

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ НОВІТНІХ ВИКЛИКІВ»



Ступінь освіти	Доктор філософії
Спеціальність	Д-4 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування
Тривалість викладання	7 чверть
Кількість кредитів	4 кредити ЄКТС (120 годин)
лекції:	2 години на тиждень
практичні заняття:	4 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 держави з соціально-орієнтованою економікою, розбудову громадянського суспільства неможливо здійснити без створення ефективного інституту публічної служби. Модернізація публічної служби є ключовим напрямом реформування державного управління та місцевого самоврядування, підвищення їх результативності. «Публічна служба» – відносно нове поняття, яке досить активно циркулює в сегменті наукового дискурсу, однак у найближчій перспективі публічна служба має

охопити більшість суспільних інституцій, як владних так і тих, що надаватимуть послуги публічного характеру.

Професіоналізація публічних службовців, розвиток їх практичних навичок і вмінь в процесі професійної діяльності закладає теоретичні засади служіння державі, суспільству, громадянину шляхом надання або забезпечення надання управлінських, адміністративних та соціальних послуг. Вивчення дисципліни буде корисним як державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування, так і всім, чия діяльність пов'язана із сферою публічного управління.

В рамках курсу «Модернізація публічної служби в умовах новітніх викликів» розглядаються теоретичні і правові засади організації та функціонування публічної служби, особливості її проходження, питання налагодження соціальної взаємодії, етики та етикету, попередження та розв'язування конфліктів, розвитку лідерських якостей та навичок розв'язувати комплексні проблеми у сфері публічної служби та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Мета та завдання курсу

Мета дисципліни – ознайомлення слухачів з сучасним науковим поглядом на публічну службу, формування у здобувачів наукового ступеню доктора філософії комплексу спеціальних знань у сфері модернізації публічної служби, у т. ч. знання щодо теоретико-правових та морально-етичних основ організації та функціонування публічної служби, проходження публічної служби в умовах воєнного стану, основних технологій управління персоналом та розвитку відповідального лідерства на публічній службі, здатності реалізовувати сучасні стратегії й концепції модернізації публічної служби в умовах новітніх викликів, підходи та моделі побудови якісно нової публічної служби, орієнтованої на європейські стандарти.

Завдання курсу:

– **знати і розуміти:** теоретичні, правові та морально-етичні основи модернізації публічної служби; особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану; новації законодавства про державну службу і службу в органах місцевого самоврядування; основні форми, методи, інноваційні технології управління персоналом та інструменти розвитку відповідального лідерства на публічній службі; основні напрями реформування й модернізації публічної служби в Україні, підходи до забезпечення якості, результативності та ефективності управлінської діяльності в сфері публічної служби та вміння розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх вирішення;

– **вміти:** *інтегрувати* отримані знання для організації ефективної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших організацій публічної сфери в умовах воєнного стану та післявоєнний період, *оцінювати* ефективність, професіоналізм, відповідальність у діяльності публічних службовців з позиції відповідності комплексу сучасних вимог, загроз та новітніх викликів; *генерувати* нові ідеї, практично реалізовувати сучасні стратегії й концепції реформування державного управління й місцевого самоврядування та підходи до побудови якісно нової моделі публічної служби, орієнтованої на європейські принципи та стандарти; *виявляти здатність* працювати в команді, налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо,

дотримуватися етики ділового спілкування, попереджати та розв'язувати конфліктні ситуації.

3. Результати навчання

Дисциплінарні результати навчання:

