

**ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя  
Стефаника»**

**Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки**



## **РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

**Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»**

**Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»**

**Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки**

Робоча програма «**Управління персоналом у публічній сфері**» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». 17 с.

**Розробники:**

Якубів В. М. – д.е.н., професор кафедри управління та бізнес-адміністрування

Боришкевич І. І. – к.е.н., асистент кафедри управління та бізнес-адміністрування

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри управління та бізнес-адміністрування

Протокол від 27 серпня 2020 року № 1

Завідувач кафедри управління  
та бізнес-адміністрування



\_\_\_\_\_ (підпис)

Жук О. І.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань <b>28 «Публічне управління та адміністрування»</b>	Нормативна	
	Спеціальність <b>281 «Публічне управління та адміністрування»</b>		
Змістових модулів – 3	Освітня програма <b>Публічне управління та адміністрування</b>	<b>Рік підготовки:</b>	
Індивідуальне науково-дослідне завдання –		3-й	3-й
Загальна кількість годин – 90		<b>Семестр</b>	
		6-й	6-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 8	Освітній рівень: <b>бакалавр</b>	<b>Лекції</b>	
		30 год.	10 год.
		<b>Практичні</b>	
		30 год.	8 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		-	-
		<b>Самостійна робота</b>	
		30 год.	72 год.
<b>Індивідуальні завдання</b>			
-	-		
<b>Вид контролю:</b> <b>екзамен</b>			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

1. для денної форми навчання – 50 %
2. для заочної форми навчання – 11,11 %.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета дисципліни:** формування у студентів системних знань теорії та практики управління персоналом в органах публічної сфери у сучасних умовах, враховуючи усі вимоги та мінливість середовища.

**Завдання дисципліни:** основними завданнями вивчення дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері» є розгляд сучасних теорій менеджменту персоналу та еволюції функцій управління людськими ресурсами під впливом науково-технічного прогресу; формування персоналу, його професійний розвиток і навчання; управління персоналом і його діловою

кар'єрою з урахуванням якісного складу, оцінки і атестації кадрів, соціологічних типів людей, прогресивних методів раціоналізації праці і активізації людського фактору.

### **Компетентності навчання:**

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК3. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді.

ЗК7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

ФК.1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

ФК.2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК.3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

ФК.4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

ФК.6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

ФК.7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК.11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

### **Результати навчання:**

ПР7. Уміти організовувати та брати участь у волонтерських/культурно-освітніх/спортивних проектах, спрямованих на формування здорового способу життя / активної громадянської позиції.

ПР8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

## **3. Програма навчальної дисципліни**

**Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління персоналом у публічній сфері**

### **Тема 1. Сутність HR-менеджменту та сучасні тенденції**

1. Сутність та основні поняття в HR-менеджменті
2. Основні HR-функції
3. Майбутнє HR-менеджменту

**Тема 2. Система управління персоналом у сфері публічного управління**

1. Формування та реалізація кадрової політики у сфері публічного управління
2. Механізм нормативно-правового забезпечення управління персоналом органами місцевого самоврядування в системі державного управління
3. Управління людськими ресурсами в ОТГ

### **Тема 3. Теорія поколінь**

1. Історія виникнення теорії поколінь. Основні типи поколінь
2. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь
3. Покоління Z і майбутні навички

### **Тема 4. Діагностика HR-бренду роботодавця**

1. Етапи формування бренду роботодавця
2. Діагностика зовнішнього бренду організації
3. HR-бренд для покоління Z
4. HR-стратегія бірюзових організацій

## **Змістовний модуль 2. Складові системи роботи із персоналом**

### **Тема 5. Планування та набір персоналу**

1. Процес планування персоналу
2. Фактори, що впливають на вибір професії
3. Сутність та роль рекрутингу
4. HR-боти

### **Тема 6. Технології управління персоналом в органах державної влади**

1. Методи добору персоналу
2. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади
3. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців

### **Тема 7. Планування кар'єри**

1. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри
2. Планування та розвиток кар'єри
3. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі

### **Тема 8. Професійна орієнтація і соціальна адаптація**

1. Мета професійної орієнтації персоналу
2. Особливості адаптації персоналу
3. Типові помилки адаптації
4. Інструменти адаптації персоналу

### **Тема 9. Мотивація персоналу в органах публічної сфери**

1. Сутність мотивації та основні теорії мотивації
2. Формування мотиваційної системи організації

### **Тема 10. Розвиток та навчання персоналу**

1. Сутність розвитку персоналу
2. Методи розвитку та навчання персоналу
3. Складання індивідуальних планів розвитку
4. Оцінювання результатів навчання

### **Тема 11. Оцінювання персоналу**

1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу
2. Цикл та процес оцінювання персоналу
3. Методи оцінювання персоналу

### Змістовний модуль 3. Особистісні фактори в управлінні персоналом

#### Тема 12. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу
2. Комунікації в управлінні персоналом
3. DISC як інструмент ефективною комунікації для HR
4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання

#### Тема 13. Лідерство та ефективне управління

1. Сутність та вимоги до сучасного лідера
2. Загальні підходи до розвитку лідерства на державній службі
3. Індивідуальний розвиток та інноваційність. Відповідальність лідерів за управління людьми

#### Тема 14. Командоутворення

1. Команда, її сутність та особливості розвитку
2. Інструменти для діагностики команди
3. 5 вад у роботі команди за Ленсіоні
4. Особливості лідерства для ефективних команд

#### Тема 15. Корпоративна культура в управлінні персоналом

1. Формування та розвиток корпоративної культури
2. Етика публічного службовця

### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.		л.	п.	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління персоналом у публічній сфері</b>												
Тема 1. Сутність HR-менеджменту та сучасні тенденції	6	2	2	-	-	2	14	2	2	-	-	4
Тема 2. Система управління персоналом у сфері публічного управління	6	2	2	-	-	2	10	-	-	-	-	4
Тема 3. Теорія поколінь	6	2	2	-	-	2	12	-	-	-	-	6
Тема 4. Діагностика HR-бренду	6	2	2	-	-	2	12	-	-	-	-	6

роботодавця												
<b>Разом за змістовним модулем 1</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	-	-	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>20</b>
<b>Змістовний модуль 2. Складові системи роботи із персоналом</b>												
Тема 5. Планування та набір персоналу	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>14</b>	2	2	-	-	4
Тема 6. Технології управління персоналом в органах державної влади	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>10</b>	-	-	-	-	4
Тема 7. Планування кар'єри	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>12</b>	-	-	-	-	6
Тема 8. Професійна орієнтація і соціальна адаптація	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>10</b>	-	-	-	-	4
Тема 9. Мотивація персоналу в органах публічної сфери	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>12</b>	-	-	-	-	6
Тема 10. Розвиток та навчання персоналу	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>12</b>	2	-	-	-	4
Тема 11. Оцінювання персоналу	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>14</b>	2	2	-	-	4
<b>Разом за змістовним модулем 2</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	-	-	<b>14</b>	<b>84</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	-	-	<b>32</b>
<b>Змістовний модуль 3. Особистісні фактори в управлінні персоналом</b>												
Тема 12. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>12</b>	-	-	-	-	6
Тема 13. Лідерство та ефективне управління	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>12</b>	-	-	-	-	6
Тема 14. Командоутворення	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>14</b>	2	2	-	-	4
Тема 15. Корпоративна культура в управлінні персоналом	<b>6</b>	2	2	-	-	2	<b>10</b>	-	-	-	-	4
<b>Разом за змістовним модулем 3</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	-	-	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	<b>20</b>
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	-	-	<b>30</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	-	-	<b>72</b>



