ПрАТ “ВНЗ “МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ”

Спеціальність: **D4 Публічне управління та адміністрування**

Освітній рівень: **другий (магістерський) рівень**

Освітня програма: **Публічне управління та адміністрування**

МАУП 2026

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Світовий досвід організації публічної служби
Шифр та назва спеціальності	D4 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 16 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 60
Терміни вивчення дисципліни	III семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка кафедри на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/katalog-vibirkovih-disciplin-profspryamuvannya.html

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

	Кузьменко Ганна Олександрівна
Науковий ступінь	PhD зі спеціальності Публічне управління та адміністрування
Вчене звання	доцент
Посада	Доцент кафедри публічного адміністрування
Дисципліни, які викладає НПП	Організаційно-правове забезпечення публічного адміністрування в Україні, Комунікативна політика та PR-технології у державному управлінні, Документообіг та підготовка аналітичних документів
Напрями наукових досліджень	публічна служба; модернізація кадрових процесів; національна безпека; трансформація систем публічного управління
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	https://orcid.org/0000-0003-0672-7633 https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=9Qo6yywAAAAJ https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58700120400&origin=recordpage
Контактна інформація викладача:	
Контактний тел.	anna-kuzmenko96@ukr.net
Телефон кафедри	+38063-745-37-42
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya.html

Анотація курсу. Навчальна дисципліна "Світовий досвід організації публічної служби" знайомить здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти з тим, як побудовано публічну службу в провідних державах світу та в Європейському Союзі, і вчить переносити цей досвід на українські реалії без механічного копіювання. Курс охоплює кар'єрну та посадову моделі, континентальну, англосаксонську, скандинавську й азійські адміністративні традиції, добір на засадах заслуг, оплату праці та оцінювання результатів, розвиток вищого корпусу і лідерства, доброчесність, цифровізацію та гнучкі форми роботи. Окремий блок присвячено Принципам публічного адміністрування SIGMA/OECP, ініціативі ComPAct щодо європейського адміністративного простору, оцінкам Європейської Комісії щодо України та Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки. Здобувачі працюють з порівняльними даними ОЕСР і ЄС, першоджерелами англійською мовою та результатами опитувань українських службовців.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є моделі, інститути та механізми організації публічної служби в зарубіжних країнах і Європейському Союзі, сучасні тенденції їх розвитку та можливості використання світового досвіду в реформуванні публічної служби України.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння світових моделей організації публічної служби та практичних умінь порівнювати їх, оцінювати сильні й слабкі сторони та обґрунтовувати рішення щодо реформування державної служби і служби в органах місцевого самоврядування України відповідно до європейських стандартів.

Завдання курсу полягають у:

– розкритті сутності кар'єрної та посадової моделей і адміністративних традицій, що визначають обличчя публічної служби різних держав;

– аналізі організації публічної служби у Франції, Німеччині, Великій Британії, США, країнах Північної Європи та Азії;

– з'ясуванні сучасних практик добору на засадах заслуг, оплати праці, оцінювання результатів і розвитку персоналу;

– ознайомленні з міжнародними стандартами доброчесності та етики публічних службовців;

– вивченні впливу цифровізації, штучного інтелекту та гнучких форм роботи на публічну службу;

– засвоєнні вимог європейського адміністративного простору та Принципів публічного адміністрування;

– формуванні навичок порівняльного аналізу та підготовки обґрунтованих пропозицій щодо реформування публічної служби України.

Пререквізити навчальної дисципліни. Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях з основ публічного управління та права, набутих на попередньому рівні вищої освіти, а також на змісті освітніх компонентів "Публічне управління та адміністрування", "Іноземна мова за професійним спрямуванням", "Розробка та аналіз публічної політики".

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання та вміння, сформовані під час опанування дисципліни, використовуються під час вивчення освітніх компонентів з управління людськими ресурсами, лідерства та європейської інтеграції, проходження практики в органах публічної влади, підготовки до єдиного державного кваліфікаційного іспиту та написання кваліфікаційної роботи з проблематики реформування публічної служби.

Навчальна дисципліна забезпечує формування у здобувачів вищої освіти загальних і спеціальних компетентностей та досягнення програмних результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою D4 "Публічне управління та адміністрування".