- демонструвати знання: теоретичних, правових та морально-етичних основ організації та функціонування публічної служби; особливостей проходження публічної служби в умовах воєнного стану, новачій законодавства про державну службу і службу в органах місцевого самоврядування, основних форм, методів і технологій управління персоналом та інструментів розвитку відповідального лідерства на публічній службі;
- показувати розуміння основних напрямів модернізації публічної служби в Україні, формування й реалізації державної кадрової політики та кадрової політики в органах місцевого самоврядування, підходів до забезпечення якості, результативності та ефективності управлінської діяльності в сфері публічної служби та вміння розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх вирішення;
- інтегрувати отримані знання для організації ефективної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інших організацій публічної сфери в умовах воєнного стану та післявоєнний період, оцінювати ефективність, професіоналізм, відповідальність у діяльності публічних службовців з позиції відповідності комплексу сучасних вимог, загроз та новітніх викликів;
- вміти генерувати нові ідеї, практично реалізовувати сучасні стратегії й концепції реформування державного управління й місцевого самоврядування та підходи до побудови якісно нової моделі публічної служби, орієнтованої на європейські принципи та стандарти. Продемонструвати здатність практично реалізовувати сучасні стратегії й концепції, підходи та моделі побудови якісно нової публічної служби, орієнтованої на європейські стандарти;
- виявляти здатність працювати в команді, налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо, дотримуватися етики ділового спілкування, попереджати та розв'язувати конфліктні ситуації;
- вдосконалювати практичні навички розробляти обґрунтовані та ефективні управлінські рішення з урахуванням євроінтеграційних процесів, здійснювати планування роботи з персоналом, організацію та контроль виконання поставлених завдань та індивідуальних планів;
- демонструвати вміння генерувати інноваційні ідеї щодо шляхів модернізації державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, підвищення якості та ефективності публічної служби в умовах новітніх викликів у предметній сфері власного дослідження.

4. Структура курсу

Тиждень	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
1	Вступ до курсу Мета, завдання, результати Політика курсу Навчальні матеріали Система та критерії оцінювання	Лекція	Силабус Презентація курсу Методичні рекомендації Рекомендовані джерела ККР для проведення заліку	—

Тиждень	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
	Тема 1. Теоретичні засади модернізації публічної служби		Презентація за темою Рекомендовані джерела	-
	Практичне заняття за темою 1. Проблеми та перспективи модернізації публічної служби в Україні в умовах новітніх викликів	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
2	Тема 2. Правові засади модернізації публічної служби	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 2. Проходження публічної служби в умовах воєнного стану та в умовах воєнного стану та її модернізації	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
3	Тема 3. Морально-етичні засади модернізації публічної служби	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 3. Ділове спілкування та зворотний зв'язок в управлінській діяльності	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
4	Тема 4. Удосконалення управління людськими ресурсами на публічній службі			
	Практичне заняття за темою 4. Роль керівника у формуванні команди			
5	Тема 4. Удосконалення управління людськими ресурсами на публічній службі	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	—
	Практичне заняття за темою 4. Роль керівника у формуванні ефективної команди та організації управління людськими ресурсами	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0–10
6	Тема 5. Розвиток відповідального лідерства на публічній службі	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 5. Розвиток відповідального лідерства на публічній службі. Моделювання кластеру лідерських якостей та компетентностей	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10
7	Тема 6. Зарубіжний досвід модернізації публічної служби	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 6. Адаптація зарубіжного досвіду модернізації публічної служби до умов діяльності	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-10

Тиждень	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
	вітчизняних органів публічної влади Презентація результатів виконання індивідуального завдання			
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 модернізації публічної служби до умов діяльності вітчизняних органів публічної влади: методологічні підходи, моделі, принципи, механізми, методи та методики (інструментарій)».

1. Визначити відповідне наукове завдання дисертації.
2. Ознайомитись із прикладами адаптації зарубіжного досвіду модернізації публічної служби 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 модернізації публічної служби.
4. Запропонувати авторській підхід до механізму адаптації обраних зарубіжних практик модернізації публічної служби 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 модернізації публічної служби в умовах новітніх викликів до умов діяльності вітчизняних органів публічної влади: методологічні підходи, моделі, принципи, механізми, методи 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. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Технічні засоби навчання (комп'ютерне та мультимедійне обладнання).
2. Дистанційна платформа Moodle.
3. MS Office (застосунок Teams).

6. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Сертифікація досягнень здобувачів здійснюється за допомогою прозорих процедур, що ґрунтуються на об'єктивних критеріях відповідно до Положення університету «Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти».

Досягнутий рівень компетентностей відносно очікуваних, що ідентифікований під час контрольних заходів, відображає реальний результат навчання здобувача за дисципліною.

