ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

МАУП

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ»

Спеціальність: **D4 Публічне управління та адміністрування**

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

Освітня програма: **Публічне управління та адміністрування**

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Управління персоналом на публічній службі
Шифр та назва спеціальності	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	обов'язкова
Кількість кредитів і годин	4 кредити / 120 год. Лекції : 20 Семінарські заняття: 20 Самостійна робота студентів: 80
Терміни вивчення дисципліни	І семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	екзамен
Сторінка дисципліни на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/silabusi.html

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

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

Анотація курсу. Навчальна дисципліна «Управління персоналом на публічній службі» спрямована на формування системного розуміння теоретичних, організаційно-правових і прикладних засад управління людськими ресурсами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. У межах курсу розглядаються стратегія і кадрова політика, планування потреби в персоналі, добір та конкурсні процедури, професійний розвиток і кар'єра, організаційно-правове регулювання службової діяльності, оцінювання результативності, мотивація й оплата праці, етика та доброчесність, соціально-психологічний клімат, командна

взаємодія, управління конфліктами й оцінювання ефективності системи управління персоналом. Окрема увага приділяється сучасним тенденціям цифровізації HR-процесів публічної служби, використанню HRMIS, аналітики даних і технологій штучного інтелекту, а також управлінню персоналом в умовах воєнного стану, відновлення та європейської інтеграції України.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є система управління персоналом на публічній службі, її правові, організаційні, соціально-психологічні та управлінські механізми, методи й технології формування, розвитку, оцінювання, мотивації та ефективного використання кадрового потенціалу органів публічної влади.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних умінь щодо організації та вдосконалення управління персоналом на публічній службі, прийняття обґрунтованих кадрових рішень відповідно до законодавства, принципів професіоналізму, доброчесності, результативності, людиноцентричності та сучасних стандартів публічного управління.

Завдання навчальної дисципліни:

– розкрити сутність, принципи, функції та сучасні моделі управління персоналом у системі публічної служби;
– сформувати розуміння ролі та функцій служб управління персоналом у державних органах і органах місцевого самоврядування;
– опанувати підходи до формування стратегії та кадрової політики у сфері публічної служби;
– набути умінь планувати потребу в персоналі, застосовувати процедури добору, конкурсу та призначення на посади;
– засвоїти механізми професійного навчання, розвитку компетентностей і управління кар'єрою публічних службовців;
– сформувати навички застосування норм законодавства у сфері службових і трудових відносин;
– оволодіти підходами до оцінювання результативності службової діяльності та ефективності персоналу;
– розкрити сучасні інструменти мотивації, оплати праці, стимулювання та залученості персоналу;
– засвоїти вимоги професійної етики, доброчесності та запобігання конфлікту інтересів;
– розвинути вміння формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, організовувати командну взаємодію, попереджати та розв'язувати конфлікти;
– ознайомити із сучасними цифровими HR-технологіями, HRMIS, HR-аналітикою та можливостями використання штучного інтелекту в публічній службі.

Пререквізити навчальної дисципліни. Вивчення дисципліни базується на знаннях і вміннях, здобутих під час опанування освітніх компонентів з публічного управління та адміністрування, правових засад публічного управління, стратегічного управління, організаційної поведінки, професійної етики та академічної доброчесності.

Постреквізити навчальної дисципліни. Знання та вміння, сформовані під час опанування дисципліни, становлять підґрунтя для подальшого вивчення освітніх компонентів «Стратегічне управління та управління змінами», «Децентралізація влади та регіональний розвиток», «Соціальна реінтеграція та відновлення людського капіталу», «Підготовка до ЄДКІ», а також вибіркових дисциплін професійного спрямування. Набуті компетентності використовуються під час виробничої і переддипломної практики, підготовки кваліфікаційної роботи та розв'язання практичних завдань у сфері організації, правового регулювання й реформування публічної служби.

