

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»



Рівень вищої освіти	Доктор філософії
Спеціальність	Д-4 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування
Тривалість викладання	4 семестр, 3 чверть
Кількість кредитів	4 кредити ЄКТС (120 годин)
лекції:	3 години на тиждень
практичні заняття:	2 години на тиждень
Мова викладання	українська

Кафедра, що викладає:

Державного управління і місцевого самоврядування (ДУМС)



Викладач:

Гончарук Наталія Трохимівна

Професор, д. держ. упр., заслужений діяч науки і техніки України

Персональна сторінка

<https://palsg.nmu.org.ua/ua/kafedra/teachers/Goncharuk/Goncharuk.php>

E-mail:

Honcharuk.N.T@nmu.one

1. Анотація до курсу

Становлення України як правової, демократичної, соціальної орієнтованої, сервісної і цифрової держави, розбудову громадянського суспільства неможливо здійснити без ефективного публічного управління. Ключовим напрямом підвищення результативності та ефективності публічного управління є розвиток лідерства, оскільки саме розвиток ефективного лідерства в публічному управлінні, активізація лідерського потенціалу керівників як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми має забезпечити не лише вирішення комплексних проблем в публічному управлінні, а й ефективність діяльності органів публічної влади, трансформацію системи публічного управління на засадах відповідального лідерства з метою якісного використання людського потенціалу для збереження стійкості і дієвості державного управління та місцевого самоврядування.

Під час вивчення цієї дисципліни Ви ознайомитеся із теоретичними і практичними засадами розвитку лідерства у сфері публічного управління, тенденціями

еволюціонування лідерства як соціального явища та основними концепціями лідерства, етичними нормами та правилами ділового етикету лідера, дізнаєтеся про основні теоретико-методологічні підходи до визначення понять «лідерство» й «керівництво» та пріоритетів стратегічного розвитку органу публічної влади. У Вас буде можливість активізувати свій лідерський потенціал, розвинути лідерські якості та навички розв'язувати комплексні проблеми у сфері публічного управління, навчитись використовувати ефективні форми і засоби комунікації та опанувати мистецтвом спілкування й публічного виступу, створення персонального бренду та іміджу лідера. Під час практикумів Ви навчитесь визначати основні напрями розвитку лідерства в публічному управлінні та інструменти забезпечення персональної ефективності лідера.

2. Мета та завдання курсу

Мета дисципліни – формування у здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня сучасного проактивного стратегічного управлінського мислення та комплексу спеціальних знань і дослідницьких вмінь у сфері ефективного лідерства в публічному управлінні, активізація їх лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми, здатності розв'язувати комплексні проблеми в сфері публічного управління та адміністрування суспільними процесами та відносинами, у тому числі дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та професійної практики.

Завдання курсу:

– **знати і розуміти:** теоретичні і практичні основи ефективного лідерства у сфері публічного управління; сутність поняття, принципи, функції та типи лідерства; основні теоретико-методологічні підходи до понять «лідерство» та «керівництво»; тенденції еволюціонування лідерства як соціального явища та основні концепції лідерства; основи стратегічного та інноваційного лідерства в публічному управлінні; класифікацію стилів лідерства, фактори та передумови їх формування; основні принципи управління командою; етичні основи лідерства; форми і засоби ефективної комунікації та механізми розвитку особистісних якостей лідера; особливості прояву феномену лідерства на сучасному етапі; основні завдання та роль лідера у визначенні пріоритетів стратегічного розвитку органу публічної влади та формуванні команди; вплив командної роботи на ефективність діяльності персоналу та розвиток організації; сучасні вимоги до ефективного лідерства; необхідність створення персонального бренду та іміджу лідера; основні напрями розвитку лідерства в публічному управлінні;

– **вміти:** визначати цілі для особистісного та кар'єрного росту, а також працювати для їх досягнення; здійснювати вибір ефективного стилю лідерства в організації; реалізовувати сучасні стратегії й концепції лідерства; розв'язувати в сфері публічного управління складні задачі і проблеми, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог, емоційного інтелекту; будувати комунікативну взаємодію; вносити пропозиції, формулювати докази, робити висновки і узагальнювати аргументи, творчо генерувати нові ідеї; здійснювати формування команд та мотивацію в публічному управлінні; досягати цифрової компетентності; володіти етико-моральними нормами, які притаманні для сучасних лідерів; визначати на конкретних прикладах стилі діяльності політичних та управлінських лідерів; формувати власний стиль лідерства; обирати адекватні психотехніки управлінського впливу; вести дискусію й управляти аудиторією; розробляти індивідуальний профіль ефективного лідера команди.

