



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Н А К А З

від _____ 2025 р.

Київ

№ _____

Про затвердження типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посади в органах місцевого самоврядування (для підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки)

Відповідно до підпункту 35 пункту 4, пункту 9 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500, пункту 12 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, з метою виконання пункту 3 заходу 12 плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити типову загальну професійну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посади в органах місцевого самоврядування (для підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки) (далі – Типова програма), що додається.

2. Генеральному департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування забезпечити оприлюднення Типової програми на офіційному вебсайті НАДС та вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями».



УВ
НАДС
№42-25 від 31.03.2025
КЕП: Алошина Н. О. 31.03.2025 17:55
3FAA9288358EC0030400000086E5290057DAD500

3. Рекомендувати суб'єктам надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерам) розробляти загальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посади в органах місцевого самоврядування (для підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки), на основі Типової програми.

4. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Голова

Наталія АЛЮШИНА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного агентства
України з питань державної служби

_____ 2025 року № _____

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

**ТИПОВА ЗАГАЛЬНА ПРОФЕСІЙНА (СЕРТИФІКАТНА) ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування,
призначених на посади в органах місцевого самоврядування
(для підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки)**

Шифр програми: ТЗП/2025/003

Рік запровадження програми: 2025

Програму затверджено: наказ НАДС від _____ 2025 року № _____

ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

1. Загальна інформація	
Назва програми	Типова загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посади в органах місцевого самоврядування (для підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки)
Шифр програми	ТЗП/2025/003
Тип програми за змістом	загальна
Відомості про акредитацію для загальної професійної (сертифікатної) програми	
Форма(и) навчання	очна, дистанційна, змішана ¹
Цільова група	посадові особи місцевого самоврядування, призначені на посади третьої-сьомої категорій в органах місцевого самоврядування
Передумови навчання за програмою	
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	
Найменування партнера (партнерів) програми	
Обсяг програми	2,3 кредити ЄКТС ²
Тривалість програми та організація навчання	загальна тривалість програми ³ : за очною формою – до десяти днів протягом місяця; за дистанційною формою – до шести тижнів; за змішаною формою – до шести тижнів. Навчання відбувається три дні на тиждень з урахуванням запланованих годин для аудиторних та дистанційних занять
Мова(и) викладання	українська
Напрямок(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посади в органах місцевого самоврядування (не рідше одного разу на три роки)

¹ Форма навчання визначається суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

² Під час розроблення власної програми підвищення кваліфікації на основі цієї типової загальної програми суб'єкт надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдер) може змінити обсяг програми з урахуванням індивідуальних потреб і професійного досвіду учасників професійного навчання, особливостей їхньої професійної діяльності, специфіки регіону тощо, але не більш як на 20 відсотків.

³ Тривалість програми та організація (режим) навчання може визначатися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму ⁴	знання законодавства у сфері місцевого самоврядування та служби в органах місцевого самоврядування; професійні знання адміністративної процедури; виконання на високому рівні поставлених завдань; сприйняття/впровадження змін; запобігання корупції та забезпечення доброчесності; командна робота, комунікація та взаємодія; цифрова грамотність; особистісні компетентності
Розробники програми	робоча група, склад якої затверджено наказом НАДС від 20 листопада 2024 року № 160-24 (із змінами): Рикова Людмила, директор Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Національного агентства України з питань державної служби, голова робочої групи, rykova@nads.gov.ua; Горбатюк Світлана, керівник експертної групи з питань розвитку системи професійного навчання Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Національного агентства України з питань державної служби, кандидат наук з державного управління, секретар робочої групи, horbatiuk@nads.gov.ua; Заболотенко Денис, завідувач Центру професійного розвитку у сфері регіонального розвитку та місцевого самоврядування і відновлення України Вищої школи публічного управління, d.zabolotenko@hs.gov.ua; Кара Ірина, експерт секторальних платформ «Управління людськими ресурсами» і «Адмінпослуги та е-врядування» Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад», admin.posluga@hromady.org; Кіреєва Ольга, радниця з управління навчанням Програми «U-LEAD з Європою», кандидат наук з державного управління, доцент, olga.kirieleva@giz.de; Коломійцева Діана, заступник Виконавчого директора з правових питань Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Всеукраїнська

⁴ Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму, може доповнюватися відповідно до додаткових модулів (тем), запропонованих суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

	<p>асоціація громад», кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри земельного та аграрного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, kolomiitseva@communities.org.ua;</p> <p>Лихач Юлія, директор Вищої школи публічного управління, кандидат наук з державного управління, u.lykhach@hs.gov.ua;</p> <p>Марушкевич Юлія, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування Національного агентства України з питань державної служби, marushkevich@nads.gov.ua;</p> <p>Мягкоход Володимир, експерт з організаційних засад місцевого самоврядування Аналітичного центру Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України», volodymyr@auc.org.ua;</p> <p>Плотян Сергій, начальник Управління документообігу та адміністративно-ресурсного забезпечення Національного агентства України з питань державної служби, sergiy.plotyan@nads.gov.ua;</p> <p>Погорелова Олена, начальник Служби управління персоналу (самостійний сектор) Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, pohorielovaos@minre.gov.ua;</p> <p>Рубчак Микола, начальник Управління з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою Міністерства розвитку громад та територій України, m.rubchak@mtu.gov.ua;</p> <p>Тертична Юлія, радниця з питань децентралізації та місцевого самоврядування Програми «U-LEAD з Європою» у Донецькій області, yuliia.tertychna@giz.de;</p> <p>Федченко Леся, національна консультантка Програми Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», alesyafedchenko@gmail.com;</p> <p>Яковчук Ярослав, член Правління Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад», голова Сарненської районної ради Рівненської області, доктор філософії з права, uyakovchuk76@gmail.com.</p>
--	--

2. Загальна мета	
Набуття та вдосконалення посадовими особами місцевого самоврядування, призначеними на посади третьої-сьомої категорій в органах місцевого самоврядування, професійних знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання ними завдань та посадових обов'язків	
3. Очікувані результати навчання⁵	
За результатами навчання учасники навчання повинні демонструвати:	
знання	<p>інституційно-правових засад місцевого самоврядування;</p> <p>організаційно-правових основ служби в органах місцевого самоврядування;</p> <p>процедур проходження служби в органах місцевого самоврядування;</p> <p>інструментів взаємодії органів та посадових осіб місцевого самоврядування з громадянськістю та громадянами;</p> <p>принципів та засад адміністративної процедури;</p> <p>технологій управління персоналом в органах місцевого самоврядування;</p> <p>правових засад запобігання корупції та забезпечення доброчесності;</p> <p>правових та організаційних засад правотворчої діяльності;</p> <p>управління проєктами;</p> <p>вимог до організації та ведення діловодства, архівного зберігання документів в органах місцевого самоврядування (вибірковий модуль);</p> <p>інституцій Європейського Союзу та державної політики у сфері європейської інтеграції (вибірковий модуль);</p> <p>особливостей впровадження та сприйняття змін (вибірковий модуль);</p> <p>ролі та функцій органів місцевого самоврядування у забезпеченні та гарантуванні прав і свобод людини (вибірковий модуль);</p> <p>державної політики щодо забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України (вибірковий модуль);</p> <p>правових засад забезпечення кібербезпеки та інформаційної безпеки (вибірковий модуль);</p> <p>основ профілактики професійного вигорання на службі в органах місцевого самоврядування (вибірковий модуль);</p> <p>основ застосування штучного інтелекту (вибірковий модуль);</p>

⁵ Очікувані результати навчання можуть доповнюватися відповідно до додаткових модулів (тем), запропонованих суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

	особливостей розвитку лідерського потенціалу (вибірковий модуль)
уміння	<p>застосовувати законодавство під час здійснення своїх повноважень;</p> <p>виконувати на належному рівні завдання, передбачені законодавством, та посадові обов'язки, орієнтуватися на досягнення кінцевих результатів;</p> <p>працювати в команді;</p> <p>взаємодіяти з юридичними особами, у тому числі громадськими організаціями, фізичними особами;</p> <p>працювати з інформацією;</p> <p>організувати роботу із службовими документами, здійснювати документування управлінської інформації;</p> <p>впроваджувати організаційну культуру на службі в органах місцевого самоврядування;</p> <p>дотримуватися правил етичної поведінки та доброчесності на службі в органах місцевого самоврядування;</p> <p>застосовувати норми та положення антикорупційного законодавства;</p> <p>планувати правотворчу діяльність, готувати проекти нормативно-правових актів;</p> <p>управляти проектами;</p> <p>застосовувати норми ділового листування (вибірковий модуль);</p> <p>визначати необхідність проведення змін (вибірковий модуль);</p> <p>оприлюднювати проекти актів органів місцевого самоврядування та прийнятих ними рішень (вибірковий модуль);</p> <p>використовувати наявні інструменти для захисту своїх прав та прав громадян (вибірковий модуль);</p> <p>застосовувати інструменти е-демократії (вибірковий модуль);</p> <p>дотримуватися інформаційної безпеки, кібергігієни (вибірковий модуль);</p> <p>дотримуватися прав, свобод та законних інтересів фізичних та юридичних осіб (вибірковий модуль);</p> <p>розробляти програми комплексного відновлення областей, територій територіальних громад (їх частин) (вибірковий модуль);</p> <p>застосовувати конкретні засоби і способи забезпечення кібербезпеки (вибірковий модуль);</p> <p>застосовувати методи профілактики синдрому емоційного вигорання (вибірковий модуль);</p> <p>використовувати технології штучного інтелекту (вибірковий модуль);</p> <p>проводити самооцінювання лідерських компетентностей (вибірковий модуль)</p>