Програмні компетентності

Загальні компетентності	ЗК 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК 3. Здатність розробляти та управляти проєктами. ЗК 4. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. ЗК 5. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології. ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
Спеціальні компетентності	СК 2. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. СК 3. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування. СК 7. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування. СК 8. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК 10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
Результати навчання	ПРН 1. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень. ПРН 2. Розв’язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення. ПРН 4. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв’язання складних задач публічного управління та адміністрування. ПРН 5. Визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії. ПРН 6. 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. ПРН 7. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи. ПРН 8. 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. ПРН 12. 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.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Лекції	Семінари	Самост. робота	Методи навчання / методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Моделі та адміністративні традиції публічної служби					**Методи навчання:** проблемна лекція; лекція-візуалізація; порівняльний аналіз; робота з першоджерелами англійською мовою та даними ОЕСР і ЄС; кейс-метод; симуляція конкурсного добору; аналіз етичних дилем; дискусія; круглий стіл; презентації. **Методи оцінювання:** усний і письмовий контроль; оцінювання участі в порівняльних кейсах, симуляції конкурсу, дискусії та круглому столі; перевірка контрольних завдань самостійної роботи (порівняльний профіль країни, аналіз процедури добору, етичний кейс); оцінювання творчого завдання; тестування; модульна контрольна робота; самоконтроль і взаємооцінювання.
Тема 1.	Публічна служба в порівняльній перспективі	2	1	6	
Тема 2.	Континентальна модель: Франція та Німеччина	2	2	6	
Тема 3.	Англосаксонська, скандинавська та азійські моделі	2	2	6	
Змістовий модуль 2. Управління людськими ресурсами в публічній службі					
Тема 4.	Добір на публічну службу та принцип заслуг	2	1	6	
Тема 5.	Оплата праці, оцінювання результатів і мотивація	1	2	6	
Тема 6.	Професійний розвиток, лідерство та вищий корпус публічної служби	2	2	6	
Змістовий модуль 3. Етика, модернізація та європейський адміністративний простір					
Тема 7.	Доброчесність та етика публічної служби	2	–	6	
Тема 8.	Цифровізація, гнучкі форми роботи та нові компетентності	1	2	6	
Тема 9.	Європейський адміністративний простір і реформування публічної служби України	2	2	6	
	Виконання творчого завдання	–	–	6	
	Всього:	**16**	**14**	**60**	

Зміст тем навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Моделі та адміністративні традиції публічної служби

Тема 1. Публічна служба в порівняльній перспективі. Публічна служба як інститут держави. Кар'єрна та посадова моделі, змішані системи. Адміністративні традиції: наполеонівська, германська, англосаксонська, скандинавська. Від веберівської бюрократії до нового публічного менеджменту та неовеберіанської держави. Політизація і професіоналізм. Як

вимірювати якість публічної служби: показники Government at a Glance, опитування довіри ОЕСР.

Тема 2. Континентальна модель: Франція та Німеччина. Франція: статус службовців, корпуси, три гілки служби (державна, територіальна, лікарняна), реформа 2019 року та заміна ENA на Національний інститут публічної служби (INSP). Німеччина: Beamte і працівники за трудовими договорами, федеральний і земельний рівні, "політичні службовці", принцип професійної служби. Досвід Польщі та країн Балтії як держав, що проходили європейську інтеграцію.

Тема 3. Англосаксонська, скандинавська та азійські моделі. Велика Британія: Кодекс державної служби, Комісія з державної служби, вищий корпус (Senior Civil Service), сучасні реформи. США: система заслуг, Управління персоналу (OPM), дискусії про політизацію федеральної служби. Швеція та Данія: децентралізоване управління персоналом, відкритість і довіра. Сінгапур, Південна Корея, Японія: елітний добір, ротація, оплата праці, орієнтована на результат.

Змістовий модуль 2. Управління людськими ресурсами в публічній службі

Тема 4. Добір на публічну службу та принцип заслуг. Принцип заслуг (merit) і його гарантії. Відкриті конкурси, центри оцінювання, тестування компетентностей. Добір в інституції ЄС (EPSO). Рамки компетентностей. Патронаж і політизація: як їх виявляють і обмежують. Різноманіття та інклюзивність у доборі. Конкурсний добір в Україні: обмеження воєнного стану та його відновлення.

