розробки управлінських рішень?
53. Які фактори впливають на прийняття управлінських рішень у державних органах?
54. Які основні методи та підходи використовуються при прийнятті управлінських рішень?
55. Яким чином визначається стратегія прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності?
56. Які ролі відводяться різним учасникам процесу прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні?
57. Як забезпечується ефективність виконання управлінських рішень в державних органах?
58. Яким чином враховуються інтереси та потреби громадян при прийнятті управлінських рішень?
59. Які основні проблеми та виклики існують у процесі виконання управлінських рішень у публічному секторі?
60. Як можна оптимізувати процес прийняття та виконання управлінських рішень для досягнення кращих результатів у державному управлінні?

З ДИСЦИПЛІНИ «Державна кадрова політика»

1. Понятійно-категорійний апарат дослідження державної кадрової політики. Об'єкт, предмет, цілі державної кадрової політики.
2. Принципи, завдання та етапи здійснення державної кадрової політики.
3. Механізм нормативно-правового забезпечення системи управління кадрами. Трудове законодавство України. Колективний договір.
4. Механізм методичного забезпечення системи управління кадрами.
5. Механізм інформаційного забезпечення системи управління кадрами.
6. Соціально-психологічні способи реалізації механізмів кадрової політики.
7. Методи державної кадрової політики.
8. Історичний досвід здійснення державної кадрової політики в Україні.
9. Американська модель управління кадровим забезпеченням.
10. Європейська модель управління кадровим забезпеченням.
11. Азіатська модель управління кадровим забезпеченням.
12. Вплив демографічної політики держави на процеси відтворення населення.
13. Державна міграційна політика та управління міграційними процесами.
14. Соціально-економічна сутність, види, форми та рівень зайнятості населення.
15. Мета, принципи та основні напрямки державної політики у сфері зайнятості.
16. Державна служба зайнятості та її основні функції.
17. Кадрова політика у сфері публічного управління: суть, принципи та завдання.
18. Суть, мета та головні цілі кадрової політики державної організації.
19. Типи та різновиди кадрової політики державної організації.
20. Кадрові процеси: сутність форми та види.
21. Взаємозв'язок між кадровою політикою та кадровою стратегією.
22. Стратегічне управління персоналом.
23. Суть, порядок формування та типи кадрового резерву. Положення «Про формування кадрового резерву для державної служби».
24. Кадровий резерв для деокупованих територій України.
25. Кадрове забезпечення органів влади.
26. Особливості та механізми формування кадрової еліти.
27. Структура системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу у публічній сфері.
28. Державна політика у системі заходів з працевлаштування осіб з інвалідністю.

29. Суть, мета та напрями реалізації гендерної політики держави.
30. Сучасний стан та особливості державної кадрової політики в Україні. Контроль у сфері державної кадрової політики.

З ДИСЦИПЛІНИ «Система оцінювання та мотивації персоналу»

1. Основні цілі системи оцінювання персоналу, і чому вони важливі для організації?
2. Основні методи оцінювання праці в органах влади / бізнес-структурах. Переваги та недоліки кожного з них.
3. Ефективність системи мотивації персоналу. Навести приклади ключових показників.
4. Які стратегії можна використовувати для збільшення мотивації персоналу в організації (органах влади / бізнес-структурах)?
5. Як впровадження системи оцінювання та мотивації персоналу може впливати на корпоративну культуру?
6. Як враховувати індивідуальні особливості працівників при розробці системи мотивації?
7. Основні методи оцінювання праці та ефективності персоналу в органах влади та бізнес-структурах.
8. Які фактори впливають на мотивацію персоналу в органах влади?
9. Чи відрізняється ця мотивація праці публічних службовців та працівників, що працюють у бізнес-структурах?
10. Які стратегії мотивації можна застосовувати для працівників в органах публічної влади, зокрема на різних рівнях управління?
11. Які проблеми можуть виникати при впровадженні систем оцінювання та мотивації персоналу в органах публічної влади? Як їх можна подолати?
12. Які практики в сфері мотивації персоналу можна виділити у бізнес-структурах? Як вони можуть бути адаптовані для використання в органах влади?
13. Як впровадження системи оцінювання та мотивації персоналу впливає на організаційну культуру в органах влади / бізнес-структурах?
14. Яка роль лідерства та комунікації у впровадженні ефективних систем оцінювання та мотивації персоналу в органах влади та бізнес-структурах?
15. Основні методи оцінювання праці в органах влади / бізнес-структурах.
16. Критерії і метрики при оцінці праці в органах влади / бізнес-структурах. Як вони визначаються?
17. Як системи оцінювання праці сприяють стимулюванню працівників у бізнесі / органах влади?
18. Як впровадження нових технологій, зокрема цифрових інструментів, впливає на методи оцінювання праці в органах влади / бізнес-структурах?
19. Як враховуються особливості роботи та функцій у методах оцінювання праці в публічній сфері / корпоративному секторі?
20. Як використання різних методів оцінювання праці впливає на організаційну культуру та ефективність роботи в органах влади / бізнес-структурах?
21. Які основні принципи фінансової мотивації персоналу в органах влади?
22. Які фінансові інструменти використовуються для мотивації персоналу в органах влади і як вони регулюються?
23. Які можуть бути наслідки неналежного використання фінансових стимулів для мотивації персоналу в органах влади?
24. Які нематеріальні фактори мотивації персоналу є особливо важливими для органів влади?
25. Які стратегії можна застосовувати для підвищення мотивації персоналу в органах влади, крім фінансових стимулів?
26. Як враховується специфіка державної служби при впровадженні моделей мотивації персоналу в органах влади?
27. Як впливає рівень корупції та недостатня прозорість на ефективність фінансової та нематеріальної мотивації персоналу в органах влади?
28. Які фінансові інструменти використовуються для мотивації персоналу в корпоративному

