

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Кафедра адміністративного права та процесу
Кафедра адміністративно-правових дисциплін**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор НАВС
полковник поліції

Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ
28 2026

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
ПУБЛІЧНА СЛУЖБА І КАДРОВІ ПРОЦЕСИ**

Статус дисципліни:	обов'язкова
Рівень вищої освіти:	другий (магістерський)
Ступінь вищої освіти:	магістр
Галузь знань:	D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність:	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма:	«Публічне управління та адміністрування»
Форма здобуття вищої освіти:	заочна
Мова навчання:	українська
Форма підсумкового контролю:	екзамен
Рік набору	2026



Київ – 2026

Розробник:

Альона ЛУКАШЕНКО – доцент кафедри адміністративного права та процесу НАВС, кандидат юридичних наук, доцент.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри адміністративного права та процесу протокол від 06.08.2026 року № 25.

Завідувач кафедри
адміністративного права та процесу
полковник поліції



Олександр ДОЦЕНКО

Анна ТЕРЕНТ'ЄВА – професор кафедри адміністративно-правових дисциплін ННІПП НАВС, доктор наук з державного управління, професор.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології від 07.08.2026 № 24.

Т.в.о. завідувача кафедри



Валерія ЦУБЕНКО

Схвалено на засіданні науково-методичної ради НАВС від 11.08.2026

Результати щорічного перегляду робочої програми навчальної дисципліни

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

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____202____ № ____

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

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____202____ № ____

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

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____202____ № ____

1. Загальні відомості про навчальну дисципліну

Програму навчальної дисципліни «Публічна служба і кадрові процеси» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є система публічної служби та кадрові процеси в органах публічної влади.

Мета й завдання навчальної дисципліни.

1. **Мета** навчальної дисципліни «Публічна служба і кадрові процеси» – сформувати систему знань, умінь, навичок та компетентностей, що дають можливість оволодіння здобувачами комплексом сучасних систематизованих знань про сутність публічної служби, її організацію і функціонування, завдання та функції, механізмів і системи управління державною службою та службою в органах місцевого самоврядування, запровадження кращих зарубіжних практик організації публічної служби, а також дають можливість розуміти сутність та особливості сучасних кадрових процесів в органах публічної влади.

2. **Завдання** вивчення навчальної дисципліни «Публічна служба і кадрові процеси»:

- створення умов для засвоєння здобувачами вищої освіти основних понять та категорій публічної служби, базових складових кадрових процесів в органах публічної влади в умовах сучасних викликів та загроз;

- узагальнення теоретичних засад формування публічної служби, з'ясування її сутності та структури (поділ на державну службу і службу в органах місцевого самоврядування), розуміння основних тенденцій та напрямів еволюції публічної служби;

- оволодіння методиками запобігання корупційним ризикам у діяльності публічних службовців на етапі прийняття на публічну службу і у процесі проходження публічної служби;

- набуття навичок належної (у т.ч. етичної) поведінки на публічній службі, яка передбачає сумлінне виконання законів, глибоке знання своїх обов'язків та здатність забезпечувати на високому професійному рівні права та інтереси громадян;

- аналіз законодавства, яке регулює умови і процедуру вступу на посаду і порядок проходження публічної служби, практику його застосування;

- сприяння розумінню взаємозв'язку кадрової політики та кадрових процесів в органах публічної влади, кадрових процесів і кадрового потенціалу;

- аналіз нормативно-правового регулювання кадрових процесів, компетентнісного підходу у розвитку компетенції публічного службовця, цифровізації кадрових процесів, проблем та напрямів вдосконалення кадрових процесів;

- вивчення персонал-технологій як засобів реалізації кадрових процесів, кращих практик їх використання в органах публічної влади та їх адаптації в Україні.

Пререквізити. Навчальна дисципліна «Публічна служба і кадрові процеси» пов'язана та базується на теоретичних положеннях навчальної дисципліни «Комунікативна діяльність в публічному управлінні», «Інформаційні системи та технології в публічному управлінні», «Філософія управління».

Постреквізити. Навчальні дисципліни: «Сучасна методологія наукових досліджень» та «Психологія публічного управління».

Компетентності відповідно до освітньої програми ступеня вищої освіти магістра «Публічне управління та адміністрування».

Перелік компетентностей, які забезпечує навчальна дисципліна, і програмних результатів навчання.

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

Загальна компетентність здобувачів вищої освіти у процесі вивчення навчальної дисципліни охоплює:

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

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

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

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові) компетентності:

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

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

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

СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.

СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

Програмні результати навчання:

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

РН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та

технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.

РН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм. РН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

РН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

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.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- базові поняття та категорії навчальної дисципліни;
- теоретико-методичні засади функціонування публічної служби;
- правові джерела публічної служби, що забезпечують формування та функціонування публічної служби;
- поняття і зміст принципів публічної служби;
- основні моделі державної служби та її види, організаційно-правові засади публічної служби;
- шляхи адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу;
- механізми системної взаємодії між органами публічної влади, приватним сектором та суспільством;
- особливості категорій посад державної служби в Україні;
- основні права та обов'язки публічного службовця;
- взаємозв'язок кадрової політики та кадрових процесів в органах публічної влади, кадрових процесів і кадрового потенціалу;
- основні складові, процедури, сутнісні ознаки, змістовий контент, методи та результати сучасних кадрових процесів в органах публічної влади;
- стан, проблеми та перспективні напрями розвитку кадрового потенціалу публічної служби в умовах сучасних викликів та загроз;
- сутнісні характеристики, ризики та переваги персонал-технологій як засобів реалізації кадрових процесів в органах публічної влади.