Тема 5. Оплата праці, оцінювання результатів і мотивація. Класифікація посад і моделі оплати праці. Оплата за результатами: очікування і реальні ефекти. Оцінювання результатів службової діяльності. Публічна мотивація (public service motivation), залученість і добробут службовців. Інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Українська реформа оплати праці на основі класифікації посад.

Тема 6. Професійний розвиток, лідерство та вищий корпус публічної служби. Вищий корпус публічної служби в країнах ОЕСР: добір, контракти, підзвітність. Рекомендація ОЕСР щодо лідерства та спроможності публічної служби. Школи публічного управління, програми лідерства та наставництва. Мобільність між державним і приватним секторами. Система професійного навчання публічних службовців в Україні.

Змістовий модуль 3. Етика, модернізація та європейський адміністративний простір

Тема 7. Доброчесність та етика публічної служби. Міжнародні стандарти: Рекомендація Ради Європи щодо кодексів поведінки, Рекомендація ОЕСР щодо доброчесності в публічному секторі. Кодекси поведінки Великої Британії, ЄС, Канади. Конфлікт інтересів, "обертові двері", лобіювання. Інституції етики. Загальні правила етичної поведінки в Україні в редакції 2025 року. Доброчесність як чинник довіри до влади.

Тема 8. Цифровізація, гнучкі форми роботи та нові компетентності. Гнучка публічна служба: дистанційна та гібридна робота, гнучкі команди, мобільність. Цифрові навички та робота з даними. Штучний інтелект в управлінні персоналом і службовій діяльності: можливості та етичні межі. Інновації в урядах країн ОЕСР. Привабливість публічної служби для молоді та роботодавчий бренд держави.

Тема 9. Європейський адміністративний простір і реформування публічної служби України. Право на належне врядування (ст. 41 Хартії основних прав ЄС). Принципи публічного адміністрування SIGMA/ОЕСР як критерій вступу до ЄС. Ініціатива ComPAct (2023) та порівняльні дослідження EUPACK. Оцінки Європейської Комісії щодо реформи

державного управління в Україні (2025). Огляд публічного врядування України ОЕСР (2026). Стратегія реформування державного управління України на 2026–2030 роки.

Плани семінарських занять

Семінар 1 (теми 1–2). Франція і Німеччина: дві версії кар'єрної служби. Порівняння статусу, добору, кар'єри та підготовки службовців. Аналіз реформи INSP і ролі "політичних службовців". Висновки для України.

Семінар 2 (тема 3). Порівняльний профіль країни. Групи презентують профілі публічної служби Великої Британії, США, Швеції, Естонії, Сінгапуру та Південної Кореї за єдиною схемою з використанням даних ОЕСР.

Семінар 3 (теми 4–5). Симуляція конкурсного добору. Розроблення профілю посади, завдань для оцінювання та критеріїв рішення; проведення співбесіди; порівняння з практикою EPSO та українськими процедурами.

Семінар 4 (тема 6). Вищий корпус і лідерство. Дискусія про доцільність запровадження вищого корпусу державної служби в Україні; аналіз зарубіжних програм розвитку лідерів.

Семінар 5 (теми 7–8). Етичні дилеми та цифрова служба. Розбір кейсів конфлікту інтересів, "обертових дверей", використання соцмереж і штучного інтелекту службовцями; аналіз правил гнучкої роботи.

Семінар 6 (тема 9). Круглий стіл "Публічна служба України на шляху до ЄС". Обговорення оцінок Європейської Комісії та ОЕСР і завдань Стратегії реформування державного управління на 2026–2030 роки. Презентації творчих завдань. Модульна контрольна робота.

