

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Проректор з науково-методичної та  
навчальної роботи  
\_\_\_\_\_ О.Б. Жильцов  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
HR-менеджмент у публічному управлінні

для студентів

спеціальності	281 Публічне управління та адміністрування
освітнього рівня	другий (магістерський)
освітньої програми	281.00.01 Державне управління



Київ – 2023

**Розробник:**

**Ільч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління**

**Викладач:**

**Ільч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління**

**Робочу програму розглянуто і ухвалено на засіданні кафедри управління**

Протокол від «29» серпня 2023 р. № 9

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Оксана МАРУХЛЕНКО

**Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми «Управління електронним навчанням у міжкультурному просторі»**

«28» серпня 2023 р.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Оксана МАРУХЛЕНКО

**Робочу програму перевірено**

«28» серпня 2023 р.

Заступник декана \_\_\_\_\_ Оксана КАЗАК

**Пролонговано:**

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_), «\_\_» 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	4 / 120	
Курс		1
Семестр		1
Кількість змістових модулів з розподілом:		3
Обсяг кредитів		4
Обсяг годин, в тому числі:		120
Аудиторні		16
Модульний контроль		8
Семестровий контроль		30
Самостійна робота		66
Форма семестрового контролю		Іспит

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета вивчення дисципліни:** формування умінь щодо розроблення та здійснення кадрової політики у публічному управлінні, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу та забезпечення його професійного розвитку впродовж трудової кар'єри.

Завданнями дисципліни є оволодіння наступними компетентностями:

### I. Загальнопредметні компетентності:

<b>ЗК01</b>	Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу
<b>ЗК02</b>	Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо
<b>ЗК04</b>	Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні
<b>ЗК05</b>	Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології
<b>ЗК07</b>	Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

### II. Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

<b>СК01</b>	Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.
<b>СК07</b>	Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

<b>СК08</b>	Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
-------------	---

### 3. Результати навчання за дисципліною

Студент має знати та розуміти:

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 проекти нормативно-правових актів для їх усунення.

Студент має вміти:

РН04	Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування.
РН06	Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально організаційних структур.
РН07	Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.
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.

### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин заочна форма						
	Усього	у тому числі					
		л	сем	пр	лаб	м.к.	с.р.
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи HR-менеджменту в публічному управлінні</b>							
<b>Тема 1. HR-менеджмент в публічному управлінні</b>	12	1		2		1	11
<b>Тема 2. Практики HR-менеджменту у публічному управлінні</b>	18	1		2		1	11
<b>Усього за змістовим модулем 1:</b>	30	2		4		2	22
<b>Змістовий модуль 2. HR-менеджмент публічної служби України</b>							

<b>Тема 3.</b> Стратегія HR-менеджменту публічного управління та кадрова політика	12	1		2		1	11
<b>Тема 4.</b> Кадрове забезпечення HR-менеджменту в публічному управлінні	18	1		2		1	11
<b>Усього за змістовим модулем 2:</b>	<b>30</b>	<b>2</b>		<b>4</b>		<b>2</b>	<b>22</b>
<b>Змістовий модуль 3. Підвищення якості HR-менеджменту в публічному управлінні</b>							
<b>Тема 5.</b> Інструментарій ефективного HR-менеджменту публічного управління в умовах децентралізації	14	1		1		2	11
<b>Тема 6.</b> Формування сучасної системи професійного навчання публічних службовців	16	1		1		2	11
<b>Усього за змістовим модулем 3:</b>	<b>30</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>4</b>	<b>22</b>
<b>Контрольне випробування – іспит</b>	<b>30</b>						
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>6</b>		<b>10</b>		<b>8</b>	<b>66</b>

## 5. Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### Тема 1. HR-менеджмент в публічному управлінні

Сучасні тренди кадрового забезпечення публічної служби в Україні. Нормативно-правове забезпечення HR-менеджменту в публічному управлінні. Реформа державного управління та роль в її реалізації HR-служб міністерств і відомств. Сутність та завдання кадрового забезпечення. Принципи кадрового забезпечення публічного управління. Функції та методи кадрового забезпечення публічного управління. Особливості кадрового забезпечення публічного управління. Сфери кадрового забезпечення публічного управління. Міжнародні стандарти відповідальності публічних службовців. Основні завдання HR-служб публічного управління. HR-стратегія в державному органі.