вміти:

- володіти глибинними знаннями щодо служби в органах публічної влади - аналізувати нормативно-правові акти, що формують та забезпечують реалізацію державної політики у сфері публічної служби;

- визначати різницю між поняттями «державна служба» та «публічна служба», «державна влада» та «публічна влада», «державне управління» та «публічне управління»;
 - розрізняти державну службу та службу в органах місцевого самоврядування;
 - критично осмислювати проблеми, які відбуваються в органах публічної влади, та знаходити виходи із складних ситуацій;
 - формулювати пропозиції щодо внесення змін до організаційної структури управління органу публічної влади;
 - орієнтуватися у законодавстві України з питань формування та розвитку сучасної кадрової політики, базових складових кадрових процесів та кадрового потенціалу в органах публічної влади в умовах сучасних викликів та загроз;
 - аналізувати актуальні питання вступу на публічну службу, організаційної поведінки персоналу в органах публічної влади, професійного розвитку публічних службовців та кадрового аудиту; кращі практики використання персонал-технологій в органах публічної влади та особливості їх адаптації в Україні.
- навчитися:*
- планувати службову кар’єру;
 - критично осмислювати проблеми та розв’язувати завдання на посаді публічного службовця
 - визначати ключові показники для оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців;
 - оскаржувати висновок з негативною оцінкою за результатами службової діяльності державних службовців;
 - визначати статус публічного службовця в країнах ЄС;
 - користуватися сучасними персонал-технологіями в управлінні персоналом на публічній службі;
 - аналізувати кадрові процеси в органах публічної влади, їх особливості, кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства;
 - відшукувати необхідну інформацію у спеціальній літературі, базах даних, інших джерелах інформації, аналізувати та об’єктивно оцінювати інформацію;
 - аргументувати власну позицію зрозуміло, вчасно і ввічливо;
 - взаємодіяти у навчальній групі.

Структура навчальної дисципліни

Тема 1. Концептуальні підходи до побудови публічної служби

Мета, цілі, завдання та принципи державної кадрової політики в сфері публічної служби в Україні. Система державної служби та її взаємодія зі службою в органах місцевого самоврядування в Україні. Управління публічною службою. Система управління державною службою в Україні. Вступ на

державну службу. Проходження державної служби та просування по службі. Поняття кар'єри державного службовця. Правовий і соціальний захист державного службовця в Україні.

Основні поняття і види публічної служби. Стратегія реформування публічної служби в Україні. Запровадження компетентнісного підходу до організації персоналу державної служби, моделювання профілів компетентності посад.

Поняття посадової особи. Організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції посадових осіб. Правовий статус посадових осіб.

Сучасні зарубіжні моделі організації публічної служби. Менеджмент на основі компетенцій як базовий підхід для роботи з персоналом на посадах службовців у країнах Європейського Союзу.

Тема 2. Запобігання і протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби

Правові основи запобігання та протидії корупції на публічній службі в Україні. Система суб'єктів запобігання та протидії проявам корупції на публічній службі. Форми і методи боротьби із корупцією на публічній службі. Обмеження, які пов'язані з перебуванням на державній службі. Декларування доходів.

Державний службовець з точки зору відповідальності: державно-правової, адміністративно-правової та кримінально-правової. Дисциплінарна та матеріальна відповідальність державного службовця.

Поняття та сутність етики державного службовця. Кодекс поведінки. Місія та цінності державно-управлінської діяльності. Основні етичні принципи публічної служби.

Структура вимог до державного службовця: вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи, професійні якості й морально-етичні якості, специфічні вимоги та обмеження. Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця. Професійно-етичні вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Тема 3. Поняття, базові складові та процедури кадрових процесів в органах публічної влади

Кадрова політика та кадрові процеси. Співвідношення понять кадрова політика та кадрові процеси в органах публічної влади.

Основні етапи базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади: прийняття на службу; просування по службі; припинення служби.

Вступ на публічну службу: набір, відбір, добір.

Організаційна поведінка персоналу в органах публічної влади: сучасні виклики та загрози. Етичні стандарти, мотивація, статусно-рольова взаємодія, ділове спілкування, конфлікт інтересів.

Професійний розвиток публічних службовців. Професійне навчання. Здобуття професійної кваліфікації, підвищення кваліфікації, кар'єрне

зростання. Сучасні практики професійного розвитку публічних службовців.

Кадровий аудит як інструмент діагностики та управління кадровими процесами. Організаційно-правовий аудит персоналу. Функціональний аудит (за підсистемами, рівнями, функціями). Аудит кадрового потенціалу.

Тема 4. Особливості кадрових процесів в органах публічної влади

Нормативно-правове регулювання кадрових процесів (Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування»).

Кадрові процеси та кадровий потенціал. Взаємозв'язок кадрових процесів і кадрового потенціалу. Роль кадрових процесів для формування кадрового потенціалу організації. Компетентнісний підхід у розвитку компетенції публічного службовця. Цифровізація кадрових процесів (HRMIS, електронний облік кадрів) як новий етап розвитку потенціалу.

Персонал-технології як засоби реалізації кадрових процесів, їх ризики та переваги. Кращі практики використання сучасних персонал-технологій в органах публічної влади та їх адаптація в Україні.

Проблеми та напрями вдосконалення кадрових процесів.