Практичний вимір курсу. За можливості до семінарів 3, 4 і 6 залучаються практики, зокрема в онлайн-форматі: представники Національного агентства України з питань державної служби, служб управління персоналом органів влади, проєктів міжнародної технічної допомоги з реформи державного управління та випускники зарубіжних програм для публічних службовців. За відсутності такої можливості практичний вимір забезпечується розбором реальних кейсів, аналізом відкритих даних і документів органів влади та записів публічних виступів фахівців. Найкращі творчі завдання рекомендуються до публікації та участі в наукових конференціях.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти з навчальної дисципліни "Світовий досвід організації публічної служби" передбачає підготовку до аудиторних занять шляхом опрацювання матеріалів лекцій, нормативно-правових актів, основної і додаткової літератури, звітів ОЕСР і Європейської Комісії та законодавства зарубіжних країн про публічну службу (зокрема англійською мовою); аналіз порівняльних даних Government at a Glance і результатів опитувань НАДС; виконання контрольних завдань до кожного змістового модуля та індивідуального творчого завдання; підготовку до поточного, модульного та підсумкового контролю; участь у наукових конференціях і підготовці публікацій.

Контрольні завдання самостійної роботи – це короткі практичні роботи обсягом 1–2 сторінки: до змістового модуля 1 – порівняльний профіль публічної служби обраної країни за єдиною схемою; до змістового модуля 2 – аналіз процедури добору чи оцінювання результатів у зарубіжній країні з висновками для України; до змістового модуля 3 – розв'язання етичного кейсу з посиланням на міжнародні стандарти.

Творчі завдання. Кожен здобувач виконує одне індивідуальне творче завдання, обравши формат і тему з наведених нижче (тему можна запропонувати самостійно за погодженням з викладачем). Завдання подається до останнього семінарського заняття.

1. Аналітична записка (до 3 сторінок). Стисле порівняння зарубіжних підходів до однієї проблеми та рекомендація для керівника органу влади чи НАДС. Орієнтовна тематика: утримання молодих фахівців на державній службі; дистанційна робота службовців; обмеження "обертових дверей".

2. Аналітичний звіт (до 15 сторінок). Порівняльне дослідження двох-трьох країн за обраним аспектом публічної служби з даними, висновками та рекомендаціями для України. Орієнтовна тематика: вищий корпус публічної служби; оплата праці на основі класифікації посад; системи оцінювання результатів.

3. Пропозиція політики для Кабінету Міністрів України (доповідна записка) (8–12 сторінок). Структура: опис проблеми, цілі, аналіз альтернатив із зарубіжним досвідом, рекомендований варіант, очікувані наслідки й ризики, план реалізації, проєкт рішення. Орієнтовна тематика: відновлення конкурсного добору після воєнного стану; запровадження вищого корпусу державної служби; залучення ветеранів до публічної служби.

4. Есе (5–7 сторінок). Аргументована авторська позиція з дискусійного питання з опорою на дані та літературу. Орієнтовна тематика: "Кар'єрна чи посадова: яку модель служби потребує Україна?"; "Чи може держава конкурувати з бізнесом за таланти?"; "Нейтральний службовець у час війни".

5. Міні-проєкт (до 10 сторінок). Розроблення практичного продукту для органу влади з урахуванням зарубіжних практик. Орієнтовна тематика: рамка компетентностей для керівних посад; програма наставництва для нових службовців; правила гнучкої роботи органу влади.

6. Проєкт програми підвищення кваліфікації публічних службовців (6–10 сторінок). Чернетка короткострокової програми (до 30 годин) для державних службовців чи посадових осіб місцевого самоврядування: цільова група, компетентності, тематичний план, форми навчання, способи оцінювання результатів. Орієнтовна тематика: "Європейські стандарти публічної служби"; "Етика та доброчесність: міжнародні практики"; "Сучасне управління персоналом у публічному секторі".

Зміст самостійної роботи здобувача освіти визначається робочою програмою навчальної дисципліни, методичними рекомендаціями, завданнями та рекомендаціями викладача.

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проєктор та комп'ютер для проведення лекційних і семінарських занять із презентаційним супроводом, платформа Moodle. Для виконання практичних і самостійних завдань необхідні комп'ютер або інший пристрій із доступом до мережі Інтернет, офісне програмне забезпечення, а також доступ до офіційних ресурсів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби, бібліотеки ОЕСР, сайтів Європейської Комісії, програми SIGMA та урядових порталів зарубіжних країн. За потреби використовуються інструменти візуалізації, спільної роботи та генеративного штучного інтелекту з обов'язковою перевіркою результатів і дотриманням вимог академічної доброчесності та інформаційної безпеки.