#### Тема 2. Практики HR-менеджменту у публічному управлінні

Міжнародні стандарти управління публічними службовцями. Зарубіжний досвід HR-менеджменту у публічному управлінні. Модерні тенденції визначення статусу публічного службовця. Сучасні системи регулювання публічної служби. Міжнародні аспекти проходження публічної служби. Обмеження, пов'язані з публічною службою. Основні шляхи та форми адаптації зарубіжного досвіду кадрового забезпечення публічного управління в Україні. Форми кадрового

забезпечення публічного управління. Вимоги, що висувуються до персоналу органів публічного управління. Сутність та види профорієнтаційної роботи публічного управління. Ротація кадрів у публічному управлінні. Система управління якістю кадрового забезпечення публічного управління в Україні. Напрямки удосконалення кадрового забезпечення публічного управління.

## **Змістовий модуль 2.** **HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

### **Тема 3. Стратегія HR-менеджменту публічного управління та кадрова політика**

Поняття та значення сучасної кадрової політики у державній сфері. Основні структурні складові державної кадрової політики. Головна мета державної кадрової політики. Цілі кадрової політики відповідно до різних сфер державного управління. Зміст кадрової політики. Принципи державної кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики державної служби. Стратегія управління персоналом на державній службі. Елементи управлінської стратегії. Види кадрових стратегій. Фактори та етапи побудови кадрової стратегії. Ресурсне забезпечення управління персоналом на державній службі.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику.

### **Тема 4. Кадрове забезпечення HR-менеджменту в публічному управлінні**

Вивчення потреб в персоналі на вакантні посади в державному органі. Джерела пошуку та добору персоналу. Засоби добору персоналу у державному органі та поповнення штату. Переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел. Взаємодія з посередниками на ринку праці для пошуку персоналу.

Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади. Аналіз резюме. Телефонне інтерв'ю. Вивчення документів кандидата. Співбесіда з кандидатом. Види інтерв'ю. Поведінкове інтерв'ю. Аналіз мета-програм. Пробна робота. Психологічне тестування. Тести на професійну придатність. Центри оцінки. Перевірка рекомендацій. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів при відборі.

Особливості проведення конкурсного відбору на публічну службу. Оцінка професійних компетентностей кандидатів на посаду в публічній службі. Призначення на посаду. Встановлення випробувального терміну. Формування корпоративної культури. Ціннісні орієнтири. Мотивація/заохочення державних службовців. Особливості адаптації на державній службі. Роль служб управління персоналом у вирішенні конфліктних ситуацій.

### **Змістовий модуль 3.**

## **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **Тема 5. Інструментарій ефективного HR-менеджменту публічного управління в умовах децентралізації**

Механізми і показники ефективності HR-менеджменту у публічному управлінні. Поєднання HR-менеджменту з корпоративною стратегією. Професійна етика у сфері місцевого самоврядування. Профілі посад у публічному управлінні. Оцінювання публічних службовців та визначення потреби у підвищенні кваліфікації. Управління ефективністю роботи публічних службовців. Культура підвищення ефективності HR-менеджменту публічного управління. Інструменти самооцінки. Інформаційне забезпечення HR-менеджменту на публічній службі.

### **Тема 6. Формування сучасної системи професійного навчання публічних службовців**

Світові тенденції в галузі підготовки фахівців державної служби. Система підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування. Сутність та види професійної підготовки державних службовців. Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання держслужбовців. Навчання і розвиток: системний підхід. Визначення потреби і планування навчання. Оцінка програм розвитку і навчання. Розрахунок ефективності навчальних програм. Кадровий резерв, моделі формування кадрового резерву, типи та джерела кадрового резерву на керівні посади, стадії програми роботи з кадровим резервом.