2. Структура навчальної дисципліни

Найменування показників:	Характеристика навчальної дисципліни			
	Денна форма здобуття вищої освіти		Заочна форма здобуття вищої освіти	
	д/б	ксф	д/б	ксф
Кількість кредитів ECTS – 4	Рік підготовки			
			1	1
	Семестр			
			1, 2	1, 2
Загальна кількість годин – 120	Лекції (годин)			
			6	6
	Семінарські заняття (годин)			
			8	8
	Практичні заняття (годин)			
			4	4
	Самостійна робота (годин)			
			102	102
	Вид підсумкового контролю			
			екзамен	екзамен

3. Тематичний план

(заочна форма навчання, державне замовлення, за кошти фізичних або юридичних осіб)

№ з/п	Назви тем	Нормативний обсяг годин	з них:				
			Усього годин з викладачем	з них:			Самостійна робота
				лекцій	Семінарських занять	Практичних занять	
1	Концептуальні підходи до побудови публічної служби	30	6	2	2	2	24
2	Запобігання і протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби	32	4	2	2	—	28
3	Поняття, базові складові та процедури кадрових процесів в органах публічної влади	28	4	2	2	—	24
4	Особливості кадрових процесів в органах публічної влади	30	4	—	2	2	26
Усього годин		120	18	6	8	4	102
Підсумковий контроль: екзамен							

4. Плани семінарських і практичних занять

Заочна форма здобуття вищої освіти, державне замовлення, за кошти фізичних або юридичних осіб)

Тема 1. Концептуальні підходи до побудови публічної служби

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Становлення публічної служби в Україні.
2. Інституціоналізація публічної служби.
3. Види публічної служби.
4. Сучасні тенденції реформування публічної служби в Україні.
5. Бюрократія та публічна служба: взаємозв'язок, протиріччя, проблематика.

Навчальні питання та завдання до практичного заняття
(кількість годин – 2 години)

1. Правове та організаційне забезпечення державної служби в Апараті Верховної Ради України.
2. Правовий статус державних службовців в Апараті Верховної Ради України
3. Особливості проходження державної служби в Апараті Верховної Ради України.
4. Особливості проходження державної служби в апараті органів судової влади.
5. Особливості проходження дипломатичної служби.
6. Особливості проходження служби в правоохоронних органах.
7. Види та специфіка проходження військової служби в Україні.

Завдання до практичного заняття

1. Заповнити таблицю:

№ з/п	Вид публічної служби за вибором _____							
	Мета	Специфіка вступу	Повноваження	Відповідальність	Функції	Компетенції	Критерії оцінки	Показники

2. Ситуаційне завдання 1.

Ви – голова Комітету з питань реформ та інновацій у міській раді міста Приморськ.

Місто, що має населення 500 тис. осіб, стикається зі зростаючим невдоволенням громадян якістю та доступністю ключових муніципальних послуг (видача дозволів, реєстрація, соціальні виплати).

Основні проблеми, що були виявлені:

1. Тривалість процесів: Середній час очікування на ключові адміністративні послуги перевищує встановлені нормативи на 40-50%.
2. Бюрократія та дублювання: Процедури є складними, вимагають багаторазового подання одних і тих же документів у різні відділи. Співробітники перекладають відповідальність один на одного.
3. Низька орієнтація на клієнта: Співробітники орієнтовані виключно на дотримання внутрішніх інструкцій («букви закону»), а не на оперативне та гнучке вирішення проблем громадян («дух закону»).
4. Неефективність витрат: Витрати на утримання адміністративного апарату зростають, тоді як кінцева якість послуг не покращується, і немає

чітких показників ефективності роботи відділів.

Мер міста вимагає негайно розробити концептуальний план реформування муніципальної служби, що дозволить системно вирішити ці проблеми.

Проаналізуйте наведену ситуацію та запропонуйте деталізований план реформування, ґрунтуючись на одному з трьох основних концептуальних підходів:

1. Традиційна публічна адміністрація (TPA).
2. Новий публічний менеджмент (NPM).
3. Нова публічна служба (NPS).

3. Аналітичне завдання 1.

Вам необхідно проаналізувати три основні концептуальні підходи до побудови публічної служби:

- Традиційна публічна адміністрація (TPA).
- Новий публічний менеджмент (NPM).
- Нова публічна служба (NPS).

Критерій порівняння	Традиційна публічна адміністрація (TPA)	Новий публічний менеджмент (NPM)	Нова публічна служба (NPS)
Основна мета (що є пріоритетом)			
Головний фокус управління (що керує процесом)			
Роль громадянина (як розглядається громадянин)			
Основна модель організації			
Інструменти оцінки успішності			

Тема 2. Запобігання і протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Державна антикорупційна політика: сутність та специфіка реалізації в Україні.
2. Моделі антикорупційної політики європейських країн.

3. Система суб'єктів запобігання та протидії проявам корупції на публічній службі.

4. Форми і методи боротьби із корупцією на публічній службі.

5. Обмеження, які пов'язані з перебуванням на державній службі.

6. Декларування доходів публічних службовців.

Тема 3. Поняття, базові складові та процедури кадрових процесів в органах публічної влади

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Співвідношення понять кадрова політика та кадрові процеси в органах публічної влади.

2. Актуальні питання вступу на публічну службу та процедур його проведення: набір, відбір, добір.

3. Організаційна поведінка персоналу в органах публічної влади в умовах сучасних викликів та загроз.

4. Сучасні практики професійного розвитку публічних службовців.

5. Актуальні питання кадрового аудиту як інструменту діагностики та управління кадровими процесами.

Тема 4. Особливості кадрових процесів в органах публічної влади

(кількість годин – 4 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Взаємозв'язок кадрових процесів і кадрового потенціалу.

2. Компетентнісний підхід у розвитку компетенції публічного службовця.

3. Персонал-технології як засоби реалізації кадрових процесів, їх ризики та переваги.

4. Проблеми та напрями вдосконалення кадрових процесів.

Навчальні питання та завдання до практичного заняття

(кількість годин – 2 години)

1. Сучасні технології формування колективу.

2. Технології оцінки персоналу.

3. Кращі практики використання сучасних персонал-технологій в органах публічної влади та їх адаптація в Україні.

Завдання до практичного заняття

1. Заповнити таблицю:

№ з/п	Назва персонал-технології за вибором _____							
	Мета	На що орієнтована технологія	Суб'єкти/Об'єкти	Інструменти	Основні завдання	Основні принципи	Критерії оцінки	Функції

2. Ситуаційне завдання 1.