3. Результати навчання

Дисциплінарні результати навчання:

- демонструвати *знання*: теоретичних і практичних основ ефективного лідерства у сфері публічного управління; сутності поняття, принципів, функцій та типів лідерства; основних теоретико-методологічних підходів до понять «лідерство» та «керівництво»; тенденцій еволюціонування лідерства як соціального явища та основних концепцій лідерства; основ стратегічного та інноваційного лідерства в публічному управлінні; класифікації стилів лідерства, факторів та передумов їх формування; основних принципів управління командою; етичних основ лідерства; форм і засобів ефективної комунікації та механізмів розвитку особистісних якостей лідера;
- показувати *розуміння* особливостей прояву феномену лідерства на сучасному етапі; основних завдань та ролі лідера у визначенні пріоритетів стратегічного розвитку органу публічної влади та формуванні команди; впливу командної роботи на ефективність діяльності персоналу та розвиток організації; сучасних вимог до ефективного лідерства; необхідності створення персонального бренду та іміджу лідера; основних напрямів розвитку лідерства в публічному управлінні;
- демонструвати *здатність* визначати цілі для особистісного та кар'єрного росту, а також працювати для їх досягнення; здійснювати вибір ефективного стилю лідерства в організації; реалізовувати сучасні стратегії й концепції лідерства; розв'язувати в сфері публічного управління складні задачі і проблеми, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог, емоційного інтелекту; будувати комунікативну взаємодію;
- вдосконалювати *практичні навички* аналітичного і критичного мислення, оцінювати ідеї та пропозиції, формулювати докази, робити висновки і узагальнювати аргументи, творчо генерувати нові ідеї; формування команд та мотивації в публічному управлінні; цифрової компетентності; володіння етико-моральними нормами, які притаманні для сучасних лідерів; визначати на конкретних прикладах стилі діяльності політичних та управлінських лідерів; формувати власний стиль лідерства; обирати адекватні психотехніки управлінського впливу; вести дискусію й управляти аудиторією; розробляти індивідуальний профіль ефективного лідера команди.

4. Структура курсу

Тижні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
1	Вступ до курсу Мета, завдання, результати Політика курсу Навчальні матеріали	Лекція	Силабус Презентація курсу Методичні рекомендації Рекомендовані джерела	—

Тиждні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
	Система та критерії оцінювання		ККР для проведення заліку	-
	Тема 1. Теоретичні засади розвитку лідерства в публічному управлінні		Презентація за темою Рекомендовані джерела	
	Практичне заняття за темою 1. Розвиток лідерства на публічній службі	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
2	Тема 2. Лідерство та керівництво	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 2. Роль керівника-лідера у формуванні та організації роботи з персоналом органу публічної влади	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
3	Тема 3. Стратегічне лідерство в публічному управлінні	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 3. Роль лідера у формуванні ефективної команди	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
4	Тема 4. Стилї лідерства в публічному управлінні	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела	-
	Практичне заняття за темою 4. Інтегрування стилів лідерства як засіб підвищення ефективності публічного управління	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
5	Тема 5. Комунікація лідера в публічному управлінні	-	-	-
	Практичне заняття за темою 5. Ділове спілкування в управлінській діяльності лідера-керівника	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
6	Тема 5. Комунікація лідера в публічному управлінні	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела	-
	Практичне заняття за темою 5. Зворотній зв'язок у процесі комунікації лідера-керівника	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
7	Тема 6. Формування якостей і компетенцій лідера	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси Презентації здобувачів	-
	Практичне заняття за темою 6. Моделювання кластеру лідерських якостей. Презентація результатів виконання індивідуального завдання	Практичне заняття		-
8	Презентація результатів виконання індивідуального завдання	Практичне заняття	Презентації здобувачів	0-40
9	Підведення підсумків вивчення дисципліни	Лекція Практичне заняття	Силабус ККР для проведення заліку Анкети у MS Forms	—

Індивідуальне завдання: «Розроблення проєкту одного з елементів наукової новизни власного дисертаційного дослідження у частині адаптації зарубіжного досвіду розвитку лідерства до умов діяльності вітчизняних органів

публічної влади: методологічні підходи, моделі, принципи, методи, технології, функції та методики (інструментарій)».