Форми і методи контролю

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий (семестровий). Поточний контроль здійснюється під час лекційних і семінарських занять та спрямований на систематичну перевірку розуміння моделей публічної служби, здатності

порівнювати зарубіжні практики за першоджерелами, оцінювати їх придатність для України та готувати обґрунтовані пропозиції щодо реформування публічної служби.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:

– виступ з основного питання та усна доповідь;
– доповнення, запитання та аргументована участь у навчальній дискусії;
– систематичність роботи на семінарських заняттях;
– порівняльний аналіз зарубіжних моделей публічної служби;
– робота з першоджерелами іноземною мовою та даними ОЕСР;
– участь у симуляції конкурсного добору та розборі етичних кейсів;
– виконання контрольних завдань самостійної роботи та творчого завдання;
– самостійне опрацювання тем.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь); письмовий контроль (порівняльний профіль країни, аналіз процедури добору, етичний кейс, аналітична записка); комбінований контроль; презентація самостійної роботи; спостереження; тестовий контроль.

Система оцінювання та вимоги

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Тема / вид навчальної діяльності	Робота на семінарському занятті	Самостійна робота	Разом
Змістовий модуль 1			
Тема 1	–	2	2
Тема 2	5	2	7
Тема 3	5	2	7
Змістовий модуль 2			
Тема 4	–	2	2
Тема 5	5	2	7
Тема 6	5	2	7
Змістовий модуль 3			
Тема 7	–	2	2
Тема 8	5	2	7
Тема 9	5	2	7
Творче завдання			22
Модульна контрольна робота			30
Загальна кількість балів			**100**

**Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.*

Бали за роботу на семінарському занятті виставляються за темами, з яких проводиться семінар (семінари 1, 3 і 5 охоплюють по дві теми). Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють бали з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни. Критерії оцінювання результатів навчання

здобувачів освіти та розподіл балів регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ “ВНЗ “МАУП”.

Критерії оцінювання творчого завдання:

Критерій	**Бали**
Чітке формулювання проблеми, актуальність даних і джерел	4
Глибина аналізу, коректність використання даних і методів	6
Обґрунтованість і реалістичність рекомендацій (врахування ресурсів, ризиків, законодавства)	6
Структура, стиль ділового документа, оформлення	3
Академічна доброчесність, коректні посилання на джерела	3
Разом	**22**

Модульний контроль. Модульна контрольна робота проводиться на останньому семінарському занятті у письмовій або електронній формі та містить тестові завдання закритого типу (альтернатива, відповідність) і ситуаційне завдання: порівняння зарубіжних підходів до розв’язання конкретної проблеми публічної служби з обґрунтуванням рекомендації для України.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи:

– оцінка “відмінно” (A) – правильне та обґрунтоване виконання 90–100 % завдань;

– оцінка “добре” (B, C) – правильне виконання 75–89 % завдань;

– оцінка “задовільно” (D, E) – правильне виконання 60–74 % завдань;

– оцінка “незадовільно” (FX) – виконання менше 60 % завдань;

– неявка на модульний контроль – 0 балів.

Рейтингові бали за модульну контрольну роботу: A – 27–30 балів; B – 25–26 балів; C – 23–24 бали; D – 21–22 бали; E – 18–20 балів; FX – менше 18 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання. Підсумковий контроль проводиться у формі заліку. Підсумкова оцінка за дисципліну визначається за накопичувальною системою як сума балів за роботу на семінарських заняттях, виконання самостійної роботи, творчого завдання та модульної контрольної роботи. Максимальна кількість балів становить 100. Залік отримує здобувач, який набрав не менше 60 балів і виконав обов’язкові види навчальної роботи, зокрема творче завдання. Здобувач, який набрав менше 60 балів, складає залік за переліком питань для підсумкового контролю.

Критерії оцінювання поточної роботи

Робота на семінарському занятті оцінюється до 5 балів, самостійна робота за кожною темою – до 2 балів за єдиною рубрикою.