У вашому підрозділі формується нова команда для реалізації цифрового проєкту.

Визначте, які етапи командоутворення потрібно пройти. Доберіть сучасні технології, які допоможуть швидко об'єднати колектив. Аргументуйте думку.

3. Аналітичне завдання 1.

Порівняйте дві технології оцінювання (наприклад, KPI та Assessment Center).

Визначте переваги та недоліки кожної. Аргументуйте думку.

Розробіть рекомендації щодо використання у публічній службі. Аргументуйте думку.

5. Завдання для самостійної роботи (max=20 балів)

Тема 1. Концептуальні підходи до побудови публічної служби

1. Проходження публічної служби в Україні у контексті сучасних викликів.
2. Особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування.
3. Посади публічної служби та їх класифікація.
4. Поняття та види посадових осіб у системі публічної служби.
5. Конкурсні засади добору кадрів на публічну службу.
6. Основні обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.
7. Кар'єрний розвиток публічних службовців.
8. Оцінювання діяльності публічних службовців.
9. Роль і місце контролю в системі публічної служби України.
10. Роль керівника в органах публічної влади.

Тема 2. Запобігання і протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби

1. Конфлікт інтересів у публічній службі, запобігання йому та врегулювання.
2. Фінансовий контроль як захід запобігання корупції у публічній службі.
3. Методологічні підходи до оцінки корупційних ризиків в публічному секторі.
4. Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення.
5. Заборона на одержання пільг, послуг і майна в публічному секторі.
6. Антикорупційна експертиза.
7. Порядок і результати проведення спеціальної перевірки.
8. Вимоги щодо прозорості та доступу до інформації.

9. Державний захист осіб, які надають допомогу в запобіганні і протидії корупції.

10. Інститут викривачів у виявленні корупційних правопорушень.

Тема 3. Поняття, базові складові та процедури кадрових процесів в органах публічної влади

1. Як сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування впливає на кадрові процеси в них у цілому та управління ними зокрема?

2. Обґрунтуйте поняття «кадрові процеси», «вступ на публічну службу», «організаційна поведінка в органах публічної влади», «підвищення кваліфікації», «професійний розвиток», «здобуття професійної кваліфікації», «кар'єра публічних службовців», «кадровий аудит».

3. Назвіть сучасні методи ефективного управління статусно-рольової взаємодії організаційної поведінки персоналу в організаціях. Порівняйте їх з класичними: адміністративними, економічними, соціально-психологічними.

4. Як співвідносяться між собою стратегічний, управлінський, операційний рівні проведення кадрового аудиту?

5. Обґрунтуйте позицію про те, що не завжди доцільно проводити аудит персоналу окремим дослідженням, тому кадровий аудит необхідно проводити разом із організаційним.

Тема 4. Особливості кадрових процесів в органах публічної влади

1. Охарактеризуйте сутність та співвідношення понять «кадровий потенціал», «публічна служба».

2. У чому полягає сутність понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність»?

3. Охарактеризуйте сутність професійної компетентності державних службовців.

4. У чому полягає сутність понять «профіль професійної компетентності посади державної служби», «рівень професійної компетентності особи»?

5. У чому полягає професіоналізм представників органу публічної влади?

6. Які види нематеріальної мотивації публічних службовців, на Вашу думку, є найбільш ефективними? Аргументуйте.

7. Наведіть приклад кращої практики професійного розвитку персоналу в державних органах та органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах, організаціях незалежно від форм власності.

8. Охарактеризуйте цифровізацію кадрових процесів (HRMIS, електронний облік кадрів) як новий етап розвитку потенціалу.

9. Як взаємопов'язані між собою кадрові процеси, кадровий потенціал та персонал-технології в органах публічної влади?

10. Скласти на вибір: або тест (мінімум 8 питань), або кросворд (мінімум 8 питань), або сканворд (мінімум 8 питань) з навчальної теми.

6.Індивідуальні завдання **(участь у наукових конференціях, круглих столах, вебінарах, написання** **есе тощо)**

Орієнтовні теми для написання есе

1. Сучасні моделі кадрової політики в органах публічної влади: переваги, проблеми та перспективи розвитку.
2. Стратегічне планування управління персоналом у публічній сфері: виклики сучасності та пошук ефективних управлінських рішень.
3. Кадровий аудит в органах публічної влади як інструмент підвищення ефективності управління персоналом.
4. Служба управління персоналом в органах публічної влади: сучасна роль, функції та перспективи розвитку.
5. Цифрова компетентність публічного службовця як необхідна умова ефективного державного управління.
6. Цифрова трансформація публічної служби: можливості, ризики та кадрові виклики.
7. Організаційна поведінка персоналу в органах публічної влади: сучасні підходи та перспективи розвитку.
8. Етичні засади діяльності публічного службовця: від моральних принципів до професійних стандартів.
9. Професійне навчання публічних службовців як чинник розвитку кадрового потенціалу органів влади.
10. Оцінювання результатів службової діяльності як інструмент підвищення ефективності публічної служби.
11. Професійний розвиток і підвищення кваліфікації як чинники кар'єрного зростання публічного службовця.
12. Сучасні підходи до добору кадрів на публічну службу в умовах суспільних викликів.
13. Формування етичної поведінки в органах публічної влади: сучасні методи та управлінські механізми.
14. Статусно-рольова взаємодія персоналу в органах публічної влади: проблеми та шляхи підвищення її ефективності.
15. Кадровий аудит у публічній сфері: сучасні проблеми та перспективи застосування.
16. Аудит групової ефективності персоналу: можливості оцінювання командного потенціалу в органах публічної влади.
17. Планування роботи з персоналом на публічній службі: сучасні підходи та проблеми реалізації.
18. Відповідальне лідерство на публічній службі: значення, принципи та перспективи розвитку.
19. Кадрова політика в Україні: сучасний стан, проблеми та напрями вдосконалення.
20. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування: особливості формування та реалізації.