Програмні компетентності

Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується

	невизначеністю умов і вимог.
Загальні компетентності	ЗК 1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК 2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо. ЗК 4. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. ЗК 8. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких проявів недоброчесності.
Спеціальні компетентності	СК 1. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти. СК 2. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери. СК 5. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.
Програмні результати навчання	
	ПРН 5. Визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії. ПРН 7. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи. ПРН 8. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм. ПРН 15. Використовувати підходи ефективного адміністрування в умовах невизначеності, здійснювати оцінку системних ризиків, в тому числі на місцевому рівні та для вразливих груп населення, розробляти кризові сценарії та приймати оптимальні рішення в умовах гуманітарних, безпекових та соціально-економічних криз.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	К-сть годин, з них:			
		Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійна робота	Методи навчання/методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Теоретичні та організаційно-правові засади управління персоналом на публічній службі					**Методи навчання:** словесні (навчальна лекція; бесіда; навчальна дискусія); індуктивний метод; дедуктивний метод; традуктивний метод; аналітичний; синтетичний; практичний (робота з фабулами юридичних справ); пояснювально-ілюстративний;
Тема 1.	Предмет, зміст і структура управління персоналом у системі публічної служби	2	2	8	
Тема 2.	Служби управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування: функції, структура і ресурсне забезпечення діяльності	2	2	8	
Змістовий модуль 2. Система управління персоналом на публічній					

службі					репродуктивний; метод проблемного викладу; частково-пошуковий; дослідницький; інтерактивні методи (аналіз ситуацій; дискусії, дебати, полеміки; діалог, синтез думок; мозковий штурм; відпрацювання навичок; ситуативне моделювання, опрацювання дискусійних питань); моделювання професійної діяльності; інноваційні методи навчання (компетентнісний; проєктно-дослідницький); кейс-метод. **Методи оцінювання:** усний контроль (усне опитування, оцінювання участі у дискусіях, інших інтерактивних методах навчання); письмовий контроль (контрольні, самостійні роботи, реферати); тестовий контроль (тести закритої форми: тест-альтернатива, тест-відповідність); метод самоконтролю та самооцінки; оцінювання кейс-завдань.
Тема 3.	Стратегія та кадрова політика у сфері публічної служби	2	2	8	
Тема 4.	Планування потреби в персоналі, добір, конкурсні процедури та призначення на посади публічної служби	2	2	8	
Тема 5.	Професійний розвиток, навчання та управління кар'єрою публічних службовців	2	2	8	
Тема 6.	Організаційно-правове регулювання службової діяльності та управління трудовими відносинами на публічній службі	2	2	8	
Тема 7.	Оцінювання результативності службової діяльності, управління ефективністю персоналу, мотивація, оплата праці, стимулювання та залученість	2	2	8	
Змістовий модуль 3. Сучасні засади персонального менеджменту на публічній службі					
Тема 8.	Управління якістю в системі управління персоналом на публічній службі: стандарти та моделі якості (CAF, ISO), показники, оцінювання ефективності управління персоналом	2	2	8	
Тема 9.	Управління інноваціями в управлінні персоналом на публічній службі: інноваційна культура, цифрові HR-рішення, пілотування та впровадження змін	2	2	8	
Тема 10.	Етика публічної служби, доброчесність, запобігання конфлікту інтересів; соціально-психологічний клімат, командна взаємодія та управління конфліктами	2	2	8	
Модульна контрольна робота					
Всього:		**20**	**20**	**80**	
Форма контролю: екзамен					

Зміст самостійної роботи здобувача освіти з навчальної дисципліни «Управління персоналом на публічній службі» передбачає підготовку до аудиторних занять шляхом опанування матеріалів лекцій, чинних нормативно-правових актів, основної і додаткової літератури, наукових публікацій та офіційних інформаційних ресурсів; виконання практичних завдань і аналіз HR-кейсів публічної служби; підготовку аналітичних довідок, презентацій, доповідей, рефератів; аналіз конкурсних процедур, систем професійного навчання, оцінювання результативності, мотивації, етики та конфлікту інтересів; розроблення пропозицій щодо вдосконалення кадрових процесів; самостійне опрацювання окремих тем; підготовку до

поточного, модульного та підсумкового контролю; участь у наукових конференціях, конкурсах студентських наукових робіт, підготовці тез і статей.