Рівень	Ознаки виконання	Семінар	Самостійна робота
Відмінно	Повна й точна відповідь з опорою на чинне законодавство та актуальні дані; власна аргументована позиція; активна роль у груповій роботі.	5	2
Добре	Правильна відповідь з окремими неточностями; аргументація або використання даних неповні.	4	1,5
Задовільно	Відтворення основного матеріалу без самостійного аналізу; поверхове використання джерел.	3	1
Незадовільно	Відповідь неправильна або відсутня; завдання не виконано чи виконано несамостійно.	0–2	0

Критерії: повнота, правильність, самостійність, аргументованість, коректність порівняльного аналізу та роботи з першоджерелами, реалістичність висновків для України, використання актуального законодавства та джерел, дотримання академічної доброчесності та своєчасність виконання.

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання роботи на семінарських заняттях; усні відповіді, доповіді та презентації; участь у симуляції, дискусії та круглому столі; вирішення кейсів; контрольні завдання самостійної роботи; творче завдання; тестування; підготовку тез конференцій та інших публікацій.

Для оцінювання результатів навчання студента протягом семестру використовується 100-бальна національна та ECTS шкала оцінювання.

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	Оцінка за національною шкалою для заліку
90–100	A	відмінно	зараховано
82–89	B	добре	зараховано
75–81	C	добре	зараховано
68–74	D	задовільно	зараховано
60–67	E	задовільно	зараховано
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Для успішного засвоєння курсу здобувач освіти має регулярно відвідувати лекційні та семінарські заняття; систематично й активно працювати під час аудиторних занять; своєчасно відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні результати; у повному обсязі та належної якості виконувати завдання викладача; опрацьовувати чинні нормативно-правові акти та рекомендовану літературу; дотримуватися норм професійної етики, академічної доброчесності

та правил відповідального використання цифрових інструментів. Завдання, подані із запізненням без поважних причин, оцінюються з пониженням на 20 %.

Курс передбачає неухильне дотримання принципів академічної доброчесності. Усі письмові роботи, аналітичні записки, звіти, пропозиції політики та проєкти мають бути оригінальними, коректно посилатися на джерела та не містити плагіату, фабрикації або фальсифікації даних.

За участь у наукових конференціях, студентських конкурсах, підготовку тез чи статті з проблематики дисципліни можуть нараховуватися заохочувальні бали. Результати неформальної та інформальної освіти (онлайн-курси з управління людськими ресурсами в публічному секторі, європейської інтеграції, доброчесності, програм міжнародних організацій для публічних службовців на платформах "Дія.Освіта", Prometheus тощо) можуть бути визнані та зараховані як частина самостійної роботи за умови подання сертифіката та короткого звіту відповідно до Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП":

https://maup.com.ua/assets/files/yakist/studcentr/polozhennya-viznannya-rezultativ.pdf

Оцінювання здобувача освіти орієнтоване на активність на семінарських заняттях, якість виконання завдань для самостійної роботи, здатність порівнювати моделі публічної служби, критично оцінювати зарубіжний досвід і обґрунтовувати реалістичні рішення для України відповідно до європейських стандартів.

Використання генеративного штучного інтелекту. Відповідальність за зміст поданої роботи завжди несе здобувач. Заборонено передавати зовнішнім сервісам службову та персональну інформацію.

Вид роботи	**Правило**
Підготовка до семінарів, опрацювання джерел	Дозволено як допоміжний інструмент (пошук, систематизація, пояснення понять) з обов'язковою перевіркою фактів за першоджерелами.
Контрольні завдання самостійної роботи, творче завдання	Дозволено для пошуку ідей, структурування та мовного редагування з декларуванням: у примітці зазначається сервіс і спосіб використання. Заборонено генерувати висновки, дані, цитати чи посилання без перевірки.
Модульна контрольна робота, залік	Заборонено.

Організаційні правила.

– Перескладання модульного контролю та ліквідація академічної заборгованості здійснюються в порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу в ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Здобувач має право оскаржити результати контролю в порядку, встановленому Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

– Для здобувачів з особливими освітніми потребами за їх зверненням адаптуються форми, обсяг і терміни виконання завдань.