21. Зарубіжний досвід організації публічної служби: можливості адаптації до українських умов.
22. Європейські принципи та цінності публічної служби: значення для розвитку публічного управління в Україні.
23. Моделі публічної служби в зарубіжних країнах: порівняльний аналіз та можливості використання в Україні.
24. Міжнародний досвід організації публічної служби: сучасні підходи та уроки для України.
25. Кар'єрна система публічної служби: переваги, проблеми та перспективи розвитку.
26. Посадова система публічної служби в Україні: проблеми функціонування та шляхи вдосконалення.
27. Адаптація служби в органах місцевого самоврядування до європейських стандартів: проблеми та перспективи.
28. Розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування як умова ефективного врядування.
29. Позитивний імідж публічного службовця: чинники формування та значення для довіри громадян.
30. Професійна репутація публічного службовця: проблеми захисту та механізми її формування.
31. Диджиталізація кадрового обліку та конкурсної процедури в публічній службі: переваги, ризики та перспективні інструменти.
32. Проблема мотивації публічних службовців: чому матеріальне стимулювання не завжди є вирішальним фактором.
33. Гендерна рівність та інклюзивність у державній службі: від законодавчих норм до реальної практики.
34. Особливості кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та відбудови.
35. Атестація та оцінювання результатів службової діяльності (KPI): як перетворити формальну процедуру на ефективний інструмент розвитку.
36. Принцип меритократії при прийнятті на публічну службу: шляхи подолання протекціонізму та кумівства.
37. Формування та використання кадрового резерву: ефективна стратегія чи бюрократична формальність?
38. Адаптація та менторство новоприйнятих працівників в органах публічної влади: досвід та перспективи впровадження.
39. Запобігання та протидія вигоранню персоналу в публічному секторі: роль HR-менеджера.
40. Етичні стандарти та доброчесність як базові критерії відбору публічних службовців.

7. Методи навчання

Бінарні, частково-пошукові, опитування, тестовий контроль.

Словесні методи (лекція, розповідь-пояснення), наочні (ілюстрація, демонстрація), практичні (аналіз нормативно-правових актів, аналітичні

завдання, ситуаційні завдання, робота з таблицями та в Інтернеті), проблемно-пошукові, інтерактивні (дискусія, методи групової роботи).

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

Форми контролю регламентовані Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти в Національній академії внутрішніх справ – <https://lnk.ua/erRcZNY99>.

Відповідно до вимог наказу МВС України від 30.06.2026 р. № 616 «Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських», Положення про організацію освітнього процесу в Національній академії внутрішніх справ – <https://surl.li/viezag> контрольні заходи протягом навчального року (семестру) включають у себе поточний і підсумковий контроль знань здобувачів.

До семестрового контролю з навчальної дисципліни допускаються здобувачі, які в повному обсязі виконали навчальний план з цієї дисципліни. Після недопуску до підсумкового контролю здобувач може перескласти не більше трьох пропусків та/або незадовільних оцінок за один день.

Підстави та порядок перескладання пропусків та незадовільних оцінок, ліквідації академічної заборгованості, а також проходження повторного курсу навчання визначається «Положенням про ліквідацію академічної заборгованості та академічної різниці в Національній академії внутрішніх справ НАВС» https://okop.navs.edu.ua/assets/files/example3/pol_likv_zaborg.pdf

Методи контролю – усне та/чи письмове опитування, перевірка виконаних завдань, тестовий та інші види контролю. Контрольне оцінювання можуть проводити в усній формі, у формі письмової контрольної роботи та/або тестування (комп'ютерного, письмового). Контроль самостійної роботи здійснюють через перевірку виконаних завдань на практичних або семінарських заняттях, підготовка презентацій тощо.

Для вивчення курсу обліку результатів поточного та підсумкового контролю використовується поточно-накопичувальна інформація, яка реєструється в журналах обліку успішності здобувачів вищої освіти і переноситься до відомості обліку успішності здобувачів вищої освіти.

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувача вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів, є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах;

- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

8.1. Екзамен

Результати навчання з аудиторної роботи обчислюються за таким алгоритмом:

- шляхом множення середнього бала на коефіцієнт 16 з подальшим математичним заокругленням до цілого числа;
- середній бал розраховується як відношення суми всіх отриманих оцінок до загальної кількості показників, що включає: мінімальну кількість позитивних оцінок за національною шкалою оцінювання («відмінно», «добре», «задовільно») (далі – позитивні оцінки); кількість «додаткових» позитивних оцінок з урахуванням коефіцієнта 0,7; кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропусків навчальних занять, при цьому:
 - мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж $\frac{1}{3}$ (33%) від загальної кількості семінарських, практичних та лабораторних занять, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни, при цьому лекційні заняття до розрахунку зазначеного показника не включаються. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за індивідуальним графіком, мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж $\frac{1}{3}$ (33 %) від загальної кількості індивідуальних занять, передбачених індивідуальним графіком. Якщо $\frac{1}{3}$ (33 %) від кількості занять становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;
 - за умови отримання здобувачем вищої освіти менше ніж $\frac{1}{3}$ (33 %) позитивних оцінок, відсутні до цієї вимоги оцінки враховуються як «нуль» при обчисленні середнього бала;
 - коефіцієнт 0,7 застосовується до кількості «додаткових» позитивних оцінок, що перевищують встановлений мінімум, з метою стимулювання здобувачів вищої освіти до покращення результатів аудиторної роботи протягом усього періоду вивчення освітнього компонента;
 - невідпрацьовані «незадовільні» оцінки та/або невідпрацьовані пропуски навчальних занять враховуються як «нуль» під час розрахунку суми всіх отриманих оцінок;
 - відпрацювання «незадовільних» оцінок та/або відпрацювання пропущених навчальних занять з тем освітніх компонентів, що стосуються заходів безпеки при застосуванні поліцейських заходів примусу, є обов'язковим.