6.1 Шкали

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів НТУ «ДП» здійснюється за рейтинговою (100-бальною) та інституційною шкалами. Остання необхідна (за офіційною відсутністю національної шкали) для конвертації (переведення) оцінок мобільних здобувачів.

Шкали оцінювання навчальних досягнень здобувачів НТУ «ДП»

Рейтингова	Інституційна
90...100	відмінно / Excellent
74...89	добре / Good
60...73	задовільно / Satisfactory
0...59	незадовільно / Fail

Кредити навчальної дисципліни зараховуються, якщо здобувач отримав підсумкову оцінку не менше 60-ти балів. Нижча оцінка вважається академічною заборгованістю, що підлягає ліквідації відповідно до Положення про організацію освітнього процесу НТУ «ДП».

6.2 Засоби та процедури

Зміст засобів діагностики спрямовано на контроль рівня сформованості знань, умінь/навичок, комунікації, автономії та відповідальності здобувача за вимогами НРК до 8-го кваліфікаційного рівня (для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти) під час демонстрації регламентованих робочою програмою результатів навчання.

Здобувач на контрольних заходах має виконувати завдання, орієнтовані виключно на демонстрацію дисциплінарних результатів навчання (розділ 2).

Засоби діагностики, що надаються здобувачам на контрольних заходах у вигляді завдань для поточного та підсумкового контролю, формуються шляхом конкретизації вихідних даних та способу демонстрації дисциплінарних результатів навчання.

Засоби діагностики (контрольні завдання) для поточного та підсумкового контролю дисципліни затверджуються кафедрою.

Види засобів діагностики та процедур оцінювання для поточного та підсумкового контролю дисципліни подано нижче.

Засоби діагностики та процедури оцінювання

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ
-------------------	----------------------

навчальне заняття	засоби діагностики	процедури	засоби діагностики	процедури
лекції	контрольні завдання за кожною темою	виконання завдання під час лекцій	комплексна контрольна робота (ККР)	визначення середньозваженого результату поточних контролів; виконання ККР під час заліку за бажанням здобувача
практичні	індивідуальне завдання	виконання завдань під час самостійної роботи		

Під час поточного контролю лекційні заняття оцінюються шляхом визначення якості виконання контрольних конкретизованих завдань. Практичні заняття оцінюються якістю виконання (згідно таблиці) індивідуального завдання.

Якщо зміст певного виду занять підпорядковано декільком складовим, то інтегральне значення оцінки може визначатися з урахуванням вагових коефіцієнтів, що встановлюються викладачем.

За наявності рівня результатів поточних контролів з усіх видів навчальних занять не менше 60 балів, підсумковий контроль здійснюється без участі здобувача шляхом визначення середньозваженого значення поточних оцінок.

Незалежно від результатів поточного контролю кожен здобувач під час заліку має право виконувати ККР, яка містить завдання, що охоплюють ключові дисциплінарні результати навчання.

Кількість конкретизованих завдань ККР повинна відповідати відведеному часу на виконання. Кількість варіантів ККР має забезпечити індивідуалізацію завдання.

Значення оцінки за виконання ККР визначається середньою оцінкою складових (конкретизованих завдань) і є остаточним.

Інтегральне значення оцінки виконання ККР може визначатися з урахуванням вагових коефіцієнтів, що встановлюється кафедрою для кожної складової опису кваліфікаційного рівня НРК.

6.3 Критерії

Реальні результати навчання здобувача ідентифікуються та вимірюються відносно очікуваних під час контрольних заходів за допомогою критеріїв, що описують дії здобувача для демонстрації досягнення результатів навчання.

Для оцінювання виконання контрольних завдань під час поточного контролю лекційних і практичних занять в якості критерію використовується коефіцієнт засвоєння, що автоматично адаптує показник оцінки до рейтингової шкали:

$$O_i = 100 \cdot a/m,$$

де a – число правильних відповідей або виконаних суттєвих операцій відповідно до еталону рішення; m – загальна кількість запитань або суттєвих операцій еталону.

Індивідуальні завдання та комплексні контрольні роботи оцінюються експертно за допомогою критеріїв, що характеризують співвідношення вимог до рівня компетентностей і показників оцінки за рейтинговою шкалою.