Службова кар'єра: головні вектори руху для служб управління персоналом. Планування службової кар'єри державного службовця. Визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців. Проведення оціночної співбесіди, визначення результатів оцінювання та їх затвердження. Визначення індивідуальних потреб державних службовців у підвищенні рівня їхньої професійної компетентності. Психологічні аспекти управління персоналом на державній службі.

## 6. Контроль навчальної дисципліни

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	2	2	2	2	2	2
Відвідування семінарських занять	робочою програмою не передбачені						
Відвідування практичних занять	1	4	4	4	4	2	2
Робота на семінарському занятті	робочою програмою не передбачені						
Робота на практичному занятті	10	4	40	4	40	2	20
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	робочою програмою не передбачені						
Виконання завдань для самостійної роботи	5	2	10	2	10	2	10
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25
Виконання ІНДЗ	робочою програмою не передбачено						
Разом							
Максимальна кількість балів: 221							
Розрахунок коефіцієнта: $221:100=2,21$							

#### Критерії оцінювання семінарського заняття

Максимальна кількість балів – 10 балів + 1 бал за присутність

<b>8-10 балів</b> – оволодіння теоретичним матеріалом та уміння використати отримані знання для виконання запропонованого завдання, показані шляхи розв'язання ситуацій, що містять ці завдання
<b>5-7 балів</b> – засвоєння теоретичного матеріалу, усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних завдань, за наявності ряду помилок або неточностей, що в цілому дозволяє зробити висновок, що завдання виконано
<b>3-4 бали</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>2 бали</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання <b>(1 бал за присутність)</b>



**Форма підготовки та проведення:** усна чи письмова відповідь студента/студентки під час аудиторного заняття

## 6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

Самостійна робота з кредиту передбачає виконання двох контрольних робіт, що включені в навантаження викладача. Максимальна оцінка за виконання контрольної роботи – 5 балів. Завдання розміщені в системі електронного навчання.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
<b>Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>			
1	<b>Тема 1.</b> HR-менеджмент в публічному управлінні	11	5
2	<b>Тема 2.</b> Практики HR-менеджменту у публічному управлінні	11	5
<b>Змістовний модуль 2. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</b>			
3	<b>Тема 3.</b> Стратегія управління персоналом в публічному управлінні та кадрова політика	11	5
4	<b>Тема 4.</b> Інструментарій ефективного управління держслужбовцями в умовах децентралізації	11	5
<b>Змістовний модуль 3. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>			
5	<b>Тема 5.</b> Ресурсне забезпечення HR-менеджменту в публічному управлінні	11	5
6	<b>Тема 6.</b> Формування сучасної системи професійного навчання публічних службовців	11	5
	Разом:	66	30

### Критерії оцінювання:

Кількість балів	Оцінка
5	обґрунтована актуальність, зроблений аналіз різних точок зору на виклад фактів, ідей, результатів досліджень в логічній послідовності, під час аналізу зроблені самостійні висновки; тема розкрита повністю
4	визначено завдання щодо запропонованої теми, але не достатньо обґрунтовано її актуальність, зроблений короткий аналіз різних точок зору на проблему, сформульовані висновки, тема розкрита достатньо повно
3	не обґрунтовано актуальність проблеми, висновки не чіткі. Наявні певні неточності у викладенні матеріалу
2	є неточності у викладі матеріалу, відсутні логічна послідовність у судженнях, є недоліки в оформленні
1	тема розкрита лише частково; допущені фактичні помилки в змісті роботи

### 6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модулів – 5. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль проводиться в письмовій формі та передбачає відповіді на теоретичні питання та розв'язок ситуаційних завдань.

#### Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

#### 6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських заняттях, балів за відвідування лекцій та семінарів, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни. Студент, що набрав протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з коефіцієнтом перерахунку 5,8) отримує допуск до іспиту.