## 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Сутність HR-менеджменту та сучасні тенденції	2
2.	Тема 2. Система управління персоналом у сфері публічного управління	2
3.	Тема 3. Теорія поколінь	2
4.	Тема 4. Діагностика HR-бренду роботодавця	2
5.	Тема 5. Планування та набір персоналу	2
6.	Тема 6. Технології управління персоналом в органах державної влади	2
7.	Тема 7. Планування кар'єри	2
8.	Тема 8. Професійна орієнтація і соціальна адаптація	2
9.	Тема 9. Мотивація персоналу в органах публічної сфери	2
10.	Тема 10. Розвиток та навчання персоналу	2
11.	Тема 11. Оцінювання персоналу	2
12.	Тема 12. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	2
13.	Тема 13. Лідерство та ефективне управління	2
14.	Тема 14. Командоутворення	2
15.	Тема 15. Корпоративна культура в управлінні персоналом	2
	<b>Разом</b>	<b>30</b>

## 6. Теми лабораторних занять

Відповідно до робочої програми з дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері» лабораторні заняття не заплановані.

## 7. Самостійна робота

Самостійна робота студентів – невід’ємна складова частина навчального процесу, яка відіграє важливу роль у процесі формування майбутнього спеціаліста.

Мета самостійної роботи – набуття навичок щодо вирішення конкретних практичних завдань і використання отриманих знань у подальшій практичній діяльності.

Самостійна робота студентів при вивченні курсу складається з різних її видів:

- підготовка до аудиторних занять (лекцій, семінарів, практичних занять);
- завершення розпочатих на практичних заняттях завдань, передбачених робочою програмою курсу;
- написання рефератів.

Підготовка до лекційного заняття передбачає обов’язкове вивчення матеріалу попередньої лекції і ознайомлення з матеріалами наступної лекції (підручники, посібники).

Підготовка до практичних занять передбачає обов'язкове вивчення отриманого теоретичного матеріалу з метою подальшого застосування знань на практичних заняттях, у наступній практичній діяльності. При підготовці до заняття відповідної теми необхідно детально вивчити конспект лекції, підручник (навчальний посібник) та коротко законспектувати засвоєний матеріал. Семінарські і практичні заняття передбачають вивчення теоретичного матеріалу та виконання завдань. Студент самостійно завершує у позааудиторних умовах розпочаті в аудиторіях завдання і здає у час, який встановлює викладач.

Виконувати завдання необхідно в такій послідовності:

- ознайомитись із завданням і вивчити його умову;
- визначити методи (прийоми) розв'язання кожної конкретної ситуації;
- безпосередньо почати розв'язувати завдання;
- обґрунтувати висновки і пропозиції згідно з отриманими результатами;
- виконане завдання належно оформити в зошиті;
- захистити завдання (якщо це встановлено робочою програмою дисципліни) відповідно до встановленого графіка самостійної роботи.

Якщо передбачений програмою обсяг завдань студент не виконав і не захистив, то до іспиту його не допускають.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Сутність HR-менеджменту та сучасні тенденції	2
2.	Тема 2. Система управління персоналом у сфері публічного управління	2
3.	Тема 3. Теорія поколінь	2
4.	Тема 4. Діагностика HR-бренду роботодавця	2
5.	Тема 5. Планування та набір персоналу	2
6.	Тема 6. Технології управління персоналом в органах державної влади	2
7.	Тема 7. Планування кар'єри	2
8.	Тема 8. Професійна орієнтація і соціальна адаптація	2
9.	Тема 9. Мотивація персоналу в органах публічної сфери	2
10.	Тема 10. Розвиток та навчання персоналу	2
11.	Тема 11. Оцінювання персоналу	2
12.	Тема 12. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	2
13.	Тема 13. Лідерство та ефективне управління	2
14.	Тема 14. Командоутворення	2
15.	Тема 15. Корпоративна культура в управлінні персоналом	2
	<b>Разом</b>	<b>30</b>

## 8. Індивідуальні завдання

Відповідно до робочої програми з дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері» індивідуальні завдання не заплановані.

