

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ  
ВИКЛИКІВ»**



<b>Рівень вищої освіти</b>	Перший (бакалаврський)
<b>Спеціальність</b>	281 Публічне управління та адміністрування
<b>Освітньо-професійна програма</b>	Публічне управління та адміністрування
<b>Тривалість викладання</b>	11 чверть
<b>Кількість кредитів</b>	4 кредити ЄКТС (120 годин)
<b>лекції:</b>	3 години на тиждень
<b>практичні заняття:</b>	2 години на тиждень
<b>Мова викладання</b>	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=6911>

**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](mailto:Honcharuk.N.T@nmu.one)

### **1. Анотація до курсу**

Становлення України як правової, демократичної, соціальної держави з соціально-орієнтованою економікою, розбудову громадянського суспільства подолання сучасних викликів в умовах війни та повоєнний період, неможливо здійснити без створення, в умовах європейської інтеграції та цифрової трансформації, ефективного інституту публічної служби. Реформування публічної служби є ключовим напрямом реформування державного управління та місцевого самоврядування, підвищення ефективності публічного управління.

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

В рамках курсу «Реформування публічної служби в умовах сучасних викликів» розглядаються теоретичні і правові засади організації та функціонування публічної служби, особливості її проходження в умовах воєнного стану та реформування, питання організаційної культури, формування команди, комунікації та 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** – формування у здобувачів вищої освіти комплексу спеціальних знань та компетентностей у сфері реформування публічної служби, у т. ч. знань щодо теоретико-правових та морально-етичних основ організації та функціонування публічної служби, проходження публічної служби в умовах воєнного стану та повоєнний період, інноваційних технологій управління персоналом та розвитку лідерства на публічній службі, підходів та моделей побудови якісно нової публічної служби, орієнтованої на європейські стандарти, здатності реалізовувати сучасні стратегії й концепції реформування публічної служби в умовах сучасних викликів.

### **Завдання курсу:**

– **знати і розуміти:** теоретичні, правові та морально-етичні основи реформування публічної служби; особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану та повоєнний період; 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 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;

– **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 та повоєнний період, новацій законодавства про державну службу і службу в органах місцевого самоврядування, інноваційних форм, методів і технологій управління персоналом та інструментів розвитку відповідального лідерства на публічній службі;
- *показувати розуміння* основних напрямів реформування 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;
- *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 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;
- *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* 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 сучасних викликів.

### 4. Структура курсу

Тижні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
1-2	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	–
	Тема 1. Теоретичні засади реформування публічної служби		Презентація за темою Рекомендовані джерела	-

Тижні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
	Практичне заняття за темою1. Проблеми та перспективи реформування публічної служби в Україні в умовах сучасних викликів	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-05
3	Тема 2. Правові засади реформування публічної служби	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою2. Проходження публічної служби в умовах воєнного стану та реформування	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-05
4	Тема 3.Формування морально-етичних засад реформування публічної служби	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 3. Ділове спілкування та зворотній зв'язок в управлінській діяльності	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-05
5	Тема 4. Удосконалення управління персоналом на публічній службі	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 4.Технології ефективної комунікації та раціональної поведінки в конфліктах	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-05
6	Тема 5. Розвиток лідерства на публічній службі	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 5. Моделювання кластеру лідерських якостей та компетентностей	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-05
7	Тема 6. Зарубіжний досвід реформування та модернізації публічної служби	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	-
	Практичне заняття за темою 6. Адаптація зарубіжного досвіду реформування та модернізації публічної служби до умов діяльності вітчизняних органів публічної влади	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-05

Тиждень	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
8	Презентація результатів виконання індивідуального завдання	Практичне заняття	Презентації здобувачів	0-30
9	Підведення підсумків вивчення дисципліни	Лекція Практичне заняття	Силабус Підсумковий тест для проведення заліку Анкети у MS Forms	0-40

### **Індивідуальне завдання:**

Індивідуальне завдання полягає у розробленні та захисті здобувачами вищої освіти есе за обраною темою.

**Форма проведення:** розроблення, презентація та захист (відповіді на запитання, дискусія) індивідуального завдання перед аудиторією (бажано використовувати MS Power Point).