секторі?

29. Як впроваджуються та регулюються програми фінансової мотивації персоналу в корпоративних структурах?
30. Які переваги та обмеження використання фінансових стимулів для мотивації персоналу в корпоративному секторі?
31. Які нематеріальні фактори мотивації персоналу є найбільш ефективними в корпоративному секторі?
32. Які стратегії можна застосовувати для підвищення нематеріальної мотивації персоналу в корпоративному секторі?
33. Як впливають корпоративні культура та цінності на ефективність моделей мотивації персоналу в корпоративному секторі?
34. Які критерії можна використовувати при розробці системи оцінювання праці?
35. Які стратегії можуть бути успішними при запровадженні нової системи оцінювання та мотивації персоналу в органах влади / бізнес-структурах?
36. Як можна оцінити ефективність системи оцінювання та мотивації персоналу після її впровадження?
37. Які можливості для інновацій та вдосконалення існуючої системи оцінювання та мотивації персоналу в організації?
38. Як органи влади / бізнес-структури можуть враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори персоналу при розробці та впровадженні системи оцінювання та мотивації?
39. Як системи оцінювання та мотивації персоналу впливають на продуктивність та ефективність роботи органу влади / бізнес-структури?
40. Які ключові показники результативності органу влади / бізнес-структури можна використовувати для вимірювання впливу систем оцінювання та мотивації персоналу?
41. Як орган влади / бізнес-структура може адаптувати свою систему оцінювання та мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та завдань?
42. Як впливають фактори організаційної культури на ефективність систем оцінювання та мотивації персоналу?
43. Як оцінити вплив системи оцінювання та мотивації персоналу на результативність організації та визначити можливі шляхи подальшого вдосконалення?
44. Які методи можна використовувати для аналізу ефективності систем оцінювання та мотивації персоналу в органах влади / бізнес-структурах?
45. Які ключові показники можна використовувати для оцінки ефективності систем оцінювання та мотивації персоналу?
46. Як визначити вплив систем оцінювання та мотивації персоналу на результативність організації?
47. Як проводиться порівняльний аналіз ефективності систем оцінювання та мотивації персоналу в органах влади / бізнес-структурах?
48. Як організація може користуватися результатами аналізу ефективності систем оцінювання та мотивації персоналу для свого подальшого розвитку та вдосконалення?

З ДИСЦИПЛІНИ «HR-стратегія»

1. Як HR-стратегія сприяє досягненню стратегічних цілей організації?
2. Які основні елементи включає в себе HR-стратегія?
3. Які методи визначення стратегічних цілей використовуються в HR-стратегії?
4. Як HR-стратегія впливає на кадровий планування та розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей?
5. Які інструменти використовуються в HR-стратегії для залучення та утримання високопрофесійних працівників?
6. Як враховуються потреби та очікування персоналу під час розробки HR-стратегії?
7. Як HR-стратегія сприяє формуванню організаційної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей?