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

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проєктор та комп'ютер для проведення лекційних і семінарських занять із презентаційним супроводом. Вивчення окремих тем та виконання практичних завдань потребує доступу до офіційних інформаційних ресурсів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, НАДС, НАЗК, електронних бібліотек і наукових баз даних, а також до мережі Інтернет.

Форми і методи контролю.

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на поточний і підсумковий (семестровий). Поточний контроль здійснюється під час лекційних, практичних і семінарських занять та спрямований на систематичну перевірку розуміння й засвоєння теоретичного матеріалу, уміння застосовувати норми законодавства і сучасні HR-підходи під час виконання практичних завдань.

Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:
– виступ з основного питання;
– усна доповідь;
– доповнення та запитання до того, хто відповідає;
– систематичність роботи на семінарських заняттях, активність під час обговорення питань;
– участь у дискусіях та інтерактивних формах організації заняття;
– аналіз законодавства, офіційних документів, наукової та навчальної літератури;
– розв'язання ситуаційних завдань і HR-кейсів публічної служби;
– письмові завдання (тестові, контрольні, аналітичні, творчі роботи, реферати тощо);
– підготовка тез, конспектів навчальних або наукових текстів;
– самостійне опрацювання тем.

Методи поточного контролю: усний контроль (опитування, бесіда, доповідь, повідомлення); письмовий контроль (контрольна робота, реферат, аналітична записка, виконання практичного завдання); комбінований контроль; презентація самостійної роботи; спостереження; тестовий контроль; оцінювання вирішення проблемних ситуацій та кейсів.

Система оцінювання та вимоги

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

	Тема 1	**Тема 2**	**Тема 3**	**Тема 4**	**Тема 5**	**Тема 6**	**Тема 7**	**Тема 8**	**Тема 9**	**Тема 10**	**Модульна контрольна робота**	**Екзамен**	**Загальна кількість балів**
Робота на семінарському та практичному занятті	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	20	40	100
Самостійна робота	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			

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

Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють оцінки з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни.

Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів, які вони отримують, регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Здобувачі мають право на зарахування результатів навчання, здобутих під час проходження масових відкритих онлайн-курсів (Coursera, Prometheus, EdEra тощо), тематика яких відповідає змісту дисципліни. Якщо за результатами поточного оцінювання здобувачу не вистачає балів до бажаної кількості, їх можна компенсувати за рахунок таких курсів.

За умови надання сертифіката про успішне завершення курсу здобувачу може бути нараховано до 20 додаткових балів до поточного рейтингу, але не більше, ніж необхідно для досягнення бажаного результату. Загальна сума балів за дисципліну не може перевищувати 100.

Перелік рекомендованих онлайн-курсів і точну кількість балів за кожен із них викладач оголошує в рамках кожної теми.

Модульний контроль. Модульна контрольна робота з навчальної дисципліни «Управління персоналом на публічній службі» проводиться у письмовій формі у вигляді тестування за допомогою тестових завдань закритого типу, включаючи альтернативні завдання та завдання на встановлення відповідності, а також може містити практичні ситуаційні завдання.

Критерії оцінювання модульного тесту з навчальної дисципліни «Управління персоналом на публічній службі»:

– оцінка «відмінно» (A) виставляється за правильне виконання 90–100 % завдань;
– оцінка «добре» (B, C) виставляється за правильне виконання 75–89 % завдань;
– оцінка «задовільно» (D, E) виставляється за правильне виконання 60–74 % завдань;
– оцінка «незадовільно» (FX) виставляється за виконання менше 60 % завдань;
– неявка на модульний контроль – 0 балів.

Рейтингові бали за модульну контрольну роботу: A – 18–20 балів; B – 16–17 балів; C – 14–15 балів; D – 12–13 балів; E – 10–11 балів; FX – менше 10 балів.