### **Зміст індивідуального завдання:**

До індивідуальних завдань висуваються певні вимоги. По-перше, індивідуальне завдання має характеризуватися чіткою структурою згідно з визначеним планом. По-друге, індивідуальне завдання повинно логічно висвітлювати питання, яке розглядається. По-третє, воно повинно мати узагальнюючий характер оцінок подій, явищ. По-четверте, характеризуватися чіткою аргументацією висновків з усіх поставлених питань. По-п'яте, під час викладення матеріалу необхідно давати посилання на використані джерела, а в кінці навести список використаних джерел.

### **Тематика індивідуальних завдань (ЕСЕ):**

1. Становлення та розвиток публічної служби в Україні.
2. Принципи державного управління, викладені у програмі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, SIGMA).
3. Напрями реформування публічної служби в Україні.
4. Правові засади реформування публічної служби в Україні.
5. Проходження публічної служби в Україні в умовах воєнного стану та реформування.
6. Новації законодавства про службу в органах місцевого самоврядування.
7. Класифікація посад публічної служби як основа реформування системи оплати праці.
8. Удосконалення конкурсних засад добору персоналу на публічну службу в Україні.
9. Шляхи вдосконалення кар'єрного розвитку публічних службовців.
10. Удосконалення системи оцінювання діяльності публічних службовців.
11. Матеріальна й нематеріальна мотивація публічних службовців та напрями її підвищення.
12. Реформування системи оплати праці публічних службовців.
13. Реформування системи професійного навчання публічних службовців в

Україні.

14. Організаційний аспект управління персоналом на публічній службі: культура, команда, комунікація.
15. Удосконалення морально-етичних засад діяльності публічного службовця.
16. Модернізація служб управління персоналом в державних органах та органах місцевого самоврядування.
17. Розвиток лідерства на публічній службі.
18. Удосконалення управління персоналом на публічній службі в Україні.
19. Формування й реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування.
20. Реформування та модернізація публічної служби в зарубіжних країнах.

## 5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом.

Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджету до застосунків Microsoft Office: Teams, Moodle.

Інсталюваний на ПК та мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

## 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 6-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 за виконання практичних завдань, виконання та публічної презентації результатів індивідуального завдання та поточного тестування, складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

**Теоретична частина оцінюється** за результатами поточного тестування під час лекції на останньому тижні. Поточний тест складається з 20 тестових запитань (одна правильна відповідь, за кожне питання можна отримати до 2 балів. Загалом за поточне тестування отримується максимум **40 балів**.

**Практична частина оцінюється за результатами:**

– **виконання практичних завдань**, які виконуються під час практичних занять; за успішне виконання завдань до кожної із 6 тем здобувач отримує до 5 балів; загалом за практичні завдання отримується максимум **30 балів**.

– **виконання публічної презентації та захисту (відповіді на запитання, дискусія) результатів індивідуального завдання**, зміст якого описано у розділі 4. За результатами публічної презентації отримується максимум **30 балів**.

У сумі за практичну частину курсу при поточному оцінюванні отримується максимум **60 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
40	60	100

**6.3. Критерії підсумкового оцінювання (якщо здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку):**

У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (екзамен)** під час сесії. Підсумкове оцінювання проводиться у вигляді екзамену, який включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з **40 тестових завдань з теоретичної частини** із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 1 бал (**разом 40 балів**) та **12 тестових завдань з практичної частини**, кожне з завдань оцінюється максимум у **5 балів (разом 60 балів)**, причому:

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

**Отримані бали за тестові завдання 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.

**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»:

[https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/Положення\\_запобіг\\_виявл\\_плагіат-2025.pdf](https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/Положення_запобіг_виявл_плагіат-2025.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.

Політика щодо використання штучного інтелекту під час опанування курсу регламентується відповідними нормами «Політики щодо використання штучного інтелекту в діяльності Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»»: [https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/Політика\\_ШІ\\_2025.pdf](https://old.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/Політика_ШІ_2025.pdf).

## **7.2. Комунікаційна політика.**

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Протягом часу 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](http://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.**

З 24.02.2022 реалізація освітньої діяльності відбувається в умовах правового режиму воєнного стану. Наявна низка небезпек: повітряні тривоги, ризики припинення енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку. Згідно з наказами по університету у 2024-2025 навчальному році освітня діяльність здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання здійснюється з використанням дистанційних технологій через синхронні та асинхронні комунікації.