<p>навички</p>	<p>застосування положень законодавства у сфері місцевого самоврядування при здійсненні повноважень; застосування інструментів правового регулювання служби в органах місцевого самоврядування; професійної комунікації та взаємодії з юридичними та фізичними особами; оформлення адміністративного акта; попередження та профілактики конфліктів; забезпечення доброчесності, дотримання етичної поведінки та запобігання корупційним правопорушенням, правопорушенням, пов'язаним з корупцією під час службової діяльності; підготовки проектів нормативно-правових актів органів місцевого самоврядування; планування проекту відновлення; підготовки документів відповідно до норм ділового листування (вибірковий модуль); оцінювання ризиків, пов'язаних зі змінами (вибірковий модуль); планування комплексу заходів повоєнного відновлення на території відповідної територіальної громади (вибірковий модуль); безпечної роботи, комунікації та взаємодії у цифровому середовищі (вибірковий модуль); забезпечення ефективної діяльності з протидії кіберзагрозам (вибірковий модуль); подолання стресів та профілактики професійного вигорання (вибірковий модуль); використання окремих технологій штучного інтелекту в професійній діяльності (вибірковий модуль)</p>
<p>4. Викладання та навчання⁶ (методи навчання, форми проведення навчальних занять)</p>	
<p>Навчання за очною формою здійснюється у формі інтерактивних аудиторних занять та самостійної роботи (опрацювання частини навчального матеріалу, обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів). Під час аудиторних занять використовуються різні методи навчання: лекція, інтерактивна мінілекція, групова дискусія, ділова гра, аналіз ситуацій (case-study), виконання творчого завдання, ігрове проектування тощо, застосовується індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання.</p> <p>Навчання за дистанційною формою передбачає дистанційне навчання в асинхронному режимі (проходження онлайн курсу, опрацювання частини навчального матеріалу, обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів); дистанційне навчання у синхронному режимі (участь у вебінарах, під час яких проводяться лекції, мінілекції, тренінги, тематичні дискусії, практичні роботи, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (case-study), виконання творчих завдань). Під час навчання застосовуються інші практичні та дослідницькі методи, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання.</p>	

⁶ Методи навчання та форми проведення навчальних занять для досягнення результатів навчання, визначених програмою, можуть визначатися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

Навчання за змішаною формою передбачає інтерактивні аудиторні заняття, дистанційне навчання у синхронному режимі, дистанційне навчання в асинхронному режимі, самостійну роботу (опрацювання частини навчального матеріалу, обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів, проходження онлайн курсу). Під час аудиторних занять використовуються різні методи навчання: лекція, інтерактивна мінілекція, групова дискусія, ділова гра, аналіз ситуацій (case-study), виконання творчого завдання, ігрове проектування тощо, застосовується індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання. Дистанційне навчання у синхронному режимі передбачає участь у вебінарах, під час яких проводяться лекції, мінілекції, тренінги, тематичні дискусії, практичні роботи, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань (case-study), виконання творчих завдань. Дистанційне навчання в асинхронному режимі передбачає опрацювання частини навчального матеріалу, обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів. Під час навчання застосовуються інші практичні та дослідницькі методи, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання

5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання

Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса) ⁷	навчання в синхронному режимі відбувається з використанням платформи ZOOM
Назва дистанційного курсу (модуля)	

6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю

Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	Відвідування занять (очно та/або дистанційно в синхронному режимі) – 40 %. Поточний контроль – 30 %. Опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів – 10 %. Підсумковий контроль – 20 %. Документ про підвищення кваліфікації видається за умови отримання учасником професійного навчання не менше ніж 85 % від загальної суми складових оцінювання результатів навчання, обрахованих із урахуванням питомої ваги кожної із них та за умови успішного проходження підсумкового контролю
Форма та періодичність поточного контролю ⁸	тестування або розв'язання ситуаційного завдання після вивчення обов'язкових модулів
Форма підсумкового контролю	тестування

⁷ Вебплатформа, вебсайт, електронна система навчання, через які здійснюватиметься навчання, можуть визначатися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

⁸ Форми поточного контролю та шкала оцінювання можуть визначатися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ⁹

(для очної форми навчання)

Етап навчання (сесія)	Назва модулів, тем	Кількість годин				
		загальна кількість годин/кредитів ЄКТС	у тому числі:			
			аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7
Обов'язкові модулі програми (52 год /1,7 кредиту ЄКТС)						
Сесія 1	Модуль 1. Інституційно-правові засади місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади					
	Тема 1.1. Правові засади місцевого самоврядування	2	2			
	Тема 1.2. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування та проходження служби в органах місцевого самоврядування	3	2			1
	Тема 1.3. Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування	2	2			
	Поточний контроль	1	1			
Сесія 2	Модуль 2. Комунікація в діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення					
	Тема 2.1. Культура професійної комунікації	2	2			
	Тема 2.2. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення	2	1			1
	Тема 2.3. Забезпечення доступу до публічної інформації в органах місцевого самоврядування	2	2			
	Поточний контроль	1	1			
Сесія 3	Модуль 3. Адміністративна процедура					
	Тема 3.1. Організаційно-правові засади та суб'єкти адміністративної процедури	2	2			

⁹ Обсяг програми, послідовність тем, включених до програми, і кількість годин на їх вивчення може змінюватися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером) з урахуванням індивідуальних потреб і професійного досвіду учасників професійного навчання, особливостей їхньої професійної діяльності, специфіки регіону тощо.

	Тема 3.2. Адміністративне провадження	2	2			
	Тема 3.3. Адміністративний акт та адміністративне оскарження	2	2			
	Поточний контроль	1	1			
	Модуль 4. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування					
Сесія 4	Тема 4.1. Управління персоналом як інструмент забезпечення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування	3	2			1
	Тема 4.2. Управління конфліктами	2	2			
	Тема 4.3. Організаційна культура на службі в органах місцевого самоврядування	2	1			1
	Тема 4.4. Добросесність на службі в органах місцевого самоврядування	2	1			1
	Поточний контроль	1	1			
	Модуль 5. Запобігання корупції					
Сесія 5	Тема 5.1. Антикорупційне законодавство України та інституційні засади запобігання корупції	1	1			
	Тема 5.2. Запобігання корупції в органі місцевого самоврядування	2	1			1
	Тема 5.3. Фінансовий контроль як інструмент антикорупційної політики	2	2			
	Поточний контроль	1	1			
	Модуль 6. Правотворча діяльність в органах місцевого самоврядування					
Сесія 6	Тема 6.1. Законодавчі основи правотворчої діяльності	2	2			
	Тема 6.2. Планування правотворчої діяльності та підготовка проекту нормативно-правового акта	2	2			
	Тема 6.3. Розгляд, прийняття (видання) проекту нормативно-правового акта, доведення його до відома населення та набрання ним чинності. Державна реєстрація	2	2			
	Поточний контроль	1	1			

Модуль 7. Управління проєктами						
Сесія 7	Тема 7.1. Поняття проєкту та управління ним	1	1			
	Тема 7.2. Організаційна структура проєкту	1	1			
	Тема 7.3. Планування ресурсів та забезпечення якості проєкту	2	2			
	Тема 7.4. Управління проєктами відновлення в Україні	2	2			
	Поточний контроль	1	1			
	Вибіркові модулі програми (обираються два вибіркові модулі на 14 годин / 0,5 кредиту ЄКТС)					
Сесія 8	Модуль 8. Організація діловодства та архівного зберігання документів у органах місцевого самоврядування					
	Тема 8.1. Організація діловодства та загальні правила оформлення документів	2	2			
	Тема 8.2. Впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування	2	2			
	Тема 8.3. Службове листування як форма сучасної ділової комунікації. Особливості оформлення службових листів	3	3			
	Модуль 9. Політика України у сфері європейської інтеграції					
	Тема 9.1. Органи, інституції та політики Європейського Союзу	2	2			
	Тема 9.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення реалізації державної політики України у сфері європейської інтеграції	2	2			
	Тема 9.3. Співробітництво між Україною і Європейським Союзом	3	3			
	Модуль 10. Впровадження та сприйняття змін					
	Тема 10.1. Сутність змін	2	2			
	Тема 10.2. Результативність та ефективність впровадження змін	3	3			
	Тема 10.3. Управління опором змінам	2	2			