Підсумкове семестрове оцінювання з навчальної дисципліни «Управління персоналом на публічній службі» є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання студентів. Воно проводиться у встановлені навчальним планом терміни і охоплює обсяг матеріалу, визначений навчальною програмою.

Підсумкове оцінювання проводиться у формі екзамену. До екзамену допускається студент, який виконав усі необхідні навчальні завдання, визначені навчальною програмою.

Підсумкова (семестрова) оцінка за дисципліну складається з двох складових: результатів поточного оцінювання та оцінки за екзамен. Максимальна кількість балів за поточне оцінювання становить 60, а за екзамен – 40. Мінімальна кількість балів, необхідна для складання екзамену, становить 25.

Шкала оцінювання екзаменаційних завдань

Шкала	Загальна кількість балів	Критерії
Відмінно	30–40	Завдання виконано якісно; студент продемонстрував системні теоретичні знання та здатність коректно застосовувати їх до практичних ситуацій.
Добре	20–29	Завдання виконано якісно, з достатньо високою часткою правильних відповідей; наявні несуттєві неточності.
Задовільно	10–19	Завдання виконано частково; студент

		продемонстрував базові теоретичні знання, але припустився істотних помилок.
Незадовільно з можливістю повторного складання	0–9	Завдання не виконано або виконано переважно неправильно; рівень теоретичних знань є недостатнім.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, установлені робочою програмою навчальної дисципліни. За рішенням кафедри за такі види діяльності можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали.

Заохочувальні бали не є нормативними і не входять до таблиці розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти, та основної шкали системи оцінювання. Один захід може бути підставою для виставлення заохочувальних балів лише за однією найбільш релевантною освітньою компонентою.

Оцінка самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є складовою академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота за кожною темою оцінюється в діапазоні від 0 до 1 бала відповідно до стандартизованих критеріїв.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань)

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	**Відмінно**	**Добре**	**Задовільно**	**Незадовільно**
1	1	0,75	0,5	0
Критерії: повнота, правильність, самостійність, аргументованість, дотримання вимог академічної доброчесності та своєчасність виконання.				

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання роботи на семінарських заняттях; усні відповіді, доповіді та презентації; індивідуальні або групові проєкти; вирішення ситуаційних завдань і кадрових кейсів; аналіз нормативно-правових актів; підготовку аналітичних записок; тестування; підготовку тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують засвоєння навчальної програми та розвиток практичних компетентностей.

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

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	**Оцінка ECTS**	**Оцінка за національною шкалою для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики**	**Оцінка за національною шкалою для заліку**
90–100	A	відмінно	зараховано
82–89	B	добре	зараховано
75–81	C	добре	зараховано
68–74	D	задовільно	зараховано

60–67	E	задовільно	зараховано
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу.

Для успішного засвоєння курсу «Управління персоналом на публічній службі» здобувач освіти має:

– регулярно відвідувати лекційні та семінарські заняття;
– систематично й активно працювати під час аудиторних занять;
– своєчасно відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні результати;
– у повному обсязі та належної якості виконувати завдання викладача;
– опрацьовувати чинні нормативно-правові акти та рекомендовану літературу;
– виконувати контрольні та інші самостійні роботи;
– дотримуватися норм професійної етики, академічної доброчесності та правил використання цифрових інструментів і штучного інтелекту.

Курс передбачає неухильне дотримання принципів академічної доброчесності. Усі письмові роботи, доповіді, есе, реферати, аналітичні записки та презентації мають бути оригінальними, коректно посилатися на джерела та не містити плагіату, фабрикації або фальсифікації. Використання генеративного штучного інтелекту допускається як допоміжного інструменту за умови дотримання вимог викладача, перевірки фактів і джерел та особистої відповідальності здобувача за поданий результат.

Оцінювання здобувача освіти орієнтоване на активність на семінарських заняттях, якість виконання завдань для самостійної роботи, здатність застосовувати законодавство та сучасні HR-інструменти до практичних ситуацій публічної служби, а також на виконання завдань, що розвивають аналітичні, комунікативні та управлінські компетентності.

Рекомендовані джерела інформації.