Відпрацювання всіх інших «незадовільних» оцінок та/або пропущених навчальних занять не є обов'язковим.

Максимальний результат оцінювання аудиторної роботи здобувача вищої

освіти становить 80 балів, а бали, що перевищують цей показник – не враховуються.

Формула розрахунку загального результату аудиторної роботи:

$$RAP = \frac{COO}{MKPO + KDP0 \times 0,7 + KHHONP3} \times 16,$$

де: RAP – результат аудиторної роботи; COO – сума отриманих оцінок;

МКПО – мінімальна кількість позитивних оцінок (1/3 (33 %) від кількості семінарських, практичних, лабораторних занять, передбачених РПНД).

При цьому, якщо МКПО становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;

КДПО – кількість «додаткових» позитивних оцінок, тобто оцінок, що перевищують МКПО;

КННОНПЗ – кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропущених занять.

Загальна кількість балів за самостійну роботу визначається як сума балів, отриманих за її виконання, згідно з критеріями оцінювання, визначеними у відповідному розділі робочої програми навчальної дисципліни.

Екзамен – форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня знань, умінь та навичок (компетентностей) з освітнього компонента або його окремої завершеної частини та передбачає виставлення оцінок у балах ЄКТС, що за національною шкалою оцінювання відповідає оцінці «відмінно», «добре», «задовільно» або «незадовільно». Підсумкова кількість балів з екзамену з навчальної дисципліни розраховується як середнє арифметичне суми результатів аудиторної роботи та самостійної роботи разом (≤ 100) та результату підсумкового контролю (≤ 100).

Формула розрахунку підсумкової кількості балів з екзамену:

$$PKB_{(Ez)} = \frac{(RAP + RCP) + RPK}{2}, \text{ де:}$$

ПКБ – підсумкова кількість балів; RAP – результат аудиторної роботи; RCP – результат самостійної роботи; RPK – результат підсумкового контролю.

Оцінювання результатів навчання

Шкала оцінювання: національна та ECTS

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

Критерії оцінювання результатів навчання

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувача вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів, є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних завдань;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Розподіл балів, що присвоюються здобувачеві

Накопичення балів з тем за усі види робіт					Підсумковий контроль	Підсумкова кількість балів
T1	T2	T3	T4	Самостійна робота (max 20 балів)	екзамен	
20	20	20	20	20		

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

Під час проведення всіх видів занять використовується таке обладнання і програмне забезпечення:

Під час проведення занять в очному (offline) режимі використовуються:

- інтерактивні, мультимедійні проектори, комп'ютери, планшети, інтерактивна дошка.

Під час проведення занять в змішаному (blended) режимі використовуються наступні засоби програмного забезпечення:

- доступ до дистанційних навчальних курсів дисципліни на офіційному вебпорталі НАВС через мережу Інтернет (на платформах Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, Google Meet).

Під час проведення занять без очної складової в дистанційному режимі (on-line) за вибором викладача використовується:

- програмне забезпечення через мережу Інтернет.

На платформі Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) розміщені допоміжні матеріали.

Системо-технічне забезпечення навчальної дисципліни складається із:

- апаратних засобів (персональних комп'ютерів, мережевого обладнання, джерел безперебійного живлення, серверів, обладнання для відеоконференц зв'язку тощо), що забезпечують розроблення і використання веб-ресурсів навчального призначення, управління освітнім процесом та необхідні види навчальної взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання у синхронному і асинхронному режимах.

- інформаційно-комунікаційного забезпечення навчальної дисципліни із пропускну здатністю каналів, що надає всім суб'єктам дистанційного навчання навчального закладу цілодобовий доступ до веб-ресурсів і веб сервісів для реалізації освітнього процесу у синхронному та асинхронному режимах;

- програмного забезпечення загального призначення, яке має бути ліцензійним або побудованим на програмних продуктах з відкритими кодами. Веб-ресурси навчальної дисципліни, що необхідні для забезпечення дистанційного навчання, можуть містити: методичні рекомендації щодо їх використання, послідовності виконання завдань, особливостей контролю тощо; документи планування освітнього процесу (навчальні та робочі навчальні програми, навчально-тематичні плани); відео- та аудіозаписи лекцій, семінарів тощо; мультимедійні лекційні матеріали; практичні завдання із методичними рекомендаціями щодо їх виконання; електронні макети документів, пакети тестових завдань для проведення контрольних заходів, тестування із автоматизованою перевіркою результатів, тестування із перевіркою викладачем; електронні бібліотеки чи посилання на них; бібліографії.

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

Тема 1. Концептуальні підходи до побудови публічної служби

1. Публічна служба як історичне явище, її соціальна обумовленість.
2. Мета, завдання та функції публічної служби.
3. Типи, види та рівні державної служби в сучасній Україні.
4. Основні засади реформування публічної служби в Україні.
5. Адаптація зарубіжного досвіду до організації публічної служби в Україні.
6. Конституційно-правові засади публічної служби в Україні.
7. Кадрова політика у сфері державної служби. Цілі, пріоритети, завдання, вимоги.

8. Суть системи державної служби та її взаємодія зі службою в органах місцевого самоврядування.
9. Стратегія реформування публічної служби в Україні.
10. Новації Закону України «Про державну службу».
11. Поняття кар'єри державного службовця.
12. Умови проходження державної служби в зарубіжних країнах.
13. Правовий і соціальний захист державного службовця в Україні.
14. Управління публічною службою.
15. Реформа місцевого самоврядування та посилення якості корпусу публічних службовців в органах місцевого самоврядування..
16. Інститут державної служби за видами та моделями управління.
17. Система, функції та апарат управління державною службою в Україні.
18. Сутність і зміст управлінської діяльності.
19. Нова державна служба.
20. Адміністративна реформа з формування національних стандартів державної служби в Україні.
21. Правові та організаційні аспекти статусу державного службовця.
22. Право на державну службу Правові основи державної служби.
23. Служба в органах місцевого самоврядування.