Форма проведення іспиту: **письмова**  
Тривалість проведення іспиту: **1 год. 20 хв.**  
Максимальна кількість балів: **40 балів**  
Критерії оцінювання: **15 балів - письмова відповідь на кожне питання, 10 балів – розв’язок ситуаційного завдання**

Перелік допоміжних матеріалів: **література, що рекомендована РП, ЕНК**

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали оцінювання, як сума балів отриманих студентом.

Критерії та показники оцінювання результатів семестрового контролю наведені в таблиці.

#### Шкала відповідності оцінок

**Шкала оцінювання: рейтингова оцінка та оцінка за стобальною шкалою**

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
<b>A</b>	90 – 100	<b>Відмінно</b> – відмінний рівень знань в межах обов’язкового матеріалу, з можливими незначними недоліками
<b>B</b>	82 – 89	<b>Дуже добре</b> – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
<b>C</b>	75 – 81	<b>Добре</b> – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
<b>D</b>	69 – 74	<b>Задовільно</b> – посередній рівень знань із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання та професійної діяльності
<b>E</b>	60 – 68	<b>Достатньо</b> – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
<b>FX</b>	35 – 59	<b>Незадовільно з можливістю повторного складання</b> – незадовільний рівень знань з можливістю перескладання за умови незалежного самостійного опрацювання
<b>F</b>	1 – 34	<b>Незадовільно з обов’язковим повторним</b>

		<b>вивченням курсу</b> – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни
--	--	---

## 6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

1. Сучасні тренди кадрового забезпечення публічної служби в Україні.
2. Нормативно-правове забезпечення HR-менеджменту в публічному управлінні.
3. Реформа державного управління та роль в її реалізації HR-служб міністерств і відомств.
4. Сутність та завдання кадрового забезпечення.
5. Принципи кадрового забезпечення публічного управління.
6. Функції та методи кадрового забезпечення публічного управління.
7. Особливості кадрового забезпечення публічного управління.
8. Сфери кадрового забезпечення публічного управління.
9. Міжнародні стандарти відповідальності публічних службовців.
10. Основні завдання HR-служб публічного управління.
11. HR-стратегія в державному органі.
12. Адаптація персоналу, її види та завдання.
13. Взаємовідносини всередині професійних колективів публічних службовців.
14. Види управління персоналом.
15. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
16. Довіра як основоположний принцип побудови взаємин між владою і громадою.
17. Вивчення потреб в персоналі на вакантні посади в державному органі.
18. Джерела пошуку та добору персоналу.
19. Засоби добору персоналу у державному органі та поповнення штату.
20. Переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел.
21. Взаємодія з посередниками на ринку праці для пошуку персоналу.
22. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади.
23. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів при відборі.
24. Особливості проведення конкурсного відбору на публічну службу.
25. Оцінка професійних компетентностей кандидатів на посаду в публічній службі.
26. Призначення на посаду.
27. Встановлення випробувального терміну.
28. Мотивація/заохочення державних службовців.
29. Особливості адаптації на державній службі.
30. Роль служб управління персоналом у вирішенні конфліктних ситуацій.
31. Етична інфраструктура публічної служби.
32. Етичні засоби боротьби із корупцією в системі публічної служби України.
33. Етичні кодекси та етична інфраструктура в системі публічної служби України.
34. Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.
35. Конфлікт інтересів як проблема етики публічних службовців.
36. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
37. Критерії оцінки ефективності управління персоналом.
38. Методи управління персоналом.
39. Моделі та методи відбору працівників.
40. Моральний аспект відносин між керівником і підлеглими в публічній службі.
41. Організація проведення атестації персоналу.