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.
2. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08.
3. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19.
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20.
5. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18.
6. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF.
7. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF.

8. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF.

9. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16.

10. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16.

11. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2026 році : постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 № 1409 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2023-%D0%BF.

Основна література

12. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html.

13. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. ISBN 978-617-8184-80-3. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/9475.

14. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навч. посіб. Одеса, 2020. 511 с. DOI: 10.32837/11300.12488. URL: https://doi.org/10.32837/11300.12488.

15. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17–27. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-17-27. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27.

16. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. DOI: 10.15421/152231. URL: https://doi.org/10.15421/152231.

17. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю., Зленко Я. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 55–65. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-55-65. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65.

18. Кирилюк І. М., Тележенко Д. О., Радченко Т. А. Інституційні основи та механізми реалізації державної кадрової політики в системі публічної служби України. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 13–17. DOI: 10.30838/EP.207.13-17. URL: https://doi.org/10.30838/EP.207.13-17.

19. Кузьменко Г. О., Головач Н. В. Організаційно-правові засади модернізації системи управління персоналом у публічній службі України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2026. № 4(69). С. 96–102. DOI: 10.25313/2617-572X-2026-4-69-9. URL: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-9.

20. Кузьменко Г. О., Головач Н. В. Організаційно-правове регулювання кадрових процесів у системі публічної служби України. *Публічне урядування*. 2026. № 1(46). С. 15–22. DOI: 10.32689/2617-2224-2026-1(46)-2. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2026-1(46)-2.

21. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Т. 3, вип. 75. С. 41–46. DOI: 10.24144/2307-3322.2022.75.3.7. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.7.

22. Олуйко В. М., Торіна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Каравцак Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. ISBN 978-617-7361-45-8. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054793.pdf.

23. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 98–106. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-98-106. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106.

24. Сітніков О. Шляхи вдосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 274–278. DOI: 10.32782/2305-9389/2022.27.45. URL: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.45.

25. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 126–135. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-126-135. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135.

26. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : підручник / за ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. ISBN 978-617-8018-45-0.

27. Якобчук В. П., Дацій Н. В., Войтенко А. Б., Кравець І. В., Захаріна О. В., Іванюк О. В., Дяченко А. В., Пугачова Н. С. Публічна служба : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 394 с. ISBN 978-617-520-075-9. URL: https://lira-k.com.ua/files/contents/12865.pdf.

Додаткова література

28. Даниленко Ю. С., Стрельников А. В. Щодо змістовної характеристики інформаційної системи управління людськими ресурсами у державній службі (HRMIS). *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 17 черв. 2022 р. / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : ВД «Гельветика», 2022. Т. 2. С. 42–45. URL: https://hdl.handle.net/11300/19106.

29. Дослідницька служба Верховної Ради України. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. 2026. № 02/2026 [Електронний ресурс]. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/34094.pdf.

30. Корнута Л. М. Формування психологічного клімату командної взаємодії на державній службі в умовах війни. *Соціально-політична та правова система України в цифрову епоху: сучасні виклики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22 квіт. 2026 р. / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Фенікс, 2026. Т. 2. С. 409–411. DOI: 10.32837/11300.33223. URL: https://doi.org/10.32837/11300.33223.

31. Кучменко В., Фесенко П. Вплив конфлікту інтересів на розвиток державної служби в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 3(69). С. 85–90. DOI: 10.32689/2523-4625-2023-3(69)-12. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-3(69)-12.

32. Мироненко В. С., Брусенко А. С., Ковтун М. С. Відновлення конкурсу на державні посади: процедурні аспекти та нововведення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 3, вип. 92. С. 284–289. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.92.3.38. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.38.

33. Нинюк І. І. Морально-етичні засади державної служби: сучасний стан та напрями розвитку. *Економічний простір*. 2026. № 215. С. 135–144. DOI: 10.30838/EP.215.135-144. URL: https://doi.org/10.30838/EP.215.135-144.

34. Пороскун С. С. Наближення державної служби України до стандартів Європейського адміністративного простору: виклики та пріоритети. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2026. № 27. С. 348–358. DOI: 10.32782/2708-0366/2026.27.2.38. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.2.38.