Тема 2. Запобігання і протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби

1. Етика поведінки урядовця. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та їх роль для удосконалення сучасної публічної служби в Україні.
2. Шляхи підвищення професійності та компетентності урядовців.
3. Адміністративна культура кар'єрних державних службовців: сутність та шляхи формування.
4. Конфлікт інтересів на державній службі та недопущення проявів корупції.
5. Протидія корупції та іншими зловживаннями в галузі урядування.
6. Корупція як соціальне явище. Формування та реалізація антикорупційної політики.
7. Відносини, що виникають у сфері запобігання корупції в Україні.
8. Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів.
9. Фінансовий контроль за уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування.
10. Громадський контроль як механізм протидії корупції.
11. Порівняльний аналіз засобів мотивації роботи державного службовця.
12. Моделі оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: переваги і недоліки.
13. Механізми запобігання корупції у публічній службі.
14. Добросовісність публічного службовця як основа запобігання корупції: сучасні підходи та проблеми забезпечення.

15. Подарунки та інші обмеження для публічних службовців: проблеми дотримання антикорупційного законодавства.

16. Декларування доходів і майна публічних службовців як інструмент фінансового контролю та запобігання корупції.

17. Викривачі корупції: роль, гарантії захисту та проблеми практичної реалізації їхніх прав.

18. Антикорупційна культура в органах публічної влади: шляхи формування та роль керівника.

19. Відповідальність за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення: проблеми ефективності та запобігання.

Тема 3. Поняття, базові складові та процедури кадрових процесів в органах публічної влади

1. Поняття та види кадрових процесів (ідеальні, формальні, реальні).

2. Суб'єкти та об'єкти кадрових процесів.

3. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування та її вплив на кадрові процеси.

4. Пріоритетні напрями реалізації сучасної кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, їх взаємозв'язок з кадровими процесами.

5. Актуальні питання вступу на публічну службу та процедури його проведення: набір, відбір, добір.

6. Організаційна поведінка персоналу в органах публічної влади: сучасні виклики та загрози.

7. Парадигми розвитку організаційної поведінки персоналу в органах публічної влади («теорія систем» та «модель сторін, що беруть участь»).

8. Процедури проведення розвитку організаційної поведінки персоналу в органах публічної влади.

9. Етичні стандарти в діяльності публічних службовців.

10. Мотивація персоналу органів публічної влади.

11. Ділове спілкування посадових осіб органів публічної влади

12. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності публічних службовців.

13. Сучасні практики професійного розвитку публічних службовців.

14. Процедури професійного розвитку публічних службовців в органах публічної влади.

15. Здобуття професійної кваліфікації публічних службовців в органах публічної влади.

16. Підвищення кваліфікації публічних службовців в органах публічної влади.

17. Кар'єрне зростання публічних службовців в органах публічної влади.

18. Актуальні питання кадрового аудиту як інструменту діагностики та управління кадровими процесами.

19. Сутнісні ознаки, методи та результати процедур кадрового аудиту.

20. Організаційно-правовий аудит персоналу.

21. Функціональний аудит як процедура кадрового процесу.
22. Аудит кадрового потенціалу.
23. Стратегічний рівень проведення кадрового аудиту.
24. Управлінський рівень проведення кадрового аудиту.
25. Операційний рівень проведення кадрового аудиту.
26. Переваги та ризики цифровізації кадрових процесів (електронний документообіг, е-кадри, HR-аналітика).

Тема 4. Поняття, базові складові та процедури кадрових процесів в органах публічної влади

1. Нормативно-правове регулювання кадрових процесів.
2. Поняття, складові та особливості кадрового потенціалу публічної служби в умовах сучасних викликів та загроз.
3. Перспективні напрями розвитку кадрового потенціалу публічної служби в умовах сучасних викликів та загроз.
4. Розвиток кадрового потенціалу публічної служби в Україні.
5. Рівень кваліфікації кадрового потенціалу публічної служби.
6. Професійні здібності та навички кадрового потенціалу публічної служби.
7. Актуальні проблеми розвитку кадрового потенціалу органів державної влади.
8. Актуальні проблеми розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.
9. Цифрова грамотність публічного службовця.
10. Професійний потенціал посадових осіб органів місцевого самоврядування.
11. Механізми професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців.
12. Взаємозв'язок кадрових процесів і кадрового потенціалу.
13. Роль кадрових процесів для формування кадрового потенціалу організації.
14. Компетентнісний підхід у розвитку компетенції публічного службовця.
15. Цифровізація кадрових процесів (HRMIS, електронний облік кадрів) як новий етап розвитку потенціалу.
16. Персонал-технології як засоби реалізації кадрових процесів.
17. Сучасні технології формування колективу.
18. Технології оцінки персоналу.
19. Ризики та переваги персонал-технологій в публічній службі.
20. Кращі практики використання сучасних персонал-технологій в органах публічної влади та їх адаптація в Україні.
21. Проблеми та напрями вдосконалення кадрових процесів.
22. Професійний розвиток службовців із використанням сучасних персонал-технологій.