## 9. Методи навчання

Залежно від джерела знань, під час навчальних занять, як практичних, такі лекційних, використовуються наступні методи навчання: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог), наочні (демонстрація, ілюстрація), практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері» використовуються: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в структурній діяльності використовуються:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднує словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи студентів;
- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що об'єднали в собі пізнавальні ігри, навчальні дискусії, моделювання рольових ситуацій, створення ситуацій успіху в навчальній роботі, пред'явлення вимог і метод заохочення;
- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

## 10. Методи контролю

Методами контролю з дисципліни «Управління персоналом» є поточний та підсумковий контроль.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Формами проведення поточного контролю з дисципліни є:

- усні опитування на практичних заняттях;
- письмові контрольні роботи (на лекційних та практичних заняттях);
- тестування тощо.

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання на освітньому рівні бакалавра. Підсумковий контроль з дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері» включає семестровий контроль у

формі екзамену (виконання письмових екзаменаційних завдань).

Критерії оцінювання рівня знань на практичних заняттях, при виконанні самостійних та індивідуальних завдань:

**5 балів** – коли студент дає обґрунтовані, теоретично і практично правильні відповіді на запитання, рішення завдань правильні, демонструє знання навчально-методичної літератури, наводить узагальнення і висновки, був присутній на лекціях і практичних заняттях;

**4 бали** – коли студент знає викладений матеріал на “відмінно”, але ним допущені незначні помилки у формулюванні термінів, категорій, розрахунків, коли за допомогою викладача швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді. Присутність на лекціях і практичних заняттях обов’язкова;

**3 бали** – коли студент дає неправильну відповідь на одне запитання або на всі запитання дає малообґрунтовані, невичерпні відповіді, припускається грубих помилок у розрахунках і тільки за допомогою викладача може виправити допущені помилки;

**2 бали** – коли студент дає неправильні відповіді на 2-3 запитання, припускається грубих помилок у розрахунках і не може їх виправити, погано орієнтується в лекційному матеріалі;

**1 бал** – студент отримує за умови, якщо не зміг викласти зміст питання, погано орієнтується в матеріалі; відсутні логічна послідовність висловлювань та зміст відповіді; виконане завдання містить багато помилок, що заважають розумінню загального змісту;

**0 балів** – відповідь відсутня.

## 11. Оцінювання

**Під час навчання студенти можуть отримати такі бали:**

Назва контролю	Мак кількість балів	Примітки
Практичні заняття	30	15 практичних занять (робота в аудиторії)
Контрольні роботи	15 (3×5)	3 контрольні роботи за підсумками кожного модуля
Тестування	5	15 тестувань (дистанційне навчання)
Екзамен	50	Мін оцінка допуску – 25 Мак оцінка допуску – 50
<b>Разом:</b>	100	Congratulations!

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
80-89	<b>B</b>	добре	
70-79	<b>C</b>		
60-69	<b>D</b>	задовільно	
50-59	<b>E</b>		
25-49	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-24	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 12. Перелік питань, які виносяться на іспит

1. Сутність та основні поняття в HR-менеджменті.
2. Основні HR-функції.
3. Майбутнє HR-менеджменту.
4. Формування та реалізація кадрової політики у сфері публічного управління.
5. Механізм нормативно-правового забезпечення управління персоналом органами місцевого самоврядування в системі державного управління.
6. Управління людськими ресурсами в ОТГ.
7. Історія виникнення теорії поколінь. Основні типи поколінь.
8. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь.
9. Покоління Z і майбутні навички.
10. Етапи формування бренду роботодавця.
11. Діагностика зовнішнього бренду організації.
12. HR-бренд для покоління Z.
13. HR-стратегія бірюзових організацій.
14. Процес планування персоналу.
15. Фактори, що впливають на вибір професії.
16. Сутність та роль рекрутингу.
17. HR-боти.
18. Методи добору персоналу.
19. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади.
20. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
21. Основні поняття, типологія та моделі кар'єри.