8. Як здійснюється оцінка ефективності HR-стратегії та її впливу на досягнення стратегічних цілей організації? Як забезпечується взаємодія між HR-функціями та стратегічним плануванням під час розробки HR-стратегії?
9. Як визначаються основні пріоритети та принципи, якими керується HR-стратегія?
10. Як здійснюється планування ресурсів та бюджетування для впровадження HR-стратегії?
11. Як враховуються потреби та очікування різних стейкхолдерів під час розробки та впровадження HR-стратегії?
12. Як здійснюється комунікація та залучення персоналу до процесу впровадження HR-стратегії?
13. Які основні виклики можуть виникнути під час впровадження HR-стратегії та як їх можна подолати?
14. Як здійснюється моніторинг та оцінка ефективності впровадження HR-стратегії, і що робити в разі несприятливих результатів? Як управління розвитком персоналу впишеться в загальний контекст HR-стратегії?
15. Які стратегічні цілі можуть бути встановлені для розвитку персоналу в рамках HR-стратегії?
16. Які інструменти використовуються для ідентифікації потреб у розвитку персоналу в організації?
17. Як визначається стратегія розвитку ключових талантів та лідерства у рамках HR-стратегії?
18. Як здійснюється планування та організація навчальних заходів та програм розвитку персоналу в організації?
19. Які методи використовуються для оцінки ефективності програм розвитку персоналу у контексті HR-стратегії?
20. Як підтримується постійний процес розвитку персоналу та адаптація стратегії до змін в організації та на ринку праці?
21. Як забезпечується індивідуальний підхід до розвитку персоналу в рамках HR-стратегії?
22. Які ключові показники використовуються для оцінки ефективності HR-стратегії?
23. Як здійснюється визначення цілей та очікуваних результатів для оцінки HR-стратегії?
24. Які методи використовуються для збору даних та інформації для оцінки HR-стратегії?
25. Як проводиться аналіз зібраних даних для оцінки відповідності досягнених результатів стратегічним цілям?
26. Як оцінюється вплив HR-стратегії на ключові показники бізнесу та фінансові результати організації?
27. Як визначається ефективність інвестицій в розвиток персоналу та навчання у контексті HR-стратегії?
28. Як здійснюється порівняльний аналіз ефективності HR-стратегії з аналогічними організаціями або відділами?
29. Як використовуються результати оцінки ефективності HR-стратегії для коригування та вдосконалення стратегічних підходів до управління персоналом? Чому важливо розробляти стратегії збереження та розвитку талантів для організації?
30. Які основні кроки включає в себе процес розробки стратегій збереження та розвитку талантів?
31. Які методи використовуються для ідентифікації ключових талантів у організації?
32. Як визначаються потреби та інтереси талантів для їхнього розвитку?
33. Які інструменти використовуються для розвитку та підтримки талантів в організації?
34. Які методи використовуються для визначення ефективності стратегій збереження та розвитку талантів?
35. Як забезпечується взаємодія між HR-функціями та лінійними підрозділами під час реалізації стратегій збереження та розвитку талантів?
36. Як здійснюється адаптація та коригування стратегій збереження та розвитку талантів у відповідь на зміни в організаційному середовищі?

Додаток 1 (Зразок екзаменаційного завдання)

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА ФРАНКА

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах»

Освітній рівень перший (бакалаврський)

Атестаційний кваліфікаційний екзамен (Теорія і практика публічного управління та адміністрування. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. Кадрове адміністрування. Стратегічне управління людськими ресурсами. Система оцінювання та мотивації персоналу.)

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 13

Перший рівень

Завдання з вибором відповіді (20 завдань – максимально по 1,5 бала за кожне.

Максимальна кількість балів за I-й рівень – 30)

№ завд	Завдання
1.1.	Плинність кадрів є позитивним явищем в організації, якщо вона знаходиться в межах: А) від 1 до 10 % від середньооблікової чисельності персоналу; Б) від 1 до 25 % від середньооблікової чисельності персоналу; В) від 25 до 30 % від середньооблікової чисельності персоналу; Г) від 30 до 50 % від середньооблікової чисельності персоналу.
1.2.	Чинниками ефективності державного управління є: А) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів; зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів; чинники управління розвитком організації – наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами; Б) розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність; засоби виробництва, за допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляє все необхідне для життя, тобто підсилює розумові та фізичні здібності людини; соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому; сукупний вплив попередніх чинників, посилені їх інтеграцією; В) витрати; складність продукції; досвід; контроль; Г) науково обґрунтовані його мета і завдання; об'єктивна визначеність функціонально-структурної побудови управлінських органів; сучасні форми і методи діяльності; демократизм; технічна оснащеність.
1.3.	Вкажіть правильне співвідношення державних законів і державної влади: А) верховенство закону над владою; Б) закони держави і влада рівні; В) кожний важливий по своєму; Г) все сказане правильне.
1.4.	Наукове, обґрунтоване системою встановлених причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку явищ і процесів – це: А) програма; Б) програмування; В) цільова комплексна програма; Г) прогнозування.
1.5.	Представником якої влади є Уряд країни? А) законодавчої; Б) судової;