Модуль 11. Роль та функції органів місцевого самоврядування у забезпеченні та гарантуванні прав і свобод людини					
Тема 11.1. Права людини та механізми їх гарантування	2	2			
Тема 11.2. Права і свободи людини і громадянина як вищі цінності в межах повноважень органів місцевого самоврядування	2	2			
Тема 11.3. Прозорість та відкритість діяльності органів місцевого самоврядування, звітування органів та посадових осіб місцевого самоврядування	3	3			
Модуль 12. Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України					
Тема 12.1. Стратегія післявоєнного відновлення та розвитку України	1	1			
Тема 12.2. Роль органів місцевого самоврядування у повоєнному відновленні територіальних громад	2	2			
Тема 12.3. Робота з внутрішньо переміщеними особами	2	2			
Тема 12.4. Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі і цивільного життя	2	2			
Модуль 13. Кібербезпека та інформаційна безпека					
Тема 13.1. Державна політика у сфері захисту інформації та кібербезпеки	2	2			
Тема 13.2. Формування культури кібергігієни	3	3			
Тема 13.3. Дезінформація та її вплив на свідомість	2	2			
Модуль 14. Професійне вигорання та способи запобігання					
Тема 14.1. Синдром професійного вигорання	2	2			
Тема 14.2. Емоційна стійкість	2	2			
Тема 14.3. Запобігання професійному вигоранню посадових осіб місцевого самоврядування	3	3			

Модуль 15. Основи штучного інтелекту						
	Тема 15.1. Перспектива використання штучного інтелекту в органах місцевого самоврядування	2	2			
	Тема 15.2. Вміння та навички використання штучного інтелекту в професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування	3	3			
	Тема 15.3. Загрози використання штучного інтелекту в інформаційному просторі	2	2			
Модуль 16. Розвиток лідерського потенціалу у процесі формування управлінської компетентності						
	Тема 16.1. Лідерство та його роль в діяльності посадової особи місцевого самоврядування	2	2			
	Тема 16.2. Управлінське мислення та емоційний інтелект лідера	3	3			
	Тема 16.3. Моделі лідерства та методи розвитку лідерського потенціалу	2	2			
Сесія 9	Підсумковий контроль результатів навчання	2 / 0,1	2			
РАЗОМ		68 / 2,3	62			6

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ¹⁰

(для дистанційної форми навчання)

Етап навчання (сесія)	Назва модулів, тем	Кількість годин				
		загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:			
			аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7
Обов'язкові модулі програми (52 год /1,7 кредиту ЄКТС)						
Сесія 1	Модуль 1. Інституційно-правові засади місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади					
	Тема 1.1. Правові засади місцевого самоврядування	2		2		
	Тема 1.2. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування та проходження служби в органах місцевого самоврядування	3		2		1
	Тема 1.3. Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування	2		2		
	Поточний контроль	1		1		
Сесія 2	Модуль 2. Комунікація в діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення					
	Тема 2.1. Культура професійної комунікації	2		2		
	Тема 2.2. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення	2		1		1
	Тема 2.3. Забезпечення доступу до публічної інформації в органах місцевого самоврядування	2		2		

¹⁰ Обсяг програми, послідовність тем, включених до програми, і кількість годин на їх вивчення може змінюватися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером) з урахуванням індивідуальних потреб і професійного досвіду учасників професійного навчання, особливостей їхньої професійної діяльності, специфіки регіону тощо.

	Поточний контроль	1		1		
Сесія 3	Модуль 3. Адміністративна процедура					
	Тема 3.1. Організаційно-правові засади та суб'єкти адміністративної процедури	2		2		
	Тема 3.2. Адміністративне провадження	2		2		
	Тема 3.3. Адміністративний акт та адміністративне оскарження	2		2		
	Поточний контроль	1		1		
Сесія 4	Модуль 4. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування					
	Тема 4.1. Управління персоналом як інструмент забезпечення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування	3		2		1
	Тема 4.2. Управління конфліктами	2		2		
	Тема 4.3. Організаційна культура на службі в органах місцевого самоврядування	2		1		1
	Тема 4.4. Добросесність на службі в органах місцевого самоврядування	2		1		1
	Поточний контроль	1		1		
	Модуль 5. Запобігання корупції					
Сесія 5	Тема 5.1. Антикорупційне законодавство України та інституційні засади запобігання корупції	1		1		
	Тема 5.2. Запобігання корупції в органі місцевого самоврядування	2		1		1
	Тема 5.3. Фінансовий контроль як інструмент антикорупційної політики	2		2		
	Поточний контроль	1		1		

Сесія 6	Модуль 6. Правотворча діяльність в органах місцевого самоврядування					
	Тема 6.1. Законодавчі основи правотворчої діяльності	2		2		
	Тема 6.2. Планування правотворчої діяльності та підготовка проекту нормативно-правового акта	2		2		
	Тема 6.3. Розгляд, прийняття (видання) проекту нормативно-правового акта, доведення його до відома населення та набрання ним чинності. Державна реєстрація	2		2		
	Поточний контроль	1		1		
Сесія 7	Модуль 7. Управління проектами					
	Тема 7.1. Поняття проекту та управління ним	1		1		
	Тема 7.2. Організаційна структура проекту	1		1		
	Тема 7.3. Планування ресурсів та забезпечення якості проекту	2		2		
	Тема 7.4. Управління проектами відновлення в Україні	2		2		
	Поточний контроль	1		1		
Вибіркові модулі програми (обираються два вибіркові модулі на 14 годин / 0,5 кредиту ЄКТС)						
Сесія 8	Модуль 8. Організація діловодства та архівного зберігання документів у органах місцевого самоврядування					
	Тема 8.1. Організація діловодства та загальні правила оформлення документів	2		2		
	Тема 8.2. Впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування	2		2		
	Тема 8.3. Службове листування як форма сучасної ділової комунікації.	3		3		

Особливості оформлення службових листів					
Модуль 9. Політика України у сфері європейської інтеграції					
Тема 9.1. Органи, інституції та політики Європейського Союзу	2		2		
Тема 9.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення реалізації державної політики України у сфері європейської інтеграції	2		2		
Тема 9.3. Співробітництво між Україною і Європейським Союзом	3		3		
Модуль 10. Впровадження та сприйняття змін					
Тема 10.1. Сутність змін	2		2		
Тема 10.2. Результативність та ефективність впровадження змін	3		3		
Тема 10.3. Управління опором змінам	2		2		
Модуль 11. Роль та функції органів місцевого самоврядування у забезпеченні та гарантуванні прав і свобод людини					
Тема 11.1. Права людини та механізми їх гарантування	2		2		
Тема 11.2. Права і свободи людини і громадянина як вищі цінності в межах повноважень органів місцевого самоврядування	2		2		
Тема 11.3. Прозорість та відкритість діяльності органів місцевого самоврядування, звітування органів та посадових осіб місцевого самоврядування	3		3		
Модуль 12. Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України					
Тема 12.1. Стратегія післявоєнного відновлення та розвитку України	1		1		
Тема 12.2. Роль органів місцевого самоврядування у	2		2		

повоєнному відновленні територіальних громад					
Тема 12.3. Робота з внутрішньо переміщеними особами	2		2		
Тема 12.4. Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі і цивільного життя	2		2		
Модуль 13. Кібербезпека та інформаційна безпека					
Тема 13.1. Державна політика у сфері захисту інформації та кібербезпеки	2		2		
Тема 13.2. Формування культури кібергігієни	3		3		
Тема 13.3. Дезінформація та її вплив на свідомість	2		2		
Модуль 14. Професійне вигорання та способи запобігання					
Тема 14.1. Синдром професійного вигорання	2		2		
Тема 14.2. Емоційна стійкість	2		2		
Тема 14.3. Запобігання професійному вигоранню посадових осіб місцевого самоврядування	3		3		
Модуль 15. Основи штучного інтелекту					
Тема 15.1. Перспектива використання штучного інтелекту в органах місцевого самоврядування	2		2		
Тема 15.2. Вміння та навички використання штучного інтелекту в професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування	3		3		
Тема 15.3. Загрози використання штучного інтелекту в інформаційному просторі	2		2		

Модуль 16. Розвиток лідерського потенціалу у процесі формування управлінської компетентності						
	Тема 16.1. Лідерство та його роль в діяльності посадової особи місцевого самоврядування	2		2		
	Тема 16.2. Управлінське мислення та емоційний інтелект лідера	3		3		
	Тема 16.3. Моделі лідерства та методи розвитку лідерського потенціалу	2		2		
Сесія 9	Підсумковий контроль результатів навчання	2 / 0,1		2		
РАЗОМ		68 / 2,3		62		6

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ¹¹ (для змішаної форми навчання)

Етап навчання (сесія)	Назва модулів, тем	Кількість годин				
		загальна кількість годин/кредитів ЄКТС	у тому числі:			
			аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7
Обов'язкові модулі програми (62 год /2,1 кредиту ЄКТС)						
Сесія 1	Модуль 1. Інституційно-правові засади місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади					
	Тема 1.1. Правові засади місцевого самоврядування	2	2			
	Тема 1.2. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування та проходження служби в органах місцевого самоврядування	3	2			1

¹¹ Обсяг програми, послідовність тем, включених до програми, і кількість годин на їх вивчення може змінюватися суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером) з урахуванням індивідуальних потреб і професійного досвіду учасників професійного навчання, особливостей їхньої професійної діяльності, специфіки регіону тощо.