11. Рекомендовані джерела інформації

Основна

1. Ващенко К. Основи професійної публічної служби: монографія. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 540 с.
2. Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 70/71. С. 11–16.
3. Державна служба в умовах війни. Національне агентство з питань державної служби. 2022-2025 рр. URL: <https://nads.gov.ua/derzhavna-sluzhba-v-umovakh-viiny>
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20>.
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2259-20>
6. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ від 12.04.2022 р. № 440. URL: <https://surl.li/xbzewo>
7. Васильченко М., Василинин Н. Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4348>
8. Денисова А. В. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах Національної поліції // *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 1. С. 123-127. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/1/21.pdf>
9. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
10. Кодекс законів про працю України: Закон Української РСР від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
11. Матвеева Н. М., Пушкар Т. А., Серьогіна Д. О. Людський фактор цифровізації інноваційної діяльності в Україні у розрізі міжнародних порівнянь // *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-40>
12. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 8 вересня 2005 року № 2866-IV // *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 52. Ст. 561. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
13. Про затвердження Положення про організацію післядипломної освіти працівників Національної поліції : наказ МВС України від 24.12.2015 р. № 1625. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-16#Text>

14. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
15. Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 р. № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40-41. Ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>
16. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493- III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
17. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>
18. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ від 11 листопада 2016 р. № 905-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text>
19. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
20. Продиус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану // *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
21. Публічне управління [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Ковальчук, А. О. Дегтяр, Т. Ю. Павленко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2024. 183 с.
22. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. С. В. Селіванов, Н. І. Обушна, С. К. Хаджирадєва. Київ: Вид-во «Каравела», 2023. 292 с.
23. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5, Том 1. С. 311-315. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/914/931>
24. Рудяк, Іван Сергійович. Антикризове публічне адміністрування в Україні [Текст] : монографія / Іван Рудяк ; НДІ публ. права. Київ : Вид-во Людмила, 2026. 223 с.
25. Савчук Р.М. Кадрова політика правоохоронних органів в умовах реформування правоохоронної системи України // *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 482-485. URL: http://lsei.org.ua/10_2022/119.pdf
26. Склярук Т., Наконечна В. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 4. С. 39-47. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-5>
27. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу

підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310-15.

28. Терлюк, Олексій Іванович. Правове регулювання блокчейн-технології у публічному управлінні: аспекти міжнародного та українського досвіду використання [Текст] : [монографія] / Олексій Терлюк. Львів : Растр-7, 2024. 258 с.

29. Холод, Ганна. Кризи в системі публічного управління та адміністрування України [Текст] : монографія / Ганна Холод. Київ : Інтерсервіс, 2025. 280 с.

30. Maksym Pendiura, Alona Lukashenko, Oksana Lapka, Valeriia Kryvenko, Denys Tykhomyrov. Digitalization of public authorities: Global experience. *Cuestiones Politicas*. Vol. 41, № 79 (2023). P. 197-212. Retrieved from <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/issue/view/3872/370>

31. Maksym Pendiura, Alona Lukashenko, Oksana Lapka, Valeriia Kryvenko, Denys Tykhomyrov, Inna Savelieva. Organizational and legal aspects of digitalization of public authorities in Ukraine. *Revista Brasileira de Direito, Passo Fundo*, v. 19, n. 3, September-December, 2023. P. 1-15. URL: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/4992> Додаткова

32. Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 7 лютого 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 200 с. URL: <https://univer.km.ua/naukova-diyalnist/konferentsiyi-ta-naukovi-zakhody/zbirnyky-materialiv-konferentsiy-provedenykh-u-khuup-imeni-leonida-yuzkova>

33. Публічна служба: вектори реформування в умовах воєнного стану : зб. Матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з нагоди Дня державної служби (м. Харків, 19 черв. 2025 р.). Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2025. 324 с. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/2025/07/publicna-sluzhba-materialy-konf.pdf>

34. Лосєва Е., Дашко І. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024, № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115>.

35. Повх, К., Кубіцький, С. Застосування інноваційних ІТ-технологій для підвищення ефективності роботи персоналу. *Матеріали конференцій МЦНД*. Хмельницький. Україна. 2024. С. 97-105. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/264>

36. Сучасні технології управління персоналом : словник термінів і понять / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 38 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/c6919179-8e55-4a39-a052-082cb8ca70c3/content>

37. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650>.

Додаткова

1. Горінов, Павло Валерійович. Державне управління та місцеве самоврядування [Текст] : навч. посіб. / Павло Горінов, Ростислав Драпушко, Сергій Вилков. Київ : Академія, 2026. 343 с.

2. Публічна служба: навчальний наочний посібник / Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн.ун-т «Дніпровська політехніка». Електрон. дані. Дніпро : ГРАНІ, 2023. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Навч_посіб_Публічна_служба_Гончарук,Сорокіна.pdf.

3. Публічна служба в Україні : навч.-метод. посіб. / Л. Біла-Тіунова, А. Кубаєнко, А. Стрельников ; Нау. Ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 277 с.

4. Публічна служба в Україні : навч.-метод. посіб. / Л. Біла-Тіунова, А. Кубаєнко, А. Стрельников ; Нау. Ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 277 с.

5. Сидоренко Н. С. Публічна служба : навч. посіб. / Н. С. Сидоренко, С. О. Шевченко, Н. А. Липовська. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с.

Інформаційні ресурси

6. Офіційний веб-портал Верховної ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua/>

7. Офіційний веб-портал Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>

8. Офіційний веб-портал Міністерства внутрішніх справ України. URL: <http://www.mvs.gov.ua>

9. Офіційний веб-портал Національної поліції України. URL: <http://www.pri.gov.ua>

10. Офіційний веб-портал Національної академії внутрішніх справ. URL: <http://naiauk.kiev.ua/>

11. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>

Розробник(и):

професор кафедри
адміністративно-правових
дисциплін ННПП НАВС, доктор
наук з державного управління,
професор



Анна ТЕРЕНТ'ЄВА

п професор кафедри
адміністративного права та
публічного управління НАВС,
кандидат юридичних наук, доцент



Альона ЛУКАШЕНКО