1. Визначити відповідне наукове завдання дисертації.
2. Ознайомитись із прикладами адаптації зарубіжного досвіду розвитку лідерства до умов діяльності вітчизняних органів публічної влади у здійснених раніше дисертаційних дослідженнях та наукових публікаціях.
3. Визначити релевантні нормативно-правові документи зарубіжних країн з питань розвитку лідерства в публічному управлінні.
4. Запропонувати авторській підхід до механізму адаптації обраних зарубіжних практик розвитку лідерства в публічному управлінні до умов діяльності вітчизняних органів публічної влади предметної галузі власного дослідження.
5. Розробити авторське формулювання одного з елементів наукової новизни власного дисертаційного дослідження у частині адаптації зарубіжного досвіду розвитку лідерства в публічному управлінні до умов діяльності вітчизняних органів публічної влади: методологічні підходи, моделі, принципи, методи, технології, функції та методики (інструментарій).

Під час презентації і захисту результатів виконання індивідуальних завдань у межах практичних занять передбачено процедуру peer-assessment (оцінювання з боку інших здобувачів освіти).

5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

Комп'ютерне та мультимедійне обладнання.

Активованій корпоративний акаунт НТУ «ДП» (student.i.p@nmu.one).

Microsoft Office 365. Застосунки Microsoft Office: Teams, Forms, Whiteboard, OneNote.

Платформа дистанційного навчання НТУ «ДП» Moodle.

Підключення до Internet.

6. Система оцінювання та вимоги

6.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 8-го кваліфікаційного рівня НРК.

6.2. Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів з поточного тестування та виконання і захисту практичних робіт складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Теоретична частина оцінюється за результатами *участі у дискусіях* під час інтерактивних лекцій, виконанню та *презентації результатів індивідуального завдання*, зміст якого описано у розділі 4 (участь у дискусіях та презентація результатів окремих завдань оцінюється в межах 100 балів відповідно до Загальних критеріїв досягнення результатів навчання для 8-го кваліфікаційного рівня за НРК (доктор

філософії)» (див. «Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» <https://cutt.ly/1ORACPD>) із подальшим перерахунком відповідно до розподілу балів за окремими темами та завданнями, див. у табл. розділу 4). Загалом за участь у дискусіях і захист результатів виконання індивідуального завдання отримується **максимум 60 балів**.

Практичні роботи (індивідуальні і командні завдання, розподіл балів див. у табл. розділу 4) виконуються під час практичних занять (презентація результатів окремих завдань оцінюється в межах 100 балів відповідно до Загальних критеріїв досягнення результатів навчання для 8-го кваліфікаційного рівня за НРК (доктор філософії)» (див. «Положення про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» <https://cutt.ly/1ORACPD>) із подальшим перерахунком відповідно до розподілу балів за окремими темами та завданнями, див. у табл. розділу 4). При несвоєчасному здаванні практичної роботи оцінка знижується вдвічі. У сумі за практичну частину курсу при поточному оцінюванні отримується **максимум 40 балів**.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Розподіл максимальної кількості балів за складовими поточного контролю:

Теоретична частина	Практична частина	Разом
60	40	100

6.3. Критерії оцінювання підсумкової роботи. У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (залік)** під час сесії. Якщо здобувач не здав у письмовій формі виконаних індивідуальних завдань (дві практичні роботи), він отримує незадовільну підсумкову оцінку з дисципліни.

Залік проводиться у вигляді комплексної контрольної роботи, яка включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з **60 тестових завдань** із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 1 бал (**разом 60 балів**) та **10 тестових завдань** з практичної частини, кожне з запитань оцінюється максимум у 4 бали (**разом 40 балів**), причому:

- 4 бали – відповідність еталону;
- 3 бали – відповідність еталону з незначними помилками;
- 2 бали – часткова відповідність еталону, питання повністю не розкрито;
- 1 бал – невідповідність еталону, але відповідність темі запитання;
- 0 балів – відповідь не наведена або не відноситься до теми запитання.

Отримані бали за відкриті та закриті тести додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за підсумковою роботою здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

7. Політика курсу

7.1. Політика щодо академічної доброчесності. Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для

використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»:

http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

7.2. Комунікаційна політика.