	В) виконавчої; Г) немає правильної відповіді.
1.6.	Типовим завданням прийняття рішення є: А) упорядкування альтернатив; Б) розподіл альтернатив за класами; В) виокремлення найкращої альтернативи; Г) немає правильної відповіді
1.7.	Відповідність кваліфікаційного рівня працівника і складністю виконуваних ним функцій це А) етап розвитку колективу, коли відбувається його реформування або глибока, докорінна зміна; Б) сукупність прийомів і способів виробництва; В) один з основних принципів формування колективу; Г) усі відповіді правильні.
1.8.	Стадія розробки стратегії розвитку людських ресурсів це А) досягнення нового стану колективу, в якому перешкоди позитивному розвитку, які існували в попередньому стані, в його новому стані існувати не можуть; Б) визначення організаційних слабких і сильних сторін фірми у сфері управління людськими ресурсами; В) знаходження за переліком наявних значень функції інших її значень; Г) усі відповіді правильні
1.9.	Що зобов'язані здійснити органи державної влади, органи місцевого самоврядування у разі надходження до них колективних письмових звернень? А) повідомити авторів звернення про отримання; Б) розглянути у встановлений законом строк; В) дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк; Г) розглянути і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк.
1.10.	Потреба – це: А) внутрішні спонукання людей до діяльності, пов'язані із задоволенням певних запитів; Б) форма прояву того, що максимально потребує особистість, спрямована на той чи інший предмет, який викликає позитивні емоції; В) усвідомлення відсутності чого-небудь, що виникає у людини під впливом виключно зовнішніх факторів; Г) правильної відповіді немає.
1.11.	Що належить до повноважень Верховної Ради України у бюджетній сфері? А) розробка та ухвалення проекту закону про Державний бюджет України; Б) організація виконання Державного бюджету України; В) подання звіту про виконання Державного бюджету України; Г) затвердження Державного бюджету України.
1.12.	Хто здійснює парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини і громадянина? А) Верховна Рада України; Б) народні депутати України; В) Уповноважений Верховної Ради України з прав людини; Г) комітети Верховної Ради України та Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.
1.13.	Зміст публічного адміністрування у «широкому» сенсі полягає у: А) професійній діяльності державних службовців; Б) системі адміністративних інститутів із ієрархією влади; В) виконанні положень нормативно-правових актів; Г) вивченні, розробці та впровадженні напрямів урядової політики.
1.14.	Одна з ключових характеристик публічної сфери, що означає чесність і неупередженість правових структур, особливо тих, які забезпечують дотримання прав людини – це: А) верховенство права; Б) прозорість; В) справедливість; Г) підзвітність.
1.15.	Принцип публічності державного управління відтворює: А) демократичну, правову державність і забезпечує зв'язок публічного управління із суспільством і громадянами;

	<p>Б) формування, функціонування і розвиток системи соціального партнерства, враховуючи національні й історичні особливості розвитку даної країни;</p> <p>В) побудову раціональної інфраструктури, яка забезпечує загальні умови ефективної підприємницької діяльності;</p> <p>Г) доступність публічного управління для громадян, що пов'язано з їх правом вибору складу відповідних органів і участі в їх діяльності.</p>
1.16.	<p>За ознакою поділу «за сферою діяльності» виділяють такі функції держави:</p> <p>А) забезпечення економіки держави необхідною кількістю грошей, формування правових засад функціонування національної економіки, усунення вад ринкового саморегулювання, перерозподіл доходів, забезпечення населення товарами першої необхідності;</p> <p>Б) політична функція, соціальна функція, економічна функція, міжнародна функція;</p> <p>В) планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання;</p> <p>Г) немає правильної відповіді.</p>
1.17.	<p>Первинний документ з обліку кадрів в організації:</p> <p>А) наказ;</p> <p>Б) реєстраційна картка;</p> <p>В) особова картка;</p> <p>Г) посадова інструкція.</p>
1.18.	<p>Яку категорію характеризує визначення: “Соціальна спільність людей, що об’єднані спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та зв’язані між собою відносинами співробітництва”:</p> <p>А) суб’єкт управління;</p> <p>Б) об’єкт управління;</p> <p>В) соціальна група;</p> <p>Г) трудовий колектив?</p>
1.19.	<p>Інформаційне забезпечення – це:</p> <p>А) сукупність дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації;</p> <p>Б) поєднання усієї інформації, що використовується, специфічних засобів і мети її формування;</p> <p>В) елемент автоматизованих інформаційних систем обліку, призначених для відображення інформації;</p> <p>Г) все сказане правильно.</p>
1.20.	<p>Професійна кар’єра характеризується тим, що:</p> <p>А) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних умінь, вихід на пенсію;</p> <p>Б) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності охоплює послідовну зміну стадії розвитку працівника в межах однієї організації;</p> <p>В) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності проходить учнівство і наставництво;</p> <p>Г) конкретна особа в процесі своєї професійної діяльності проходить ротацию.</p>