22. Планування та розвиток кар'єри.
23. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі.
24. Мета професійної орієнтації персоналу.
25. Особливості адаптації персоналу.
26. Типові помилки адаптації.
27. Інструменти адаптації персоналу.
28. Сутність мотивації та основні теорії мотивації.
29. Формування мотиваційної системи організації.
30. Сутність розвитку персоналу.
31. Методи розвитку та навчання персоналу.
32. Складання індивідуальних планів розвитку.
33. Оцінювання результатів навчання.
34. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.
35. Цикл та процес оцінювання персоналу.
36. Методи оцінювання персоналу.
37. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
38. Комунікації в управлінні персоналом.
39. DISC як інструмент ефективною комунікації для HR.
40. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.
41. Сутність та вимоги до сучасного лідера.
42. Загальні підходи до розвитку лідерства на державній службі.
43. Індивідуальний розвиток та інноваційність.
44. Відповідальність лідерів за управління людьми.
45. Команда, її сутність та особливості розвитку.
46. Інструменти для діагностики команди.
47. 5 вад у роботі команди за Ленсіоні.
48. Особливості лідерства для ефективних команд.
49. Формування та розвиток корпоративної культури.
50. Етика публічного службовця.

#### **14. Рекомендована література**

1. Опорний конспект лекцій на електронному носії: <http://www.d-learn.pu.if.ua>.
2. Відео-матеріали на електронному носії: <http://www.d-learn.pu.if.ua>.
3. Кодекс законів про працю України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

4. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

5. Закон України «Про відпустки» № 504/96-ВР від 15.11.1996 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

6. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

7. Постанова КМУ «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» № 106 від 06.02.2019 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

8. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців» № 169 від 15.02.2002 зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text>

9. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» № 246 від 25.03.2016 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

10. Постанова КМУ «Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться стажування слухачів Національної академії» № 255 від 01.04.2013 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-%D0%BF#Text>

11. Постанова КМУ «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» № 1440 від 26.10.2001 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>

12. Постанова КМУ «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» № 1386 від 24.10.2001 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text>

13. Постанова КМУ «Питання оплати праці працівників державних органів» № 15 від 8.01.2017 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

14. Наказ НАУ з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» № 158 від 05.08.2016 р. зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

15. Боришкевич І. І. Формування організаційної культури на підприємстві // *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (14 квітня 2020 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2020. С. 278-280.

16. Боришкевич І. І. Етапи формування ефективного механізму мотивації працівників // Матеріали звітної наукової веб-конференції викладачів, докторантів, аспірантів університету за 2019 рік ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (6-8 квітня 2020 р.). м.Івано-Франківськ. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний ун-т ім. В. Стефаника, 2020. С. 435-436.

17. Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. URL : <https://www.globallogic.com/ua/blog/employer-branding-during-crisis/>

18. Діагностика HR-бренду. URL : <https://grc.ua/article/22562>

19. Матвійчук О. Теорія поколінь: чому ми різні та як порозумітися одне з одним. URL : <http://d-grand.com/inforaciiny-portal/teoriia-pokolin-chomu-mi-rizni-ta-iaak-porozumitisia-odne-z-odnim>

20. Миронова Н. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії. URL : <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/>

21. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

22. Путівник керівника. Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. U-LEAD з Європою, 2019. 532 с.

23. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

24. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В. , Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

25. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн : посібник для працівників апарату суду. Київ, 2010. 104 с.



26. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

27. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. Доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

28. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

29. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017 р. 252 с.

30. Якубів В. М., Боришкевич І. І., Шматковська Т. О., Якубів Р. Д. Система стратегічного управління персоналом в органах публічного управління // *Вісник Прикарпатського університету*. 2020. Вип. 15. С. 3-6.