	Тема 1.3. Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування	2	2			
	Поточний контроль	1	1			
Сесія 2	Модуль 2. Комунікація в діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення					
	Тема 2.1. Культура професійної комунікації	2		2		
	Тема 2.2. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення	2		1		1
	Тема 2.3. Забезпечення доступу до публічної інформації в органах місцевого самоврядування	2		2		
	Поточний контроль	1		1		
Сесія 3	Модуль 3. Адміністративна процедура					
	Тема 3.1. Організаційно-правові засади та суб'єкти адміністративної процедури	2		2		
	Тема 3.2. Адміністративне провадження	2		2		
	Тема 3.3. Адміністративний акт та адміністративне оскарження	2		2		
	Поточний контроль	1		1		
Сесія 4	Модуль 4. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування					
	Тема 4.1. Управління персоналом як інструмент забезпечення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування	3		2		1
	Тема 4.2. Управління конфліктами	2		2		

	Тема 4.3. Організаційна культура на службі в органах місцевого самоврядування	2		1		1
	Тема 4.4. Добросесність на службі в органах місцевого самоврядування	2		1		1
	Поточний контроль	1		1		
Сесія 5	Модуль 5. Запобігання корупції					
	Тема 5.1. Антикорупційне законодавство України та інституційні засади запобігання корупції	1		1		
	Тема 5.2. Запобігання корупції в органі місцевого самоврядування	2		1		1
	Тема 5.3. Фінансовий контроль як інструмент антикорупційної політики	2		2		
	Поточний контроль	1		1		

Сесія 6	Модуль 6. Правотворча діяльність в органах місцевого самоврядування					
	Тема 6.1. Законодавчі основи правотворчої діяльності	2	2			
	Тема 6.2. Планування правотворчої діяльності та підготовка проекту нормативно-правового акта	2	2			
	Тема 6.3. Розгляд, прийняття (видання) проекту нормативно-правового акта, доведення його до відома населення та набрання ним чинності. Державна реєстрація	2	2			
	Поточний контроль	1	1			
Сесія 7	Модуль 7. Управління проектами					
	Тема 7.1. Поняття проекту та управління ним	1		1		

	Тема 7.2. Організаційна структура проєкту	1		1		
	Тема 7.3. Планування ресурсів та забезпечення якості проєкту	2		2		
	Тема 7.4. Управління проєктами відновлення в Україні	2		2		
	Поточний контроль	1		1		
Вибіркові модулі програми (обираються два вибіркові модулі на 14 годин / 0,5 кредиту ЄКТС)						
Сесія 8	Модуль 8. Організація діловодства та архівного зберігання документів у органах місцевого самоврядування					
	Тема 8.1. Організація діловодства та загальні правила оформлення документів	2		2		
	Тема 8.2. Впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування	2		2		
	Тема 8.3. Службове листування як форма сучасної ділової комунікації. Особливості оформлення службових листів	3		3		
	Модуль 9. Політика України у сфері європейської інтеграції					
	Тема 9.1. Органи, інституції та політики Європейського Союзу	2		2		
	Тема 9.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення реалізації державної політики України у сфері європейської інтеграції	2		2		
	Тема 9.3. Співробітництво між Україною і Європейським Союзом	3		3		
	Модуль 10. Впровадження та сприйняття змін					
	Тема 10.1. Сутність змін	2		2		
Тема 10.2. Результативність та ефективність впровадження змін	3		3			

Тема 10.3. Управління опором змінам	2		2		
Модуль 11. Роль та функції органів місцевого самоврядування у забезпеченні та гарантуванні прав і свобод людини					
Тема 11.1. Права людини та механізми їх гарантування	2		2		
Тема 11.2. Права і свободи людини і громадянина як вищі цінності в межах повноважень органів місцевого самоврядування	2		2		
Тема 11.3. Прозорість та відкритість діяльності органів місцевого самоврядування, звітування органів та посадових осіб місцевого самоврядування	3		3		
Модуль 12. Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України					
Тема 12.1. Стратегія післявоєнного відновлення та розвитку України	1		1		
Тема 12.2. Роль органів місцевого самоврядування у повоєнному відновленні територіальних громад	2		2		
Тема 12.3. Робота з внутрішньо переміщеними особами	2		2		
Тема 12.4. Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі і цивільного життя	2		2		
Модуль 13. Кібербезпека та інформаційна безпека					
Тема 13.1. Державна політика у сфері захисту інформації та кібербезпеки	2		2		
Тема 13.2. Формування культури кібергігієни	3		3		
Тема 13.3. Дезінформація та її вплив на свідомість	2		2		

Модуль 14. Професійне вигорання та способи запобігання						
Тема 14.1. Синдром професійного вигорання	2		2			
Тема 14.2. Емоційна стійкість	2		2			
Тема 14.3. Запобігання професійному вигоранню посадових осіб місцевого самоврядування	3		3			
Модуль 15. Основи штучного інтелекту						
Тема 15.1. Перспектива використання штучного інтелекту в органах місцевого самоврядування	2		2			
Тема 15.2. Вміння та навички використання штучного інтелекту в професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування	3		3			
Тема 15.3. Загрози використання штучного інтелекту в інформаційному просторі	2		2			
Модуль 16. Розвиток лідерського потенціалу у процесі формування управлінської компетентності						
Тема 16.1. Лідерство та його роль в діяльності посадової особи місцевого самоврядування	2		2			
Тема 16.2. Управлінське мислення та емоційний інтелект лідера	3		3			
Тема 16.3. Моделі лідерства та методи розвитку лідерського потенціалу	2		2			
Сесія 9	Підсумковий контроль результатів навчання	2 / 0,1		2		
РАЗОМ		68 / 2,3	14	48		6

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Обов'язкові модулі програми

Модуль 1. Інституційно-правові засади місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади

Тема 1.1. Правові засади місцевого самоврядування

Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. Повноваження та організація роботи посадових осіб місцевого самоврядування.

Статус депутатів місцевих рад та гарантії їх діяльності. Депутатські запити та звернення, порядок їх розгляду.

Система місцевого самоврядування та порядок утворення виконавчих органів ради. Правовий статус органів місцевого самоврядування.

Сесія ради. Постійні комісії ради. Тимчасові контрольні комісії ради.

Організація роботи апарату сільської, селищної, міської ради та її виконавчих органів, виконавчого апарату обласної та районної ради.

Акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Регламент ради, виконавчого комітету, положення про виконавчі органи ради, положення про постійні комісії ради, положення про старосту, посадові інструкції до посад посадових осіб місцевого самоврядування.

Роль та повноваження центральних органів виконавчої влади у формуванні та реалізації державної політики у сфері регіонального розвитку, розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою, служби в органах місцевого самоврядування. Відносини органів місцевого самоврядування з органами державної влади.

Особливості дії нормативно-правових актів в умовах воєнного стану. Діяльність Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України в умовах воєнного стану. Правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Військові адміністрації (обласна, районна, населеного пункту) та їх повноваження. Неприпустимість припинення повноважень органів державної влади, інших державних органів в умовах воєнного стану.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Тема 1.2. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування та проходження служби в органах місцевого самоврядування

Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, призначених на посади в органах місцевого самоврядування.

Права та основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування. Організація їх роботи.

Роль та місце посадової особи місцевого самоврядування у забезпеченні виконання органами місцевого самоврядування визначених законодавством повноважень. Гарантії місцевого самоврядування, його органів та посадових осіб.

Обмеження, пов'язані з проходженням служби в органах місцевого самоврядування.

Особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування у період дії правового режиму воєнного стану. Правила внутрішнього службового розпорядку органу місцевого самоврядування.

Відповідальність за порушення законодавства про службу в органах місцевого самоврядування. Дисциплінарна відповідальність посадової особи місцевого самоврядування відповідно до законодавства про працю (порядок здійснення дисциплінарного провадження,

оскарження рішення про накладення дисциплінарного стягнення, зняття дисциплінарного стягнення).

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Проведення конкурсу при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування. Особливості призначення на посади в органи місцевого самоврядування під час воєнного стану.

Тема 1.3. Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування

Місцеві бюджети. Доходи та видатки місцевих бюджетів. Участь держави у формуванні доходів місцевих бюджетів. Місцеві податки і збори. Використання вільного залишку коштів місцевих бюджетів. Збалансування місцевих бюджетів. Фінансове забезпечення витрат, пов'язаних із здійсненням органами місцевого самоврядування повноважень органів виконавчої влади та виконанням рішень органів державної влади. Утворення цільових фондів. Участь органів місцевого самоврядування у фінансово-кредитних відносинах.

Право комунальної власності. Відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад. Відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями, що не перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Модуль 2. Комунікація в діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення

Тема 2.1. Культура професійної комунікації

Комунікація у професійній діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Принципи професійної комунікації. Види та форми комунікації. Комунікаційні бар'єри. Комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування: структура, зміст, умови формування.