Другий рівень

Завдання підвищеної складності з короткою відповіддю (10 завдань – максимально по 3 бали за кожне.

Максимальна кількість балів за II-й рівень – 30)

№ завд	Завдання
2.1.	<p>Що характеризує наведене визначення:</p> <p>_____ – це способи впливу суб’єктів управління на об’єкти управління.</p>
2.2.	<p>Що характеризує наведене визначення:</p> <p>_____ – це спеціальні засоби, що забезпечують здійснення регулюючого впливу публічних адміністрацій на соціально-економічні територіальні системи різних рівнів (села, селища, район у містах, міста, райони, області, Автономна республіка Крим, уся країна) з метою забезпечення гідних умов життєдіяльності людей, що проживають у державі, та громадян України, що тимчасово проживають за її межами.</p>
2.3.	<p>Сформулювати визначення поняття «компетентність». Назвати види компетентності.</p>
2.4.	<p>Сформулювати визначення поняття «оцінювання персоналу».</p>

2.5.	Сутність методу моделювання ситуації, як методу оцінювання персоналу.
2.6.	Сформулювати визначення форми оформлення управлінського рішення «АКТ».
2.7.	Що характеризує наведене визначення: _____ – це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів у державно-службових відносинах, що є сукупністю найбільш придатних, глибоко усвідомлених і конкретизованих, які належать даному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі.
2.8.	Що характеризує наведене визначення: _____ – це закріплена законом (або іншим нормативним актом) сукупність владних повноважень (прав і обов'язків), юридичної відповідальності і предмета відання (предмет діяльності, функціональне призначення).
2.9.	Сформулювати визначення поняття «атестація персоналу» і назвати її функції.
2.10.	Перелічити основні етапи процесу виконання управлінських рішень.

Третій рівень

Практичні/ситуаційні завдання з розгорнутою відповіддю: (2 завдання – максимально 20 балів за кожне. Максимальна кількість балів за III-й рівень – 40)

№ завд	Завдання
3.1.	Системний підхід у прийнятті управлінських рішень. Компоненти «чорного ящика» системного підходу до прийняття рішень. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.
3.2.	Умови виникнення кризи управління людськими ресурсами.

Затверджено на засіданні кафедри економіки та публічного управління
Протокол № _____ від _____.

Завідувач кафедри _____ проф. Капленко Г.В.

Члени комісії:

Додаток 2
КОД РОБОТИ _____

ЕКЗАМЕНАЦІЙНА РОБОТА

з блоку дисциплін професійної підготовки бакалаврів
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Освітньо-професійної програми «Управління персоналом в органах публічної
влади та бізнес-структурах»**

Прізвище

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ім'я

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

По батькові

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Білет № _____

Група _____

Дата _____

Загальна кількість балів _____

Члени ЕК _____

КОД РОБОТИ _____

Білет № _____

1. Перший рівень – тестові завдання (одиничний вибір)

№ завдання	Варіанти відповіді				Бали
	А	Б	В	Г	
1.1.					
1.2.					
1.3.					
1.4.					
1.5.					
1.6.					
1.7.					
1.8.					
1.9.					
1.10.					
1.11.					
1.12.					
1.13.					
1.14.					
1.15.					
1.16.					
1.17.					
1.18.					
1.19.					
1.20.					
<i>Разом балів по першому рівню</i>					

2. Другий рівень – завдання підвищеної складності з короткою відповіддю

№ завдання	Варіанти відповіді	Бали
2.1.		
2.2.		
2.3.		
2.4.		
2.5.		
2.6.		
2.7.		
2.8.		
2.9.		
2.10.		
<i>Разом балів по другому рівню</i>		

КОД РОБОТИ _____

3. Третій рівень – практичні завдання з розгорнутою відповіддю

№ завдання	Варіанти відповіді	Бали
3.1.		
3.2.		
<i>Разом балів по третьому рівню</i>		
<i>Разом балів</i>		