35. Рак Ю. О. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1(82). С. 42–47. DOI: 10.35432/1993-8330appa1822021229124. URL: https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229124.

36. Салманова О. Ю., Шовкун Ю. І. Генезис обмежень і спеціальних вимог, які встановлюються під час проходження публічної служби. *Право і безпека*. 2023. № 3(90). С. 58–67. DOI: 10.32631/pb.2023.3.05. URL: https://doi.org/10.32631/pb.2023.3.05.

37. Сімоненко О. А. Типи соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування (в процесі впровадження децентралізації влади). *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 4(74). С. 106–118. DOI: 10.33099/2617-6858-2023-74-4-106-118. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-106-118.

38. Сітніков О. О. Реформування державної служби в Україні: організаційно-правові виклики та шляхи вдосконалення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74), № 4. С. 126–133. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19.

39. Холод Г. Специфіка мотивації державних службовців в Україні й рекомендації щодо підвищення їхньої мотивації. *Соціальні комунікації: теорія і практика*. 2025. Т. 16, № 2. С. 187–201. DOI: 10.51423/2524-0471-2024-16-2-2. URL: https://doi.org/10.51423/2524-0471-2024-16-2-2.

40. Христинченко Є. О. Правові форми та функції корпоративної доброчесності державного службовця. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. Т. 31, № 1. С. 975–987. DOI: 10.32631/vca.2024.1.92. URL: https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.92.

41. Шевченко Л. В. Цифрова трансформація у сфері державної служби. *Київський часопис права*. 2026. № 2. С. 168–173. DOI: 10.32782/klj/2026.2.23. URL: https://doi.org/10.32782/klj/2026.2.23.

42. Шишпанова Н. О. Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73.

43. Honig D. Supportive Management Practice and Intrinsic Motivation Go Together in the Public Service. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2021. Vol. 118, No. 13. Art. e2015124118. DOI: 10.1073/pnas.2015124118. URL: https://doi.org/10.1073/pnas.2015124118.

44. Kulinich T., Materynska O., Aleskerova Y., Kuzmenko H., Balian I. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. P. 2781–2788. DOI: 10.37394/23207.2023.20.236. URL: https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236.

45. Min N., Ki N., Yoon T. Public Service Motivation, Job Satisfaction, and the Moderating Effect of Employment Sector: A Meta-Analysis. *International Review of Public Administration*. 2021. Vol. 26, No. 2. P. 135–155. DOI: 10.1080/12294659.2020.1866272. URL: https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272.

46. Molines M., Mifsud M., El Akremi A., Perrier A. Motivated to Serve: A Regulatory Perspective on Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *Public Administration Review*. 2022. Vol. 82, No. 1. P. 102–116. DOI: 10.1111/puar.13445. URL: https://doi.org/10.1111/puar.13445.

47. OECD. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. Paris : OECD Publishing, 2021. 136 p. ISBN 978-92-64-92370-6. DOI: 10.1787/938f0d65-en. URL: https://doi.org/10.1787/938f0d65-en.

48. OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris : OECD Publishing, 2023. 121 p. ISBN 978-92-64-37791-2. DOI: 10.1787/5b378e11-en. URL: https://doi.org/10.1787/5b378e11-en.

49. OECD. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. ISBN 978-92-64-80243-8. DOI: 10.1787/7f5ec453-en. URL: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

50. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*. 2020. Vol. 80, No. 4. P. 543–554. DOI: 10.1111/puar.13182. URL: https://doi.org/10.1111/puar.13182.

Інформаційні Інтернет ресурси

51. Статистика України : науковий журнал [Електронний ресурс]. URL: www.ukrstat.gov.ua.

52. Сайт HR-Ліга – Спільнота кадровиків та спеціалістів з управління персоналом // [Електронний ресурс]. URL: www. hrliga.com.

53. Сайт Всеукраїнської Асоціації Кадровиків // [Електронний ресурс]. URL: www.http://www.kadrovik.ua