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінку кафедри державного управління і місцевого самоврядування у Facebook: <https://www.facebook.com/kafedra.publicmanagement/>.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у застосунку Microsoft Teams та на корпоративній платформі Moodle (www.do.nmu.org.ua).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи у Microsoft Teams.

7.3. Політика щодо перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

7.4. Відвідування занять.

Для здобувачів вищої освіти денної форми відвідування занять є обов'язковим.

Поважними причинами для неявки на заняття є хвороба, участь в університетських заходах, відрядження, які необхідно підтверджувати документами у разі тривалої (два тижні) відсутності.

Про відсутність на занятті та причини відсутності здобувач вищої освіти має повідомити викладача або особисто, або через старосту.

Якщо здобувач вищої освіти захворів, ми рекомендуємо залишатися вдома і навчатися за допомогою дистанційної платформи.

Здобувачу вищої освіти, чий стан здоров'я є незадовільним і може вплинути на здоров'я інших здобувачів вищої освіти, буде пропонуватися залишити заняття (така відсутність вважатиметься пропуском з причини хвороби).

Оцінки неможливо отримати під час консультацій або інших додаткових годин спілкування з викладачем. За об'єктивних причин (наприклад, міжнародна мобільність) навчання може відбуватись дистанційно - в онлайн-формі, за погодженням з викладачем.

7.5. Політика щодо оскарження оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

7.6. Зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті. Здобувачі вищої освіти має право на зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті, за окремими темами або видами навчальної активності із

попереднім погодженням з викладачем дисципліни та гарантом освітньої програми. Визнання результатів здійснюється за наявності відповідних сертифікатів.

7.7. Участь в анкетуванні. Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на ваші університетські поштові скриньки. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

8. Рекомендовані джерела інформації

Основні

1. Лідерство на публічній службі: навч. наоч. посіб. / Гончарук Н. Т., Комарова К.В. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Гончарук%20Н.Т. Лідерство на ПС-навч. посібн.pdf>.
2. Публічна служба: навч. наоч. посіб. / Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», ГРАНІ, 2023. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Навч_посіб_Публічна_служба_Гончарук,Сорокіна.pdf
3. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162880/2018_2_Publiczna_sluzhba_2018.pdf?sequence=1
4. Лідерство та управлінська еліта: конспект лекцій / уклад. Н.Т. Гончарук. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 54 с.
5. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.
6. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2017. 430 с.
7. Лідерство та управлінська еліта : конспект лекцій / уклад. Н. Т. Гончарук. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 54 с.
8. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
9. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.
10. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.

Нормативні документи

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Із змінами, внесеними Законом України № 2222-IV від 8 груд. 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лют. 2014 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
3. Про державну службу» Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 трав. 2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

6. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586 : із змінами. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14/print>
7. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280 : із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
8. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
9. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2073-IX. Редакція від 31.03.2023. набрання чинності 15.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
10. Виборчий кодекс України від 19 груд. 2019 р. № 396-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text>
11. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
12. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
13. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 5113. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
14. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
15. Про затвердження положення про НАДС: постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>
16. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ НАДС від 3 берез. 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>
17. Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: постанова Кабінету Міністрів від 23.10.2023 №1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#Text>
18. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
19. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>
20. Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році»: постанова Кабінету Міністрів України від 23.10.2023 № 1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#Text>
21. Про затвердження 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: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text>
22. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.
23. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 серп. 2025 р. № 116-25 : зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 верес. 2025 р. № 1409/44815. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro->

Додаткові джерела:

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. – К.: Вид-во «Наш формат», 2019. – 304 с.
2. Алюшина Н. «Лідерство має стати новою нормою на державній службі». URL : <https://nads.gov.ua/news/liderstvo-maie-staty-novoiu-normoiu-na-derzhavni-sluzhbi-holova-nads-nataliia-aliushyna-na-forumi-dni-osvitnoho-liderstva>.
3. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році / НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf>.
4. Багрим О. А. Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні / О. А. Багрим // Аспекти публічного управління. – 2024. – № 4. – С. 52–58. – DOI: <https://doi.org/10.15421/152448>.
5. Багрим О. А. Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану / О. А. Багрим // Аспекти публічного управління. – 2025. – № 1. – С. 69–76. – DOI: <https://doi.org/10.15421/152508>.
6. Василевська Т. Е., Саламатов В.О., Марушевський Г.Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
7. Василенко Н., Матохнюк О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби // Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти . – Вінниця, 2023. – Вип. 4. – С. 58-64.
8. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 60-64.
9. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
10. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції // Публічне управління та адміністрування. – Дніпро, 2023. – № 2(5). – С. 17-21.
11. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О. О. Гетьман, А. О. Білодід // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – 2017. – Вип. 17. – С.556 – 561.
12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Гончарук Н., Кіслов О. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 3. С. 46-52. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1134> DOI: <https://doi.org/10.15421/152529>
14. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект. *Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні*: монографія / О. М. Петрос та ін.; за заг. ред. О. М. Петрос, Л. І. Федулової. Київ : НАДУ, 2020. С. 369-387.
15. Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ. *Публічна служба* : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородин. [та ін.] ; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. С. 166-179.
16. Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Лідерство як критерій оцінювання органів публічного управління. *Публічна служба* : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородин. [та ін.] ; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. С. 179-195.
17. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 37-48. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/824/802>.
18. Гончарук Н. Т. , Прудиус Л. В. Концептуальні засади реформування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. *Трансформація статусу посадової особи місцевого*

- самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. С.173-184.
19. Гончарук Н. Т., Трегубенко Г. П. Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні // *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 106-114.
 20. Гончарук Н.Т. Правові аспекти стратегічного менеджменту в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 19. С. 176-181. <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4729> <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.176>
 21. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.
 22. Дорофеев О. В., Христенко К. І. Результативне лідерство в публічній сфері: систематизація та огляд основних складників. Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування). 2024. Вип. 2. С. 86-94. URL : <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/53/45>.
 23. Свтушенко О. Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. С. 126-147. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/473/442>.
 24. Карковська В. Я., Весоловська М. К. Когнітивно-емоційне лідерство в епоху III: формування компетентностей майбутнього. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 188-195.
 25. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). С. 174–177.
 26. Коробович Л. П. Роль лідера в ефективних комунікаціях організації. *Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у ххі столітті*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-278-7-73>
 27. Крикун Ольга. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 4, 2022, pp. 48-56. doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.02
 28. Кусумано Майкл А., Йоффі Девід Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроуна та Стіва Джобса. . – Харків : КСД, 2023. – 256 с.
 29. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2024. Вип. 3. С. 71-75.
 30. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 1. С. 162-179. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11.
 31. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2023. Вип. 1. С. 50-54. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/985/961> DOI: <https://doi.org/10.15421/152307>
 32. Лідери змін: як Школа підготовки стратегів змінює державне управління. URL : <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-ia-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiie-derzhavne-upravlinnia>.
 33. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука [та ін.]. Харків : Фактор, 2015. 156 с.
 34. Лідерство та команда в публічному управлінні / уклад. : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
 35. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд. : Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львів. держ. ун-т внутріш. справ, 2024. 512 с.

36. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання / В. М. Ємельянов, О. М. Штиршов, С. М. Верба, Л. С. Ярошенко. URL : [https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1590/1/Ємельянов% 20%.pdf](https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1590/1/Ємельянов%20%.pdf).
37. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. Університетські наукові записки. 2022. № 3. С. 106-115.
38. Лідерство та керівництво у сфері управління./ Грищенко Ю.А., Пащенко О.П./ <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/107.pdf>.
39. Лебідь Н. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2016. 36 с.
40. Летучий Д. М., Гончарук Н.Т. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 164 с.
41. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. / А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко. - К.: НАДУ, 2011. - 292 с.
42. Науменко О. М. Особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні України. Науковий журнал «Politicus».2024. Вип. 6. С. 67-73. URL : http://politicus.od.ua/6_2024/13.pdf.
43. Пашко Л. А. Лідерство в публічному управлінні: сучасне переосмислення суті. Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування. 2025. № 2. С. 123-127.
44. Підлісна Т. В. Концепція лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL : <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/download/2428/2464/6132>.
45. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021. № 2. С. 158–164. URL : <https://bit.ly/3oAMjcy>
46. Посібник для керівників державної служби / авт. кол. : Ю. Лихач (керівник авт. кол.) [та ін.] ; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.
47. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf.
48. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / авт.кол. Т. Е. Василевська, І. Г. Сурай, О. І. Васильєва та ін.; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
49. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.
50. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
51. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
52. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.
53. Романовський О.Г. Педагогіка лідерства : монографія / О. Г. Романовський, В. Є. Михайличенко, Л. М. Грень. – Харків : НТУ «ХП», 2023. – 432 с.
54. Сивак Т.В., Гончарук Н.Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України // Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2024, № 3. С.105- 113. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.16>
55. Сторожев Р. І. Система принципів розвитку лідерства в публічному управлінні. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. Вип. 4 (47). С. 78-87.
56. Суржик М.В. Лідерство як чинник ефективності вироблення публічно-управлінських рішень. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 38. – С. 134-138. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.24>