Відвідування онлайн лекцій та практичних занять реалізується через приєднання до «наради» в «команді» Microsoft Teams. Під час повітряної тривоги заняття перериваються і продовжуються лише за умов перебування учасників освітнього процесу у захищених приміщеннях. Викладачем (за технічної та безпекової можливості) здійснюється запис заняття для підтримки асинхронного формату навчання.

У випадках відсутності енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку викладачем забезпечується асинхронний формат навчання та комунікація зі здобувачами за допомогою каналів зв'язку, що функціонують.

Про причини неможливості взяти участь в онлайн заняттях, ускладненні доступу до матеріалів на дистанційних платформах НТУ «ДП» тощо здобувач вищої освіти має повідомити викладача в особистих повідомленнях чатів Microsoft Teams, або листом на корпоративну е-пошту НТУ «ДП», або через старосту чи представника адміністрації інституту.

## **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.**

Здійснюється відповідно до «Положення про визнання в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» результатів навчання, набутих у неформальній та/або інформальній освіті» <http://surl.li/zopmhq>

#### **7.7. Участь в анкетуванні.**

Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (MS Forms). Посилання на форму буде розміщено у Teams курсу. 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. 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](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», 2025. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Гончарук%20Н.Т.\\_Лідерство\\_на\\_ПС-навч.\\_посібн.pdf](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. 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](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 і командна робота [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня бакалавра зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / уклад.: Н. Г. Сорокіна, Н.Т. Гончарук ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2025. – 48 с.
6. 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](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#Tex>
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 затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>
18. 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>
19. 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>

20. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 2 червня 2021 року №225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>
21. 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>
22. 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>
23. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11 березня 2025 р. № 4282-IX URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text>
24. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/369-2025-п>.
25. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців в державних органах, що провели класифікацію посад державної служби, їх апаратах (секретаріатах): наказ Національного агентства України з питань державної служби від 09.06.2025 р. № 74-25. Дата оновлення: 20 червня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0898-25#Text>

#### 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. Бородін 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>
3. 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.
4. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
5. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування*. Дніпро, 2023. № 2(5). С. 17–21.
6. 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.

7. 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>
8. 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.
9. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні *Аспекти публічного управління*. Дніпро : Грані, 2018. Т. 6, № 1 – 2. С. 42–51.
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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>
14. Гончарук Н., Прудиус 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> .
15. 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.
16. 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>*
17. 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.
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. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. С. 173–184.
19. 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.
  20. 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>.
  21. Nataliia Goncharuk<sup>1</sup>, Alina Bilokudria, Maksym Kovalchuk, Inna Suray, Kateryna Komarova. (2025) Key areas of development of the human resource management ecosystem of the civil service of ukraine in the context of digital technologies and green public management. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*. Vol. 15 (4): 141-150 (2025) (SCOPUS, Q3,USA) DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.418>  
[https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-\(IJEES\)-Volume-15-4,-2025.html](https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-(IJEES)-Volume-15-4,-2025.html)
  22. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.
  23. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). С. 174–177.
  24. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Чому одні компанії прориваються, а інші – ні. / пер. з англ. О. Савчин. Київ: Наш формат, 2017. 368 с.
  25. 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>
  26. 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
  27. 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.
  28. Куйбіда В. С., Хорошенко О. В. Організація публічної служби України : монографія / В. С. Куйбіда Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2016. 271 с.
  29. Лопушинський І. П., Набока С. І., Медведєва А. В. Державна система управління персоналом «Roslick» 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2020_1_22)
  30. 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>
  31. 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.

32. 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.
33. Національне агентство України з питань державної служби. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі : аналітичний звіт. Київ : НАДС, 2023. 68 с. URL: [https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi?utm\\_source=chatgpt.com](https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi?utm_source=chatgpt.com)
34. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. Вилучено з [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник\\_з\\_формування\\_організаційної\\_культури\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf).
35. 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.
36. Прудюс Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.
37. Прудюс 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>.
38. 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.
39. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
40. 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>
41. 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>
42. Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб./ Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 184 с.
43. 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>
44. 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.
45. 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.
  46. 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>
  47. 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).
  48. 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>.
  49. 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](http://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](https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_en)