Вербальні й невербальні складники комунікації та вибір інструментів взаємодії. Завдання та функції культури мовлення. Етикетні формули спілкування. Техніки ефективної взаємодії: встановлення контакту, активне слухання, аргументація. Публічний виступ. Бесіди, наради, засідання, збори.

Комунікація та взаємодія в команді. Управління процесами взаємодії. Помилки комунікації та настанови успішної комунікації. Комунікаційний імідж-аудит.

Шляхи підвищення ефективності командної роботи.

Ветерани та ветеранки: спілкування та взаємодія.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, а також застосування кейс-методу (case-study).

Тема 2.2. Участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення

Форми участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення, передбачені законодавством.

Нормативно-правове регулювання механізмів місцевої демократії органами місцевого самоврядування в актах локального характеру. Загальні збори (конференція) жителів, громадські слухання, участь жителів у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету,

публічні консультації, громадське оцінювання діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, місцеві ініціативи, консультативно-дорадчі органи при органах місцевого самоврядування: регламентації в актах локального характеру, порядок впровадження в територіальній громаді, інші форми участі, що не суперечать закону.

Правила безбар'єрного спілкування під час застосування механізмів місцевої демократії.

Звернення громадян та електронні петиції як інструменти практичної реалізації права громадян України вносити пропозиції органам та посадовим особам місцевого самоврядування і можливість участі в управлінні питаннями місцевого значення, впливу на підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності тощо.

Консультації з громадськістю: особливості та перспективи застосування органами місцевого самоврядування з метою залучення територіальної громади до вирішення питань місцевого значення.

Звітування органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, депутатів місцевих рад перед територіальною громадою.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Поняття про цільові групи та канали комунікації з ними.

Тема 2.3. Забезпечення доступу до публічної інформації в органах місцевого самоврядування

Законодавство України у сфері забезпечення доступу до публічної інформації. Поняття запиту на інформацію, форми запитів на інформацію, строки їх розгляду. Поняття та загальна характеристика публічної інформації з обмеженим доступом.

Обов'язки розпорядників публічної інформації та посадових осіб, які організують у встановленому порядку доступ до публічної інформації. Права запитувача інформації. Організація роботи щодо прийому, реєстрації та розгляду інформаційних запитів.

Публічна інформація у формі відкритих даних. Положення про оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних розпорядника інформації. Обмеження у доступі до інформації. Трискладовий тест.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, а також застосування кейс-методу (case-study).

Модуль 3. Адміністративна процедура

Тема 3.1. Організаційно-правові засади та суб'єкти адміністративної процедури

Законодавство про адміністративну процедуру. Принципи адміністративної процедури. Компетенція органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб як суб'єктів адміністративної процедури. Колегіальний адміністративний орган у адміністративній процедурі. Правонаступництво адміністративного органу. Адміністративна взаємодопомога. Учасники адміністративного провадження, їх права та обов'язки. Особи, які сприяють розгляду адміністративної справи.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 3.2. Адміністративне провадження

Поняття адміністративного провадження. Ініціювання та початок адміністративного провадження. Заява з вимогою прийняти адміністративний акт, її форма, вимоги до змісту,

порядок подання. Заява, що не підлягає розгляду. Початок адміністративного провадження та підготовка адміністративної справи до вирішення. Докази в адміністративному провадженні. Розгляд та вирішення адміністративної справи.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 3.3. Адміністративний акт та адміністративне оскарження

Оформлення та зміст адміністративного акта. Мотивування (обґрунтування) адміністративного акта. Чинність та припинення дії адміністративного акта. Адміністративне оскарження. Строк та порядок подання скарги, її форма та зміст. Адміністративне провадження за скаргою.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Модуль 4. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Тема 4.1. Управління персоналом як інструмент забезпечення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування

Управління персоналом у контексті реформування місцевого самоврядування в Україні. Гендерний аспект управління персоналом.

Новації в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077. Технології та інструменти управління персоналом на службі в органах місцевого самоврядування (добір персоналу, атестація та щорічне оцінювання посадових осіб місцевого самоврядування, управління кар'єрою).

Адаптація в органах місцевого самоврядування новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування. Управління особистою ефективністю.

Мотивація персоналу. Методи, способи та фактори мотивації. Стимулювання персоналу. Поняття залученості. Ознаки залученого співробітника. Ознаки незалученого співробітника. Вимірювання залученості. Способи підвищити залученість співробітників. Кращі практики управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням професійних стандартів. Підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Індивідуальна програма професійного розвитку службовця місцевого самоврядування: складання, перегляд та моніторинг виконання.

Вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» як державна спеціалізована інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Стратегічні пріоритети реформування системи управління персоналом в органах публічної влади та модель відповідального лідерства.

Тема 4.2. Управління конфліктами

Управління конфліктами як система. Класифікація організаційних конфліктів та причини їх виникнення. Структурна та процесуальна моделі конфлікту.

Картографічний аналіз конфлікту. Стратегії поведінки особистості у конфлікті (модель конфлікту Томаса та Кілманна).

Принципи управління конфліктами. Алгоритм вирішення конфлікту. Стратегії та методи розв'язання конфліктів. Конструктивна взаємодія в конфлікті та пошук порозуміння як важливий компонент системи управління конфліктами на робочому місці.

Поведінка керівника під час організаційних конфліктів. Роль керівника у формуванні системи управління конфліктами.

Попередження та профілактика конфліктів у робочому середовищі. Позитивна комунікація та конструктивний зворотний зв'язок як інструменти попередження конфліктів. Сприятливий психологічний клімат як інструмент профілактики конфлікту в професійному середовищі.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Тема 4.3. Організаційна культура на службі в органах місцевого самоврядування

Базові засади організаційної культури: місія, візія, цінності та принципи. Інструменти розвитку організаційної культури: лідерство в команді, адаптація та наставництво, мотивація на службі в органах місцевого самоврядування.

Принцип рівності в організаційній культурі. Командна робота та взаємодія. Управління змінами в організаційній культурі. Роль керівника у процесі зміни організаційної культури.

Інтеграція принципів безбар'єрності в організаційну культуру органу місцевого самоврядування. Визначення стану безбар'єрності на робочому місці. Формування фізичної, цифрової та інформаційної безбар'єрності на робочому місці.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, проведення ділової гри.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування.

Тема 4.4. Доброчесність на службі в органах місцевого самоврядування

Принципи належного врядування (good governance): участь, прозорість, ефективність, продуктивність, легітимність, особиста відповідальність.

Роль етики посадової особи місцевого самоврядування в належному врядуванні.

Довіра як основоположний чинник побудови відносин між органами місцевого самоврядування і територіальною громадою. Репутація органу місцевого самоврядування і посадової особи місцевого самоврядування, її складові. Доброчесність у Європейському кодексі поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. Цінності, пов'язані з доброчесністю. Етичні принципи доброчесності як основа прийняття рішень.

Культура формування доброчесності в органі місцевого самоврядування.

Загальні правила етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування. Неетична поведінка.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, проведення ділової гри, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Концепція доброчесності: моральні чесноти та формальні правила. Принципи доброчесності як ключовий елемент належного врядування.

Модуль 5. Запобігання корупції

Тема 5.1. Антикорупційне законодавство України та інституційні засади запобігання корупції

Ключові положення Закону України «Про запобігання корупції».

Правові засади діяльності органів, відповідальних за запобігання та протидію корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції. Національне антикорупційне бюро України. Спеціалізована антикорупційна прокуратура.

Поняття корупції та суб'єктів корупційних правопорушень. Суб'єкти корупційних правопорушень і правопорушень, пов'язаних з корупцією.

Близькі особи. Обмеження спільної роботи близьких осіб. Суміщення, сумісництво. Корпоративні права.

Конфлікт інтересів посадових осіб місцевого самоврядування. Правове регулювання вирішення конфлікту інтересів на службі в органах місцевого самоврядування. Відповідальність за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення та усунення їх наслідків.

Участь громадськості у запобіганні корупції. Інститут викривачів.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Тема 5.2. Запобігання корупції в органі місцевого самоврядування

Складові системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності в органі місцевого самоврядування. Антикорупційний комплаєнс: поняття та складові. Антикорупційна політика в органі місцевого самоврядування: сутність, основні завдання, суб'єкти формування та впровадження.

Уповноважений підрозділ (уповноважена особа) з питань запобігання та виявлення корупції.

Процес управління корупційними ризиками.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: Антикорупційна програма органу місцевого самоврядування.

Тема 5.3. Фінансовий контроль як інструмент антикорупційної політики

Подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Інформація, що зазначається в декларації, та правила заповнення декларації. Особливості роботи системи електронного декларування, підтримка комунікації з декларантами. Облік та оприлюднення декларацій.

Фінансовий контроль суб'єктів декларування та членів їх сімей. Моніторинг способу життя суб'єктів декларування. Порядок проведення контролю та повної перевірки декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Порушення вимог фінансового контролю.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Модуль 6. Правотворча діяльність в органах місцевого самоврядування

Тема 6.1. Законодавчі основи правотворчої діяльності

Правові та організаційні засади правотворчої діяльності. Суб'єкти правотворчої діяльності. Принципи правотворчої діяльності. Учасники правотворчої діяльності. Суб'єкти забезпечення правотворчої діяльності. Заінтересовані особи. Гарантії забезпечення права на доступ до інформації щодо правотворчої діяльності. Особливості правотворчої діяльності в умовах воєнного або надзвичайного стану.