Зміст критеріїв спирається на компетентнісні характеристики, визначені НРК для освітньо-наукового рівня вищої освіти (подано нижче).

**Загальні критерії досягнення результатів навчання
для 8-го кваліфікаційного рівня за НРК
(доктор філософії)**

Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
Знання		
– концептуальні та методологічні знання в галузі чи на межі галузей знань або професійної діяльності	Відповідь відмінна – правильна, обґрунтована, осмислена. Характеризує наявність: – спеціалізованих концептуальних знань на рівні новітніх досягнень; – критичне осмислення проблем у навчанні та/або професійній діяльності та на межі предметних галузей	95-100
	Відповідь містить не грубі помилки або описки	90-94
	Відповідь правильна, але має певні неточності	85-89
	Відповідь правильна, але має певні неточності й недостатньо обґрунтована	80-84
	Відповідь правильна, але має певні неточності, недостатньо обґрунтована та осмислена	74-79
	Відповідь фрагментарна	70-73
	Відповідь демонструє нечіткі уявлення здобувача про об'єкт вивчення	65-69
	Рівень знань мінімально задовільний	60-64
	Рівень знань незадовільний	<60
Уміння/навички		
– спеціалізовані уміння/навички і методи, необхідні для розв'язання значущих проблем у сфері професійної діяльності, науки та/або інновацій, розширення та переоцінки вже існуючих знань і професійної практики;	Відповідь характеризує уміння: – виявляти проблеми; – формулювати гіпотези; – розв'язувати проблеми; – оновлювати знання; – інтегрувати знання; – провадити інноваційну діяльність; – провадити наукову діяльність	95-100
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності з не грубими помилками	90-94
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації однієї вимоги	85-89
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації двох вимог	80-84
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації трьох вимог	74-79

Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
– започаткування, планування, реалізація та коригування послідовного процесу ґрунтовного наукового дослідження з дотриманням належної академічної доброчесності; – критичний аналіз, оцінка і синтез нових та комплексних ідей	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності, але має певні неточності при реалізації чотирьох вимог	70-73
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання в практичній діяльності при виконанні завдань за зразком	65-69
	Відповідь характеризує уміння/навички застосовувати знання при виконанні завдань за зразком, але з неточностями	60-64
	Рівень умінь/навичок незадовільний	<60
Комунікація		
– вільне спілкування з питань, що стосуються сфери наукових та експертних знань, з колегами, широкою науковою спільнотою, суспільством у цілому; – використання академічної української та іноземної мови у професійній діяльності та дослідженнях	Зрозумілість відповіді (доповіді). <i>Мова:</i> правильна; чиста; ясна; точна; логічна; виразна; лаконічна. <i>Комунікаційна стратегія:</i> – послідовний і несутеречливий розвиток думки; – наявність логічних власних суджень; – доречна аргументації та її відповідність відстоюваним положенням; – правильна структура відповіді (доповіді); – правильність відповідей на запитання; – доречна техніка відповідей на запитання; – здатність робити висновки та формулювати пропозиції; – використання іноземних мов у професійній діяльності	95-100
	Достатня зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія з незначними хибами	90-94
	Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано три вимоги)	85-89
	Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано чотири вимоги)	80-84
	Добра зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано п'ять вимог)	74-79