57. Таратухина, Ю. В., Авдеева З. К. Ділові та міжкультурні комунікації: підручник і практикум для академічного бакалаврату. М. : Юрайт, 2019. 324 с.
58. Ткачова Н. М., Гермаш Ю. О. Лідерство та ефективність діяльності державних службовців в умовах трансформаційних змін. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 5. С. 636-650. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/scintint_2025_5_53.
59. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. 216 с.
60. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
61. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / С. К. Хаджирадєва, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.
62. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей / пер. з англ. Ю. Кузьменко. Київ: Наш формат, 2018. 168 с.
63. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України ; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.
64. Чумакова Г. В., Пасічник В. В. Джерела влади та лідерські компетентності в публічному менеджменті: теорія та зарубіжний досвід. Наукові перспективи. 2025. № 2 (56). С. 669-679. URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20744/20720>.
65. Шестаковська Т. Гололобов С., Кириченко Г. Лідерство в місцевому самоврядуванні як інструмент аналітичної діяльності та комунікативного забезпечення інклюзивного територіального розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 338, № 1. С. 317-323.
66. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32 (71) № 3. С. 69-76.
67. Якимова Н., Марценюк О., Кремінський В. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57>
68. Якого лідерства потребує державна служба? URL : <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>.
69. Goncharuk N., Pyrokhova Yu. Conceptual principles of human resources management in the field of public service of Ukraine: socio-psychological aspect. *Journal of Modern Economic Research*. Bratislava, Slovakia. Vol 2, No 4, 2020. p. 5-17. URL: <https://www.denakyrpublishing.science/index.php/jmer/article/view/41/38>.
70. Goncharuk N., Orhiets O., Prokopenko L. Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2021. Vol. 7, no. 1. P. 39-46. . (Web of Science).
71. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrokhova Y. Human resource management in the field of public service in Ukraine in the context of its reform and modernization in accordance with European standards. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVI. P. 56-62. (Web of Science).
72. Strelnikov V. Yu., Lebedyk L.V., Hura T. V., Sysoieva S. I., Stankevych S.V., Shapovalova E.V., Avilova O.Ye. Leadership and social work in the environmental management system. *Ukrainian Journal of Ecology*. 2021. № 11 (2). С. 349-351.
73. Bashtannyk V., Goncharuk N., Zayats D., Ragimov F., Boiko N., Karpa M. Humanization of public administration in the conditions of transformation processes European experience for Ukraine. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12, Issue 1, Special Issue no: 12/01/XXV. P. 60-66. (Web of Science)

74. Goncharuk, N., Pyrohova, Y., Suray, I., Prokopenko, L and Prudius, L. (2023). Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 03, pp. 1611-1625, September 2023 DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.27 (Scopus).
75. Jaqua E., Jaqua T. Visionary Leadership. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*. 2022. Vol. 2, № 6. URL : https://www.researchgate.net/publication/367739429_VISIONARY_LEADERSHIP.

Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
2. Президент України. Офіційний веб-портал. URL: <https://www.president.gov.ua/>
3. Кабінет Міністрів України. Офіційний веб-портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
4. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний веб-портал. URL: <https://nads.gov.ua/>
5. Портал управління знаннями. Освітня платформа у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
6. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/sigma>
7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: www.nbuv.gov.ua
8. Національна історична бібліотека України. URL: <https://nibu.kyiv.ua/>
9. Центр політико-правових реформ. URL: <http://www.pravo.org.ua/>
10. Головний правовий портал України. URL: <http://www.ligazakon.ua/>
11. Аспекти публічного управління. *Науковий фаховий журнал*. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal>
12. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. *Науковий фаховий журнал*. URL: <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys>
13. Public service Europe. URL: <http://www.publicserviceeurope.com/>
14. European CAF Resource Centre, EIPA. URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>
15. Public administration and governance. European Commission https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_en