42. Основні етичні цінності та принципи публічної служби.
43. Основні задачі HR-служби в публічному управлінні.
44. Оцінка ефективності управління персоналом.
45. Підходи до управління персоналом.
46. Планування чисельності персоналу.
47. Плинність кадрів та визначення економічного збитку, викликаного плинністю персоналу.
48. Показники оцінювання ефективності управління персоналом.
49. Поняття та значення сучасної кадрової політики підприємства.
50. Поняття, об'єкти та цілі оцінки персоналу.
51. Професійний розвиток персоналу. Поняття про трудову кар'єру.
52. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб.
53. Регулювання соціально-трудова відносин в організації.
54. Службові викриття в публічній службі.
55. Стадії розвитку теорії управління персоналом.
56. Сутність колективного договору.
57. Сутність посадової та іменної посадової інструкції.
58. Сутність та структура персоналу підприємства.
59. Суть та стадії формування згуртованості колективу.
60. Суть, функції, завдання соціального партнерства.
61. Типи кадрової політики.
62. Управління персоналом як функція менеджменту.
63. Характеристика джерел залучення кадрів.
64. Ціннісно-нормативна модель особистості публічного службовця.
65. Система підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування.
66. Сутність та види професійної підготовки державних службовців.
67. Сучасні підходи до навчання.
68. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання держслужбовців. Навчання і розвиток: системний підхід.
69. Визначення потреби і планування навчання.
70. Оцінка програм розвитку і навчання.
71. Розрахунок ефективності навчальних програм.
72. Кадровий резерв, моделі формування кадрового резерву, типи та джерела кадрового резерву на керівні посади, стадії програми роботи з кадровим резервом.
73. Механізми і показники ефективності HR-менеджменту у публічному управлінні.
74. Поєднання HR-менеджменту з корпоративною стратегією.
75. Професійна етика у сфері місцевого самоврядування.
76. Профілі посад у публічному управлінні.
77. Оцінювання публічних службовців та визначення потреби у підвищенні кваліфікації.
78. Управління ефективністю роботи публічних службовців.
79. Культура підвищення ефективності HR-менеджменту публічного управління.
80. Інформаційне забезпечення HR-менеджменту на публічній службі.

## 7. Навчально-методична картка дисципліни

Разом: 120 год., лекції – 6 год., практичні заняття – 10 год., самостійна робота – 66 год., модульний контроль - 8 год., підсумковий контроль – 30.

Тиждень	I	II	III	IV	VI	VII
Модулі	Змістовий модуль I		Змістовий модуль II		Змістовий модуль III	
Назва Модуля	<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>		<b>HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</b>		<b>ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	
Кількість балів за модуль	73,6		73,6		73,6	
Лекції	1	2	3	4	5	6
Теми лекцій	Тема 1. HR-менеджмент в публічному управлінні	Тема 2. Практики HR-менеджменту у публічному управлінні	Тема 3. Стратегія HR-менеджменту публічного управління та кадрова політика	Тема 4. Кадрове забезпечення HR-менеджменту в публічному управлінні	Тема 5. Інструментарій ефективного HR-менеджменту публічного управління в умовах децентралізації	Тема 6. Формування сучасної системи професійного навчання публічних службовців
Теми семінарських занять	Тема 1. HR-менеджмент в публічному управлінні	Тема 2. Практики HR-менеджменту у публічному управлінні	Тема 3. Стратегія HR-менеджменту публічного управління та кадрова політика	Тема 4. Кадрове забезпечення HR-менеджменту в публічному управлінні	Тема 5. Інструментарій ефективного HR-менеджменту публічного управління в умовах децентралізації	Тема 6. Формування сучасної системи професійного навчання публічних службовців
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)		Модульна контрольна робота 2 (25 балів)		Модульна контрольна робота 3 (25 балів)	
Загалом	221					
Підсумковий контроль	іспит					
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 2,21					

## 8. Рекомендовані джерела Базова

1. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. / Руденко О. М., Усаченко Л.

М., Штурхецький С.В. – К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 133 с.

2. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 324 с.

3. Управління персоналом : навч. пос. / Т. І. Балановська [та ін.] ; Національний університет біоресурсів і природокористування України. К. : ЦП «Компринт», 2015. 417 с.