Опис кваліфікаційного рівня	Вимоги до знань, умінь/навичок, комунікації, відповідальності і автономії	Показник оцінки
	Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та доречна комунікаційна стратегія (сумарно не реалізовано сім вимог)	70-73
	Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано дев'ять вимог)	65-69
	Задовільна зрозумілість відповіді (доповіді) та комунікаційна стратегія з хибами (сумарно не реалізовано 10 вимог)	60-64
	Рівень комунікації незадовільний	<60
Відповідальність і автономія		
– демонстрація значної авторитетності, інноваційності, високий ступінь самостійності, академічна та професійна доброчесність, постійна відданість розвитку нових ідей або процесів у передових контекстах професійної та наукової діяльності; – здатність до безперервного саморозвитку та самовдосконалення	Відмінне володіння компетенціями: – використання принципів та методів організації діяльності команди; – ефективний розподіл повноважень в структурі команди; – підтримка врівноважених стосунків з членами команди (відповідальність за взаємовідносини); – стресовитривалість; – саморегуляція; – трудова активність в екстремальних ситуаціях; – високий рівень особистого ставлення до справи; – володіння всіма видами навчальної діяльності; – належний рівень фундаментальних знань; – належний рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок	95-100
	Упевнене володіння компетенціями відповідальності і автономії з незначними хибами	90-94
	Добре володіння компетенціями відповідальності і автономії (не реалізовано дві вимоги)	85-89
	Добре володіння компетенціями відповідальності і автономії (не реалізовано три вимоги)	80-84
	Добре володіння компетенціями відповідальності і автономії (не реалізовано чотири вимоги)	74-79
	Задовільне володіння компетенціями відповідальності і автономії (не реалізовано п'ять вимог)	70-73
	Задовільне володіння компетенціями відповідальності і автономії (не реалізовано шість вимог)	65-69
	Задовільне володіння компетенціями відповідальності і автономії (рівень фрагментарний)	60-64
	Рівень відповідальності і автономії незадовільний	<60

7. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основні

1. 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

2. 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.
3. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин 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. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Публічна служба» для здобувачів ступеня магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Н. Т. Гончарук, Сорокіна Н. Г. ; Міністерство освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 33 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Публічна_служба_%20Метод_реком_до_практичн_занять.pdf.

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 : Закон України 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 27.12.2023 №1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text>
22. 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-zatverdzhennia-zmin-do-zahalnykh-pravyl-etychnoi-povedinky-derzhavnykh-sluzhbovtstva-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia>.
23. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації : постанова Верховної Ради України від 8 жовт. 2025 р. № 4621-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20#Text>.
24. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11.03.2025 р. № 4282-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20>

Додаткові

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 11-16.
2. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 79-85.
3. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838/4778>.
4. Богуславська С. І., Кисіль Н. В. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 16-21. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-16-21-boguslavska-02.pdf>.
5. Бородин Є. І. Статус голови місцевої державної адміністрації в Україні: досвід законодавчого визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 5. С. 12–23. DOI <https://doi.org/10.15421/151827>
6. 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.
7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 17-27. URL : <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/135/136>.
9. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування*. Дніпро, 2023. № 2(5). С. 17–21.
10. Гончарук Н. Новації законодавства про службу в органах місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць міжнародної конференції Міжнародного форум «Безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада»*. 2023. Дніпро: Журфонд, 2023. С.195–198.
11. Гончарук Н. Т. Правові аспекти стратегічного менеджменту в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 176-181. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.176>
12. Гончарук Н. Т., Кулакова Є. О. Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 3 (42). С. 128–136.
13. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні *Аспекти публічного управління*. Дніпро : Грані, 2018. Т. 6, № 1 – 2. С. 42–51.
14. Гончарук Н. Т., Трегубенко Г. П. Інноваційна зарубіжна практика організації самоосвіти державних службовців. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XXI регіон. наук.-практ. конф. 9 трав. 2024 р., м. Дніпро / за заг. ред. О. М. Рудіка*. Дніпро : НТУ ДП, 2024. С. 49–50.