– Наприкінці курсу проводиться анонімне опитування здобувачів щодо якості викладання; його результати враховуються під час оновлення силабусу в межах внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Питання для самоконтролю

Змістовий модуль 1. Моделі та адміністративні традиції публічної служби

1. Чим кар'єрна модель публічної служби відрізняється від посадової і які переваги має кожна з них?
2. Чому більшість європейських держав сьогодні поєднує елементи обох моделей?
3. Як адміністративна традиція впливає на готовність держави до реформ?
4. Що французька реформа INSP говорить про проблеми елітної підготовки службовців?
5. Навіщо в Німеччині зберігається категорія "політичних службовців" і які ризики вона несе?
6. Які гарантії політичної нейтральності британської державної служби ви вважаєте найважливішими?
7. Чому скандинавські держави можуть дозволити собі децентралізоване управління персоналом?
8. Які елементи сінгапурської моделі можливі в Україні, а які – ні?

Змістовий модуль 2. Управління людськими ресурсами в публічній службі

1. Які процедурні гарантії роблять конкурс справді меритократичним?
2. Що Україна може запозичити з практики центрів оцінювання EPSO?
3. Як відрізнити легітимну політичну лояльність від патронажу?
4. Чому оплата за результатами в публічному секторі часто не дає очікуваного ефекту?
5. Які показники доречно використовувати для оцінювання результатів службовця?
6. Як інформаційна система управління персоналом змінює кадрову роботу органу влади?
7. Чим вищий корпус публічної служби відрізняється від звичайної кар'єри керівника?
8. Які чинники найбільше впливають на плинність кадрів у державній службі України?

Змістовий модуль 3. Етика, модернізація та європейський адміністративний простір

1. Чим кодекс поведінки відрізняється від етичного кодексу цінностей і що ефективніше?
2. Як у зарубіжних країнах регулюють перехід службовців до приватного сектору?
3. Які зміни внесено до Загальних правил етичної поведінки у 2025 році і навіщо?
4. Які ризики для публічної служби створює масове впровадження дистанційної роботи?
5. Де проходять етичні межі використання штучного інтелекту в доборі та оцінюванні службовців?
6. Що робить публічну службу привабливим роботодавцем для молодих фахівців?
7. Які Принципи публічного адміністрування є найскладнішими для виконання Україною?
8. Які завдання Стратегії реформування державного управління на 2026–2030 роки стосуються публічної служби безпосередньо?

Перелік питань для підсумкового контролю (залік)

1. Публічна служба як інститут держави: поняття та функції.
2. Кар'єрна та посадова моделі публічної служби.
3. Адміністративні традиції та їх вплив на публічну службу.
4. Веберівська бюрократія, новий публічний менеджмент і неовеберіанська держава.
5. Політизація та професіоналізм публічної служби.
6. Показники якості публічної служби в дослідженнях ОЕСР.
7. Публічна служба Франції та реформа підготовки вищих службовців.

8. Публічна служба Німеччини: Beamte, працівники, “політичні службовці”.

9. Досвід Польщі та країн Балтії в реформуванні публічної служби.

10. Державна служба Великої Британії: Кодекс, Комісія, вищий корпус.

11. Федеральна служба США: система заслуг та її виклики.

12. Публічна служба Швеції та Данії.

13. Моделі публічної служби Сінгапуру, Південної Кореї та Японії.

14. Принцип заслуг і його гарантії.

15. Конкурсний добір і центри оцінювання.

16. Добір персоналу в інституції ЄС (EPSO).

17. Рамки компетентностей у публічній службі.

18. Конкурсний добір в Україні: обмеження воєнного стану та відновлення.

19. Класифікація посад і моделі оплати праці.

20. Оплата за результатами: досвід і обмеження.

21. Оцінювання результатів службової діяльності.

22. Публічна мотивація, залученість і добробут службовців.

23. Вищий корпус публічної служби в країнах ОЕСР.

24. Розвиток лідерства та професійне навчання службовців.

25. Міжнародні стандарти доброчесності публічних службовців.

26. Конфлікт інтересів і “обертові двері”: зарубіжне регулювання.