4. Управління персоналом : підр. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

5. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підруч. 6-те вид., переробл. та доповн. - Київ : Центр учбової літератури, 2023. - 978 с.

#### Допоміжна

1. Андрусак В. В. Психологічні передумови створення позитивного іміджу керівника органу державної влади [Електрон. ресурс] / В. В. Андрусак. – Режим доступу : <http://kds.org.ua/blog/psihologichni-peredumovi-stvorennya-positivnogo-imidzhu-kerivnika-organu-derzhavnoi-vladi>.

2. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.

3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. - Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. - 212 с.

4. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління / Тетяна Едуардівна Василевська // Теорія та практика державного управління : [зб. наук. праць]. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”,. – 2018. – №1.

5. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

6. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та

ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.

7. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип. 37. – Львів : ЛРІ НАДУ, 2013. – 470 с.

8. Про державну службу: Закон України (зі змінами та доповненнями) від 10.12.2015 р. №889-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. №4. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 13.11.2018).

9. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : монографія / В.М. Ємельянов та ін. Миколаїв : Ємельянова Т.В., 2018. 166 с.

10. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 86-90.

11. Публічна служба : системна парадигма : кол. монографія / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін та ін. ; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

12. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом / М. Канавець, Ю. Лихач, А. Кукуля та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.

13. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія / С.Селіванов, Н. Обушна, С.Хаджирадєва. Київ : Каравела, 2019. 291 с.

14. Сторожев Р.І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 3. С. 162- 169.

15. Сурай І. Г. Сучасне лідерство в державному управлінні: методологічні аспекти формування знань, умінь, навичок / І. Г. Сурай // Вісн. НАДУ. – 2015. – № 1. – С. 54 – 59.

16. Сурай І.Г., Григор'єв С.М. Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 11-12. С. 93-101.



17. Хаїтов П. О. Концептуальні засади лідерства на державній службі / П. О. Хаїтов // Аспекти публічного управління (Public Administration Aspects) : наук. друкований журн. – 2016. – № – 7. – С.49 – 56.

18. Хаїтов П. О. Фактори актуалізації лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі / П. О. Хаїтов // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 1 (32). – С. 46 – 57.

19. Чабанюк О.І. Особливості реалізації державного сервісу у сфері публічного управління в сучасних умовах суспільного розвитку : методологія проблеми. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2019. № 3. С. 10-15.

20. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л. П. Червінська ; М–во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2014. – 200 с.

21. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. Вип. 25. С. 66-76.

### Інтернет-ресурси:

1. <https://kadrhelp.com.ua/> - Газета «Консультант кадровика».
2. <https://vk24.ua/> - портал «Відділ кадрів 24».
3. <https://www.kadrovik01.com.ua/> - портал «Кадровик-01».
4. <https://www.kadrovik.ua/> - Кадровик України: Щомісячний спеціалізований журнал.
5. <https://www.kadrovik.ua/> - Журнал «КАДРОВИК.UA». Проект Видавничого дому «Медіа-Про».
6. <http://hh.ua/> - (head hanter) - портал «Робота в Україні», розділи «Новини», «Дослідження», «Вакансії».
7. <http://www.management.com.ua/hrm/> - вітчизняний інтернетпортал для управлінців, розділ «Персонал» наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
8. <http://hr-kavjarnia.com.ua/> - проект «HR-кав'ярня» Львівського клубу менеджерів з персоналу.

9. <http://zhinna.wordpress.com/> - проект «HR in UA» – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигадло.
10. <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> - бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні».
11. <http://www.hrliga.com/index.php> - спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «MeHeджеR по персоналу».
12. <http://www.ucs-hrm.org.ua> - сайт проекту, метою якого є підтримка розвитку прозорого та підзвітного врядування в Україні шляхом проведення на центральному рівні цілеспрямованих реформ системи управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів (стандартів SIGMA/OECD).