Система нормативно-правових актів України. Поняття норми права, нормативно-правового акта. Законодавство України (закон, кодекс, первинний закон, закон про внесення змін, закон про міжнародний договір, закон про затвердження, закон про схвалення, підзаконний нормативно-правовий акт, модельний підзаконний нормативно-правовий акт). Акти органів місцевого самоврядування, що містять норми права. Юридична сила та ієрархія нормативно-правових актів.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 6.2. Планування правотворчої діяльності та підготовка проекту нормативно-правового акта

Поняття документа публічної політики. Програмні документи публічної політики. Місцеві, регіональні програми соціально-економічного та культурного розвитку. Засади планування правотворчої діяльності. Особливості планування правотворчої діяльності з розроблення проектів підзаконних нормативно-правових актів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, представницьких органів місцевого самоврядування відповідно до регламентів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, представницьких органів місцевого самоврядування.

Концепція проекту нормативно-правового акта. Етапи розроблення проекту нормативно-правового акта. Структура нормативно-правового акта. Вимоги до змісту нормативно-правового акта. Реквізити нормативно-правового акта. Додаток до нормативно-правового акта. Внесення змін до нормативно-правового акта.

Особливості розроблення нормативно-правових актів органами місцевого самоврядування.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 6.3. Розгляд, прийняття (видання) проекту нормативно-правового акта, доведення його до відома населення та набрання ним чинності. Державна реєстрація

Подання проекту нормативно-правового акта. Публічні консультації. Порядок розгляду проекту і прийняття (видання) нормативно-правового акта. Підписання прийнятого (виданого) нормативно-правового акта. Доведення нормативно-правових актів до відома населення. Набрання чинності нормативно-правовим актом. Зупинення дії нормативно-правового акта. Втрата чинності нормативно-правовим актом або окремим його структурним елементом. Оригінал нормативно-правового акта. Державна реєстрація підзаконних нормативно-правових актів. Скасування підзаконного нормативно-правового акта або окремого його структурного елемента.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Модуль 7. Управління проєктами

Тема 7.1. Поняття проєкту та управління ним

Загальне поняття проєкту та управління ним. Класифікація проєктів. Система, цілі, принципи і функції управління проєктами. Учасники та життєвий цикл проєкту. Обґрунтування доцільності проєкту. Команда проєкту. Сервіси для управління проєктами.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 7.2. Організаційна структура проєкту

Організаційна структура управління проєктом. Проєктні структури та оцінка їх ефективності. Структуризація проєкту. Система планування проєкту. Методи управління проєктами.

Контроль за дотриманням параметрів проєктів та управління змістом у проєктній діяльності.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 7.3. Планування ресурсів та забезпечення якості проєкту

Ресурсне забезпечення та джерела фінансування проєктів. Планування та оптимізація витрат на реалізацію проєкту. Поняття та класифікація ризиків проєкту. Методи зниження ризиків.

Управління якістю проєкту. Методологічні основи забезпечення якості проєкту. Управління комунікаціями та інформаційна безпека комунікаційної складової проєкту. Моніторинг та контроль проєкту.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 7.4. Управління проєктами відновлення в Україні

Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Проєкт Плану відновлення України.

Міжнародні конференції з питань відновлення України (URC).

Міжнародна технічна допомога. Нормативно-правове регулювання у сфері міжнародної технічної допомоги.

Інституційний механізм координації міжнародної технічної допомоги. Система залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги. Повноваження Секретаріату Кабінету Міністрів України, Міністерства закордонних справ України, Національного агентства України з питань державної служби, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу у сфері залучення та використання міжнародної технічної допомоги.

Напрями надання міжнародної технічної допомоги. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. Моніторинг проєктів міжнародної технічної допомоги. Придбання товарів/послуг за кошти міжнародної технічної допомоги. Система оподаткування проєктів міжнародної технічної допомоги.

Перспективи співпраці з проєктами міжнародної технічної допомоги для повоєнного відновлення України. Підготовка і реалізація проєктів повоєнного відновлення України.

Проєктний підхід до відновлення ключових сфер життєдіяльності громад. Зв'язок проєктів місцевого розвитку і стратегії розвитку території. Джерела фінансування відновлення

громад в умовах дефіциту державного бюджету та бюджету громад. Алгоритми співпраці громад з міжнародними фондами і організаціями.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання: лекція, кейсові методики, групова дискусія, розв'язання ситуаційних завдань та їх обговорення.

Вибіркові модулі програми

Модуль 8. Організація діловодства та архівного зберігання документів у органах місцевого самоврядування

Тема 8.1. Організація діловодства та загальні правила оформлення документів

Документування службової інформації в електронній/паперовій формі та організація роботи з документами, організація електронного документообігу.

Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у органах місцевого самоврядування.

Уніфікація організаційно-розпорядчої документації.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Тема 8.2. Впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування

Державні послуги онлайн. Портал державних послуг: iGov. Платформа ДІЯ. Мобільний застосунок «Дія» («документи у смартфоні»). Портали е-послуг. Е-послуги на місцевому рівні. Реєстр адміністративних послуг та центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Корисні ресурси для впровадження е-послуг.

Інструмент електронного підпису, е-ідентифікації. Інтегрована система електронної ідентифікації ID.GOV.UA.

Платформа «Єдина платформа місцевої електронної демократії» (e-Dem). Інструменти е-демократії, їхні переваги. Цифрова безпека під час використання інструментів е-урядування.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 8.3. Службове листування як форма сучасної ділової комунікації. Особливості оформлення службових листів

Поняття «службовий лист». Види службових листів. Загальні правила укладання службових листів. Листи, що потребують відповіді. Основні правила укладання листів, які не потребують відповіді. Інформативність і обґрунтованість як компоненти змісту службового листа. Вимоги до бланка службового листа. Реквізити службового листа та правила їх оформлення.

Етикет службового листа. Правила укладання листів-прохань, листів-запитів, листів-пропозицій. Структурні особливості листів-попереджень, листів-відмов. Вимоги до укладання супровідних і колективних листів. Мета, структура й оформлення листа-подяки.

Лексичні засоби у діловому листуванні. Вживання мовних зворотів у службових листах. Морфологічні засоби у діловому листуванні. Синтаксис службового листа.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, практична робота, проведення ділової гри, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Модуль 9. Політика України у сфері європейської інтеграції

Тема 9.1. Органи, інституції та політики Європейського Союзу

Правовий статус інституцій Європейського Союзу (Європейський парламент, Рада Європейського Союзу, Європейська комісія, судова система Європейського Союзу).

Спільні політики Європейського Союзу. Регіональна політика Європейського Союзу. Транскордонне та міжрегіональне співробітництво.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Тема 9.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення реалізації державної політики України у сфері європейської інтеграції

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (Угода про асоціацію), ратифікована Верховною Радою України 16 вересня 2014 року. Норми Конституції України щодо стратегічного курсу України на набуття членства в Європейському Союзі.

Отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу.

Рішення Європейської Ради розпочати переговори щодо вступу України до Європейського Союзу. Основні механізми адаптації законодавства України до права Європейського Союзу.

Інституційний механізм реалізації державної політики України у сфері європейської інтеграції. Віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України. Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, опрацювання інформаційних матеріалів.

Тема 9.3. Співробітництво між Україною і Європейським Союзом

Політика Європейського Союзу щодо України. Напрями співпраці у рамках Європейської політики сусідства. Східне партнерство. «Українське питання» у рамках Спільної зовнішньої та безпекової політики Європейського Союзу.

Діяльність Групи підтримки України в Європейській Комісії. Консультативна місія Європейського Союзу з реформування сектору цивільної безпеки України (EU Advisory Mission for Civilian Security Sector Reform Ukraine).

Функціонування постійних органів двостороннього співробітництва: Ради асоціацій, Комітету асоціації, Комітету асоціації у торговельному форматі, галузевих підкомітетів Комітету асоціації, Парламентського комітету асоціації та Платформи громадянського суспільства.

Торговельно-економічне співробітництво. Основні торговельні партнери України в Європейському Союзі.

Військова підтримка. Співпраця з Європейським фондом миру (EPF). Започаткування Місії з навчання українських військовослужбовців (EU Military Assistance Mission, EUMAM).

Дипломатична підтримка. Протистояння кібер- та гібридним загрозам.

Енергетична підтримка. Підтримка енергетичного сектору та задоволення енергетичних потреб України через Механізм цивільного захисту Європейського Союзу.

Підтримка у сфері відбудови. Використання заморожених російських активів для відбудови України та відшкодування репарацій відповідно до міжнародного права і законодавства Європейського Союзу.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, аналіз ситуацій та розв'язання

ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Модуль 10. Впровадження та сприйняття змін

Тема 10.1. Сутність змін

Сутність та основна характеристика змін у діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Причини, джерела та каталізатори виникнення змін. Типологія змін. Зовнішні та внутрішні зміни. Види та рівні змін. Індивідуальні, командні та організаційні зміни. Заплановані та незаплановані зміни.