27. Загальні правила етичної поведінки в Україні.

28. Гнучкі форми роботи в публічній службі.

29. Цифрові навички та штучний інтелект у публічній службі.

30. Право на належне врядування та Принципи публічного адміністрування.

31. Ініціатива ComPAct і європейський адміністративний простір.

32. Стратегія реформування державного управління України на 2026–2030 роки.

Рекомендовані джерела інформації

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.

2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX (набирає чинності через шість місяців після припинення або скасування воєнного стану).

4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.

5. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (зі змінами, внесеними наказом від 20.08.2025 № 116-25).

6. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 768-р.

7. Хартія основних прав Європейського Союзу : від 07.12.2000 (ст. 41 “Право на належне врядування”).

8. Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо кодексів поведінки державних службовців : від 11.05.2000.

9. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability : OECD/LEGAL/0445 від 17.01.2019.

10. Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) : Communication from the Commission COM(2023) 667 final від 25.10.2023.

Основна література

11. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : Оберіг, 2024. 240 с.

12. Публічна служба : навч.-метод. комплекс / уклад. Ю. О. Гермаш, А. М. Іщенко, Р. І. Пашов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 157 с.

13. Сунцова О. О. Публічне адміністрування : підручник. 3-тє вид., допов. та переробл. Дніпро : Середняк Т. К., 2023. 334 с.

14. Elgar Encyclopedia of Public Management / ed. by K. Schedler. Cheltenham : Edward Elgar, 2022. 424 p.

15. EUPACK 2024 – Comparative report / European Commission. Brussels, 2024.

16. Government at a Glance 2025 / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en.

17. Handbook of Politicization and Political Patronage / ed. by B. G. Peters, C. Knox, F. Panizza, C. Ramos Larraburu, K. Staroňová. Cheltenham : Edward Elgar, 2025. 626 p.

18. Morphet J. The British Civil Service: Current Issues and Future Challenges. Bristol : Policy Press, 2025. DOI: https://doi.org/10.1332/policypress/9781529234916.001.0001.

19. OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/9a20554b-en.

20. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/5b378e11-en.

21. Public Governance Review of Ukraine / OECD. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en.

22. The Principles of Public Administration / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

Додаткова література

23. Аналітична довідка за результатами опитувань публічних службовців у 2020, 2021, 2023, 2025 роках / НАДС, Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка. Київ, 2025.

24. Васюк Н. О., Роєнко М. Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.11.

25. Ковальов В. Г., Тєстоєдов О. А. Інтеграція концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців: теоретичний та практичний аспекти. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 4. С. 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/08.

26. Красильников Д. С. Особливості лідерства в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2025. № 2 (67). С. 323–340. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-16.

27. Михаліцька Н., Яцик М. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 512 с.

28. Рєзніков В. В. Історія становлення державної служби в Європейському Союзі. Актуальні проблеми державного управління. 2026. № 1 (68). С. 193–217. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-10.

29. Цимбаленко Я. Ю. Адміністративна культура як інституційна передумова формування організаційної культури публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. С. 305–310. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.305.

30. Цимбаленко Я. Ю. Реформування публічної служби як стратегічний вектор розвитку публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 272–278. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.272.

31. Чукут С. А., Загвойська О. В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.

32. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en.

33. Krøtel S. M. L., Løkke A.-K. Organizational changes in the public sector and employee presenteeism: does (change) leadership matter? Public Management Review. 2025. Vol. 27, Iss. 5. P. 1245–1268. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283111.

34. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 10th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE, 2025. 576 p.

35. Ukraine 2025 Report : Commission Staff Working Document / European Commission. Brussels, 2025.

36. Veit S. Preservation of Differences or Adaptation to Western Germany? Descriptive Representation, Career Patterns and Politicisation of Top Civil Servants in Eastern Germany. German Politics. 2023. Vol. 32, No. 1. P. 149–168. DOI: https://doi.org/10.1080/09644008.2022.2061463.

37. Veit S., Vedder S. Measuring civil service politicization with career data: Backstage and frontstage political experience of top civil servants in the German ministerial administration. Public Administration. 2024. Vol. 102, No. 3. P. 1119–1136. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12967.