15. 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.
16. Гончарук Н. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності публічної служби. *Тайм-менеджмент – мистецтво управляти часом науково-педагогічного працівника : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 29 травня – 9 липня 2023 року*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 37–40.
17. Гончарук Н. Формування та реалізація державної молодіжної політики на публічній службі в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. Вип. 11(4). С. 64–73. <https://doi.org/10.15421/152354>
18. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 5. С. 19-28. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231> .
19. Гончарук Н.Т. Європейський досвід управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 17-ї регіон. наук.-практ. конф. 16 трав. 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка*. Дніпро: НТУ ДП, 2022. С. 4.
20. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю. В. Мотивація та стимулювання у сфері публічної служби України як інструмент ефективного управління людськими ресурсами. *Praha. Czech Republic*. Vol. 2. No 52. 2021. p. 47–51. URL : <http://scientific-discussion.com/wp-content/uploads/2021/03/VOL-2-No-52-2021.pdf>
21. Гончарук Н.Т., Прокопенко Л.Л. Розвиток системи професійного навчання публічних службовців в Україні. *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Сучасні стратегії сталого розвитку держави і суспільства в контексті глобальних викликів» 28–29 грудня 2021 року, м. Влоцлавек, Республіка Польща*. С. 62–66.
22. Гончарук Н.Т., Прудіус 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. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна*. Дніпро : Грані, 2020. С. 173–184.
23. Гончарук Н.Т., Ю. В. Пирогова Концептуальні засади управління людськими ресурсами в сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. №3 (18). С.158–170.
24. Гончарук Н.Т. Правові аспекти стратегічного менеджменту в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 19. С. 176-181. <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4729> <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19>.
25. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.
26. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). С. 174–177.
27. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Чому одні компанії прориваються, а інші – ні. / пер. з англ. О. Савчин. Київ: Наш формат, 2017. 368 с.
28. Коробович Л. П. Роль лідера в ефективних комунікаціях організації. Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у ххї столітті. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-278-7-73>

29. 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
30. 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.
31. Куйбіда В. С., Хорошенюк О. В. Організація публічної служби України : монографія / В. С. Куйбіда Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2016. 271 с.
32. 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>
33. Лопушинський І. П., Набока С. І., Медведєва А. В. Державна система управління персоналом «Рослік» як механізм електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2020_1_22
34. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №. 4. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>
35. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. 125 с.
36. Могиляк С. Р. Зміна управлінських парадигм в публічному секторі: від кадрів до людського потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 274-280.
37. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.
38. Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року : коментарі та порівняльний аналіз : посібник. URL : https://decentralization.ua/uploads/library/file/935/Posibnyk_sluzhba_v_oms.pdf.
39. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
40. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2023. Т. 34 (73) № 1. С. 111-118.
41. Поспєлова Т. В., Руденко В. С., Олещенко В. Ю. Інституційно-економічне забезпечення людського розвитку: управлінська трансформація в умовах посткризової перебудови. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 72. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5799/5738>.
42. 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.
43. Прокопенко Л. Л., Гончарук Н. Т. Модернізація публічної служби в умовах війни та післявоєнний період у контексті її адаптації до європейських стандартів. *Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : Матеріали науково-*

- практичної конференції за міжнародною участю 4 травня 2023 р., м. Дніпро. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 19–22.
44. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.
45. Прудіус О.О., Гончарук Н.Т. Генезис розвитку законодавства про державну службу в умовах її модернізації та формування системи управління персоналом. Scientific discussion (Praha, Czech Republic). 2023. Vol. 1. № 77. С. 43-50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8009145>.
46. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородин, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
47. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
48. Решетняк О. І., Шликова В. О. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2025. Вип. № 72. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5661/5602>.
49. 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>
50. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. – Дніпро : ГРАНІ, 2020. – 224 с. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/issue/view/47>
51. Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб./ Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 184 с.
52. Тарасенко Т. М. Організаційно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: можливості та обмеження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 4. С. 51–58. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/261/228>
53. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. 216 с.
54. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / С. К. Хаджирадєва, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
55. Хаджирадєва С. К., Доценко Т. А., Пукір Ю. Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1211053.pdf>.
56. Bashtannyk, V., та Goncharuk, N., та Zayats, D., та Ragimov, F., та Boiko, N., та 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, Iss. 1 , Special Iss. 12/01/XXV. P. 60-66.
57. Goncharuk N., Orhiiets O. & Prokopenko L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic

- aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7, no. 1 (January). P. 39-46. URL : <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>
58. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrohova 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. Iss. 1. Special Iss. XVI. P. 56-62. (Web of Science).
59. Goncharuk N., Pyrohova Y. Conceptual principles of human resources management in the field of public service of Ukraine: socio-psychological aspect. *Journal of Modern Economic Research*. Bratislava, Slovakia. 2020. Vol 2. № 4. P. 5-17. URL: <https://www.denakyrpublishing.science/index.php/jmer/article/view/41/38>.
60. Goncharuk N., Pyrohova Y., Suray I., Prokopenko L., Prudius, L. Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 3. P. 1611-1625, DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27> (Scopus).

Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
URL: <http://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