Моделі організаційних змін. Моделі змін поведінки людини. Підходи та процес управління змінами. Традиційні методи управління змінами. Сучасні методи управління змінами. Інноваційні методи управління змінами.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Тема 10.2. Результативність та ефективність впровадження змін

Визначення необхідності проведення змін для поліпшення існуючих процесів. Процедури підготовки і планування у процесі впровадження змін. Оцінка ризиків, пов'язаних зі змінами. Ресурси (часові, фінансові та людські) для впровадження змін. Критерії оцінки ефективності впровадження змін.

Механізм впровадження змін. Управлінська складова механізму впровадження змін. Етапи змін та фактори управління змінами. Підтримка змін. Соціально-психологічна складова механізму впровадження змін. Створення мотиваційного середовища. Контроль впровадження змін.

Оцінювання результативності та ефективності впровадження змін.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Тема 10.3. Управління опором змінам

Сутність опору змінам і його причини. Види, форми, властивості та основні стадії опору змінам.

Захисні механізми особистості. Типологія ставлення персоналу до змін. Психологічна готовність до змін та інновацій. Методи управління опором змінам. Формула зниження опору змінам. Залучення персоналу в процес планування та реалізації нового. Комунікація та внутрішній піар майбутніх змін.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Модуль 11. Роль та функції органів місцевого самоврядування у забезпеченні та гарантуванні прав і свобод людини

Тема 11.1. Права людини та механізми їх гарантування

Права, свободи і обов'язки людини і громадянина в Конституції України та актах локального характеру органів місцевого самоврядування.

Суть та розмежування механізмів гарантування прав людини: «захист», «охорона», «забезпечення» через повноваження органів місцевого самоврядування.

Захист прав як дія органу місцевого самоврядування, посадової особи місцевого самоврядування, спрямована на відновлення порушених прав або усунення перешкод для їх

реалізації (наприклад, діяльність адміністративних комісій, утворених виконавчими комітетами місцевих рад).

Охорона прав як комплекс заходів, що виконують превентивну, запобіжну функцію (наприклад, комісія з розгляду земельних спорів).

Забезпечення прав як діяльність щодо створення необхідних умов та засобів для гарантування прав і свобод людини.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, перегляд відеолекцій.

Тема 11.2. Права і свободи людини і громадянина як вищі цінності в межах повноважень органів місцевого самоврядування

Право на участь у місцевому самоврядуванні. Право на використання об'єктів комунальної власності. Право на освіту та додаткові гарантії його реалізації. Право на охорону здоров'я. Права осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення. Право брати участь у вирішенні питань місцевого значення. Інші права.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Тема 11.3. Прозорість та відкритість діяльності органів місцевого самоврядування, звітування органів та посадових осіб місцевого самоврядування

Засади забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування: відеофіксація, трансляція, оприлюднення відеозапису тощо засідань ради та її постійних комісій; оприлюднення проектів актів органів місцевого самоврядування та прийнятих ними рішень.

Звітування органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, депутатів місцевих рад перед жителями територіальної громади.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, проведення ділової гри, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Модуль 12. Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України

Тема 12.1. Стратегія післявоєнного відновлення та розвитку України

План Відновлення України. Національні програми у Плані Відновлення України. Зміцнення інституційної спроможності як основа післявоєнного відновлення та розвитку України. Запровадження всеукраїнської інформаційно-аналітичної системи моніторингу соціальних, економічних, культурних, гуманітарних, демографічних показників, у тому числі щодо спроможності територіальних громад, районів і областей, як складова зміцнення інституційної спроможності. Поширення інтегрованої системи управління людськими ресурсами на всі категорії та рівні служби в органах місцевого самоврядування. Система оцінки потреб внутрішньо переміщених осіб.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Тема 12.2. Роль органів місцевого самоврядування у повоєнному відновленні територіальних громад

Завдання та функції органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні та повоєнного відновлення. Програми комплексного відновлення областей, територій територіальних громад (їх частин), методика їх розроблення. Порядок створення

та функціонування єдиної Геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад.

Планування комплексу заходів повоєнного відновлення на території відповідної територіальної громади. Участь територіальних громад у плануванні відновлення областей та/або територій. Вибір оптимальних організаційно-правових форм відновлення.

Особливості повоєнного відновлення територій територіальних громад та їх органів місцевого самоврядування в умовах гуманітарної катастрофи і післявоєнної реабілітації локального господарства: відновлення управлінської та соціальної можливостей території.

Ресурсне забезпечення повоєнного відновлення та розвитку. Роль партнерів-донорів на рівні міжмуніципального, міжрегіонального та міждержавного, іншого співробітництва (приватних суб'єктів, зокрема й зарубіжних) у повоєнному відновленні та розвитку територіальних громад.

Результативність та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування у повоєнному відновленні та розвитку територіальних громад.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 12.3. Робота з внутрішньо переміщеними особами

Допомога внутрішньо переміщеним особам. Комплексна допомога внутрішньо переміщеним родинам. Посилення захисту внутрішньо переміщених осіб. Порядок компенсації за надання житла внутрішньо переміщеним особам. Програма житлових субсидій. Компенсація місцевим бюджетам на оплату комунальних послуг, спожитих у будівлях закладами, підприємствами, установами та організаціями комунальної власності, у яких в умовах воєнного стану на безоплатній основі перебувають внутрішньо переміщені особи. Щомісячна адресна допомога внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на проживання, в тому числі на оплату житлово-комунальних послуг. Цифрова доступність послуг для внутрішньо переміщених осіб. Додаткові заходи соціальної підтримки найбільш вразливих категорій населення. Заходи з інтеграції та соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, проведення ділової гри, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Тема 12.4. Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі і цивільного життя

Комунікації з ветеранами(ками). Загальне спілкування. Підтримуюча взаємодія. Стиль взаємодії в колективі.

Адаптації ветеранів(ок), які повернуться на свої робочі місця. Рівні адаптації: організаційна, психосоціальна, професійна, психофізіологічна. Стратегії адаптації новоприйнятих ветеранів(ок) в органи місцевого самоврядування. Що потрібно враховувати, працюючи з ветеранами(ками). Шляхи встановлення довірливих взаємин працівника і ветерана/ветеранки.

Особливості реінтеграції та адаптації ветеранів(ок) у соціальній, політичній та економічній сферах.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, проведення ділової гри, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Модуль 13. Кібербезпека та інформаційна безпека

Тема 13.1. Державна політика у сфері захисту інформації та кібербезпеки

Кібербезпека та інформаційна безпека як елементи національної безпеки України. Правові основи забезпечення кібербезпеки та інформаційної безпеки України.

Загальні уявлення про кіберпростір. Об'єкти кібербезпеки та кіберзахисту. Суб'єкти забезпечення кібербезпеки. Передумови та чинники кіберзагроз. Заходи забезпечення кібербезпеки.

Кібербезпека та інформаційна безпека в умовах війни.

Співвідношення понять кібербезпека та кібергігієна.

Види інформації за порядком доступу. Захист відкритої інформації. Особливості захисту інформації з обмеженим доступом.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Тема 13.2. Формування культури кібергігієни

Кібергігієна як основа кібербезпеки. Культура кібергігієни, її принципи та особливості запровадження: досвід та прикладні інструменти керівника. Особливості залучення працівників органів місцевого самоврядування до формування та дотримання культури кібергігієни в умовах обмежених ресурсів та високої зайнятості.

Інструменти захисту персональних даних у мережі Інтернет.

Верифікація адрес електронної пошти (email-адрес).

Найбільш поширені види кібератак та методи захисту. Соціальний інжиніринг.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 13.3. Дезінформація та її вплив на свідомість

Що таке дезінформація, які існують різновиди новин, що дезінформують. Ідентифікація неправдивої інформації. Ключові інструменти дезінформації. Протидія фейкам та дезінформації.

Алгоритми роботи сайтів та соціальних мереж. Створення інформаційних бульбашок («бульбашка фільтрів»). Виникнення та поширення теорії змов і конспірологічних тем. Загрози від сайтів-агрегаторів новин. Роль штучного інтелекту у поширенні дезінформації.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, проведення ділової гри.

Модуль 14. Професійне вигорання та способи запобігання

Тема 14.1. Синдром професійного вигорання

Поняття синдрому професійного вигорання в сучасному світі. Види, причини та чинники синдрому професійного вигорання посадової особи місцевого самоврядування. Основні прояви синдрому професійного вигорання та його стадії. Сучасні методики для діагностики професійного вигорання. Індивідуально-психологічні особливості та навички, що допомагають уникнути професійного вигорання.

Психологічна втома як ознака вигорання. Відчуття безсилля.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 14.2. Емоційна стійкість

Основи емоційного інтелекту. Вплив емоційного стану на продуктивність, інтелект, мотивацію. Гойдалки емоцій. Усвідомлення емоцій як основа самоконтролю та управління ними. Методи самодіагностики емоційних станів. Управління взаємовідносинами через усвідомлення емоцій. Емоції як ресурс.

Профілактика синдрому емоційного вигорання у посадових осіб місцевого самоврядування. Техніки розвитку емоційної стійкості. Емоційна гігієна для запобігання негативного впливу з боку оточення, інформації, людей.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 14.3. Запобігання професійному вигоранню посадових осіб місцевого самоврядування

Значення особистісного ресурсу для персональної ефективності. Як упоратися з психологічною втомою. Як повернути контакт із тілом: кроки, які допоможуть звільнитися від втоми та апатії.

Забезпечення балансу «робота-приватне життя». Безперервна робота та навантаження як фактори впливу на фізичне та психологічне здоров'я посадових осіб місцевого самоврядування. Планування робочого часу відповідно до пріоритетів. Як налагодити свій робочий ритм. Фізичні вправи для зняття стресу та емоційної напруги. Важливість відпочинку і безпека роботи на виснаження. Поняття ресурсного стану.

Як допомагати іншим та не втрачати ресурси. Драматичний трикутник Карпмана. Трикутник переможця.

Основи energy management Тоні Шварца. Управління енергією співробітників на чотирьох рівнях: розум, тіло, емоції, душа.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Модуль 15. Основи штучного інтелекту

Тема 15.1. Перспектива використання штучного інтелекту в органах місцевого самоврядування

Поняття штучного інтелекту та нейромережі. Популярні технології штучного інтелекту. Досвід використання штучного інтелекту провідними міжнародними компаніями.

Законодавче регулювання використання штучного інтелекту в Україні. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні Bottom-Up. Використання інструментів штучного інтелекту в органах місцевого самоврядування (автоматизація процесів, аналіз даних, комунікації з громадянами, безпека та моніторинг міста, міське планування тощо).

Проектний цикл створення штучного інтелекту. Методи і прийоми обробки даних при використанні штучного інтелекту

Гендерна рівність у штучному інтелекті.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Тема 15.2. Вміння та навички використання штучного інтелекту в професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

Вплив штучного інтелекту на віртуалізацію та оптимізацію робочих процесів органів місцевого самоврядування. Різновиди та критерії застосування штучного інтелекту.

Принципи роботи мовних моделей Chat GPT 3.5, Gemini. Використання штучного інтелекту для написання та редагування текстів, перекладу інформації. Коректність

формулювання пошукових запитів (промптів) для точного відтворення бажаного результату тощо. Створення візуального контенту за допомогою нейромереж (Dall-e, Midjourney, Leonardo тощо).

Огляд ChatGPT та ін. Сфери застосування штучного інтелекту на прикладі ChatGPT тощо.

Етика та конфіденційність при роботі з штучним інтелектом.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, практична робота, тематична дискусія, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів, застосування кейс-методу (case-study).

Тема 15.3. Загрози використання штучного інтелекту в інформаційному просторі

Підвищений ризик комбінованих кібератак з використанням штучного інтелекту. Порухення приватності (використання фотографій або особистих відео людини та аудіозаписів голосу для створення дідфейків). Використання алгоритмів штучного інтелекту для розвідки та атак на державні системи тощо.

Дезінформація та види цифрової пропаганди засобами штучного інтелекту. Перевірка достовірності згенерованої штучним інтелектом інформації та коректності отриманих даних. Робота з інформаційною стійкістю та протидією дезінформації.

Проблема етичного використання штучного інтелекту для запобігання порушень прав людини та авторських прав.

Форма проведення занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань, перегляд відеолекцій, інформаційних матеріалів.

Модуль 16. Розвиток лідерського потенціалу у процесі формування управлінської компетентності

Тема 16.1. Лідерство та його роль в діяльності посадової особи місцевого самоврядування

Лідерство як компетентність посадової особи місцевого самоврядування. Природа лідерства. Формальне та неформальне лідерство.

Види лідерів. Стилi лідерства, їх характеристика та доцільність застосування. Ефективні та неефективні стилі лідерства.

Відповідальне лідерство у місцевому самоврядуванні. Лідер і керівник. Фактори, що впливають на формування особистості керівника як лідера.

Базові характеристики шести стилів лідерства (класифікація Деніела Гоулмана). Резонансне лідерство. Самооцінка компетентностей лідерства.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Тема 16.2. Управлінське мислення та емоційний інтелект лідера

Прояви та основні завдання управлінського мислення. Стратегічне мислення як складова ефективності лідера.

Емоційний інтелект та успішність керівника. Способи та техніки розвитку емоційного інтелекту. Емоції як інформація: усвідомлення та розпізнавання. Емоційний менеджмент та ефективна комунікація. Правила екологічного впливу на емоції інших людей. Емоційні стани. Емоційна гігієна. Техніки управління емоціями для покращення емоційного стану.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

Тема 16.3. Моделі лідерства та методи розвитку лідерського потенціалу

Цикл формування (розвитку) лідерських якостей: неусвідомлена некомпетентність, усвідомлена некомпетентність, усвідомлена компетентність, підсвідома компетентність. Власний стиль сприйняття інформації. Поняття особистого стилю навчання. Тренінг, навчання через дію (діяльнісне навчання), наставництво (менторство), коучинг як методи розвитку лідерських якостей. Саморозвиток у формуванні лідерського потенціалу. Рівні саморозвитку.

Порівняльний аналіз моделей лідерства: І. Адізеса & П. Коестенбаума. Функціональна модель лідерства Адайра. Модель прийняття рішень: індивідуальне прийняття рішення, індивідуальне консультування, надання допомоги, групове консультування, передача повноважень.

Модель компетенційного лідерства (стратегічне мислення, комунікативні навички, прийняття рішень, управління змінами, командна робота та ін.). Модель трансформаційного лідерства (харизма, натхнення, індивідуальний підхід, інтелектуальна стимуляція). Ситуативна модель лідерства (директивний, наставницький, підтримуючий, делегуючий). Модель адаптивного лідерства (аналіз середовища, адаптація до нових викликів, управління опором змінам, розвиток культури довіри та залучення команди).

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми : лекція, мінілекція, тематична дискусія, опрацювання інформаційних матеріалів.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Документ (сертифікат) про підвищення кваліфікації учаснику навчання видається за таких умов:

відвідування занять (очно та/або дистанційно в синхронному режимі) – 40 %;

поточний контроль – 30 %;

опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів – 10 %;

підсумковий контроль – 20 %.

Підсумкова оцінка складається із суми всіх оцінок за кожною складовою оцінювання результатів навчання.

Поточний контроль проводиться під час занять у рамках реалізації навчальних модулів програми і може передбачати опитування, виступи на практичних заняттях, перевірку результатів виконання практичних завдань, самостійної роботи, опрацювання нормативно-правових актів тощо.

Підсумковий контроль здійснюється у формі тестування.

Документ про підвищення кваліфікації видається за умови отримання учасником професійного навчання не менше ніж 85 % від загальної суми складових оцінювання результатів навчання, обрахованих із урахуванням питомої ваги кожної із них та за умови успішного проходження підсумкового контролю.

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ. ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

Література, інформаційні ресурси, обов'язкові для опрацювання

1. Європейські орієнтири публічного управління : монографія / керівник авторського колективу С. О. Москаленко; за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. К. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1q3lzbnZnCdHPlcOFkcKxbQMCQeOr8YrY/view>.

2. Організаційно-розпорядчі документи : навчально-методичний посібник / Укладачі І. М. Плотницька, В. П. Верзун, Т. С. Бондаренко. – Київ : Вища школа публічного управління, 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1saPFGyTUhMT9we5Vfn1D9IXPXZVBr6GK/view>.
3. Психічне здоров'я на робочому місці. Аналітична записка. – 20 с. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_865200.pdf
4. Складання службових листів у сфері управління : навчально-методичний посібник / Укладачі О. А. Соколова, В. П. Верзун, Т. С. Бондаренко, І. М. Плотницька. – Київ: Вища школа публічного управління, 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1rrS5BEhVAXq37zt8ZkQAC6i7vaWcPKaO/view>.
5. Український правопис. URL: https://mova.gov.ua/storage/app/sites/19/2024/_2019.pdf.

Перелік нормативно-правових актів

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
6. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 р. № 3354-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text>.
7. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19>.
8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
9. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#top>.
10. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
11. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>.
12. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15/conv#Text>.
13. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
14. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
15. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>.
16. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 07.12.2017 р. № 2229-VІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2229-19>.
17. Європейська Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод (підписана 04.11.1950 р., ратифікована Україною: 17.07.1997 р., набрала чинності для України: 11.09.1997 р.) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text.
18. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

19. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

20. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 07.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.

21. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>.

22. Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі : постанова Верховної Ради України від 13.03.2014 р. № 874-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874-18#Text>.

23. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text>.

24. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 р. № 1159 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text>.

25. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.07.2019 р. № 596-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-p#Text>.

26. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 22.06.2015 р. за № 736/27181. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text>.

27. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 31.08.2016 р. за № 1203/29333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

28. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04.04.2023 р. № 53-23. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN076996>.

29. Про прийняття та скасування національних стандартів : наказ Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 01.07.2020 р. № 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0144774-20#Text>.

**Директор Генерального департаменту
з питань професійного розвитку
державних службовців та посадових
осіб місцевого самоврядування**



Людмила РИКОВА