

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»**



**Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки**

**Кафедра управління та бізнес-адміністрування**

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Управління персоналом у публічній сфері**

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено на засіданні кафедри  
управління та бізнес-адміністрування  
Протокол № 1 від 27 серпня 2020 р.

## ЗМІСТ

1. Загальна інформація
2. Анотація до курсу
3. Мета та цілі курсу
4. Компетентності
5. Результати навчання
6. Організація навчання курсу
7. Система оцінювання курсу
8. Політика курсу
9. Рекомендована література

<b>1. Загальна інформація</b>	
<b>Назва дисципліни</b>	Управління персоналом у публічній сфері
<b>Викладачі</b>	 <p>Якубів Валентина Михайлівна, д.е.н., професор кафедри управління та бізнес-адміністрування, фундатор та спікер ГО «Школа бізнесу і менеджменту»</p> 
	 <p>Боришкевич Ірина Ігорівна, к.е.н., асистент кафедри управління та бізнес-адміністрування, менеджер та спікер ГО «Школа бізнесу і менеджменту»</p> 
<b>Контактний телефон викладачів</b>	+38 (066) 607 56 09 +38 (095) 867 84 11
<b>Е-mail викладачів</b>	valentyna.yakubiv@pnu.edu.ua iryna.boryshkevych@pnu.edu.ua
<b>Формат дисципліни</b>	Очний, заочний, дистанційний
<b>Обсяг дисципліни</b>	3 кредити ECTS, 90 год.
<b>Посилання на сайт дистанційного навчання</b>	<a href="http://www.d-learn.pu.if.ua">http://www.d-learn.pu.if.ua</a>
<b>Консультації</b>	Очні консультації (онлайн-консультації): згідно розкладу консультацій.
<b>2. Анотація до курсу</b>	
<p><b>Дисципліна «Управління персоналом у публічній сфері»</b> є важливою складовою освітньої програми «Публічне управління та адміністрування», оскільки дає можливість здобувачам сформувати важливі для публічного управління компетентності, що пов'язані як із забезпеченням ефективного поточного управління персоналом певного відділу чи департаменту, так і з компетентностями, які необхідні для працівників, що здійснюють загальне управління персоналом в публічних організаціях задля забезпечення дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.</p> <p><b>Предметом</b> навчальної дисципліни є розгляд сучасних теорій управління персоналу та еволюції функцій управління людськими ресурсами під впливом науково-технічного прогресу; формування і підбір персоналу в публічних організаціях, його професійний розвиток і навчання; управління персоналом і його діловою кар'єрою з урахуванням якісного складу та особливостей реформування публічної сфери, оцінки і атестації кадрів, соціологічних типів людей, прогресивних методів раціоналізації праці і активізації людського фактору.</p>	

**Унікальністю дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері»** є те, за результатами вивчення слухачі матимуть можливість розвинути актуальні для сучасного публічного управлінця «soft skills», а саме: здатність працювати у команді, критично мислити та швидко розв'язувати проблеми у колективі.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

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

**Змістовний модуль 2.** Складові системи роботи з персоналом.

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

### **3. Мета та цілі курсу**

**Метою** навчальної дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері» є формування у студентів системних знань теорії та практики управління персоналом у сфері публічного управління та адміністрування у сучасних умовах, враховуючи комплексність та зміни у галузі.

Основними цілями вивчення дисципліни «Управління персоналом у публічній сфері» є засвоєння студентами навчального матеріалу стосовно:

- сутності HR-менеджменту, сучасних тенденцій та особливостей управління персоналом у сфері публічного управління та адміністрування;
- впливу різних поколінь на підходи до управління персоналом;
- формування у сфері публічного управління та адміністрування HR-бренду роботодавця;
- планування, набору персоналу та планування кар'єри у сфері публічного управління та адміністрування;
- особливостей професійної орієнтації та соціальної адаптації;
- мотивації персоналу в органах публічної сфери;
- розвитку, навчання та оцінювання персоналу;
- налагодження успішної комунікації в управлінні персоналом та способів розв'язання конфліктів;
- лідерства та командування в публічних організаціях;
- формування та розвитку корпоративної культури в управлінні персоналом у сфері публічного управління та адміністрування.

### **4. Компетентності**

**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.

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.

### 5. 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.

### 6. Організація навчання курсу

*Обсяг курсу – 90 год.*

Вид заняття	Загальна кількість годин
лекції	30
практичні заняття	30
самостійна робота	30

*Ознаки курсу*

Семестр	Спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативний/ вибірковий
6	281 «Публічне управління та адміністрування»	3	Нормативна

*Тематика курсу*

Тема, план	Форма заняття	Література	Завдання	Вага оцінки	Термін виконання
<b>Тема 1. Сутність HR-менеджменту та сучасні тенденції.</b> Сутність та основні поняття в HR-менеджменті. Основні HR-функції. Майбутнє HR-менеджменту.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 23; 24; 26; 28]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 2. Система управління персоналом у сфері публічного управління.</b> Формування та реалізація кадрової політики у сфері публічного управління. Механізм нормативно-правового забезпечення управління персоналом органами місцевого	Лекція, практичне заняття	[1-14; 22; 26; 27; 30]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом

самоврядування в системі державного управління. Управління людськими ресурсами в ОТГ.					
<b>Тема 3. Теорія поколінь.</b> Історія виникнення теорії поколінь. Основні типи поколінь. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. Покоління Z і майбутні навички.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 19; 20]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 4. Діагностика HR-бренду роботодавця.</b> Етапи формування бренду роботодавця. Діагностика зовнішнього бренду роботодавця. HR-бренд для покоління Z. HR-стратегія бірюзових організацій.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 17; 18]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Модуль 1. Теоретичні основи управління персоналом у публічній сфері.</b> Сутність HR-менеджменту та сучасні тенденції. Система управління персоналом у сфері публічного управління. Теорія поколінь. Діагностика HR-бренду роботодавця.	Контрольна робота	[1-14; 17-20; 22-24; 26-18; 30]	Повторити усі теми першого модуля (d-learn)	5 балів	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 5. Планування та набір персоналу.</b> Процес планування персоналу. Фактори, що впливають на вибір професії. Сутність та роль рекрутингу. HR-боти.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 10; 22-24; 26-28]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 6. Технології управління персоналом в органах державної влади.</b> Методи добору персоналу. Конкурсний відбір та призначення на посади в органах державної влади. Оцінювання результатів службової діяльності	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 8-11; 22-24; 26-28; 30]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом

державних службовців.					
<b>Тема 7. Планування кар'єри.</b> Основні поняття, типологія та моделі кар'єри. Планування та розвиток кар'єри. Особливості та організаційно-правові засади кар'єри на державній службі.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 22-24; 26-28]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 8. Професійна орієнтація і соціальна адаптація.</b> Мета професійної орієнтації персоналу. Особливості адаптації персоналу. Типові помилки адаптації. Інструменти адаптації персоналу.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 22-24; 26-28]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 9. Мотивація персоналу в органах публічної сфери.</b> Сутність мотивації та основні теорії мотивації. Формування мотиваційної системи організації.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 16; 22; 29]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 10. Розвиток та навчання персоналу.</b> Сутність розвитку персоналу. Методи розвитку та навчання персоналу. Складання індивідуальних планів розвитку. Оцінювання результатів навчання.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 7; 10; 11; 22-24; 26-28]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Тема 11. Оцінювання персоналу.</b> Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу. Цикл та процес оцінювання персоналу. Методи оцінювання персоналу.	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 11; 22-24; 26-28]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<b>Модуль 2. Складові системи роботи із</b>	Контрольна робота	[1; 2; 7-11; 16; 22-24;	Повторити усі теми другого	5 балів	До наступного

<p><b>персоналом.</b> Планування та набір персоналу. Технології управління персоналом в органах державної влади. Планування кар'єри. Професійна орієнтація і соціальна адаптація. Мотивація персоналу в органах публічної сфери. Розвиток та навчання персоналу. Оцінювання персоналу.</p>		26-30]	модуля (d-learn)		заняття за розкладом
<p><b>Тема 12. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.</b> Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу. Комунікації в управлінні персоналом. DISC як інструмент ефективної комунікації для HR. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.</p>	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 22; 28; 29]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<p><b>Тема 13. Лідерство та ефективне управління.</b> Сутність та вимоги до сучасного лідера. Загальні підходи до розвитку лідерства на державній службі. Індивідуальний розвиток та інноваційність. Відповідальність лідерів за управління людьми.</p>	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 21; 22; 28; 29]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<p><b>Тема 14. Командоутворення.</b> Команда, її сутність та особливості розвитку. Інструменти для діагностики команди. 5 вад у роботі команди за Ленсіоні. Особливості лідерства для ефективних команд.</p>	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 21; 25]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися до практичного заняття (d-learn)	2 бали	До наступного заняття за розкладом
<p><b>Тема 15. Корпоративна культура в управлінні персоналом.</b> Формування та розвиток</p>	Лекція, практичне заняття	[1; 2; 15; 24-26; 28]	Опрацювати лекційний матеріал, підготуватися	2 бали	До наступного заняття за розкладом



корпоративної культури. Етика публічного службовця.			до практичного заняття (d-learn)		
<b>Модуль 3. Особистісні фактори в управлінні персоналом.</b> Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу. Лідерство та ефективне управління. Командоутворення. Корпоративна культура в управлінні персоналом.	Контрольна робота	[1; 2; 21; 22; 24-26; 28; 29]	Повторити усі теми третього модуля (d-learn)	5 балів	До наступного заняття за розкладом

### 7. Система оцінювання курсу

Загальна система оцінювання курсу	<p>100 бальна – 50 балів протягом семестру та 50 балів за екзамен «відмінно» – студент демонструє повні і глибокі знання навчального матеріалу, достовірний рівень розвитку умінь та навичок, правильне й обґрунтоване формулювання практичних висновків, наводить повний обґрунтований розв'язок прикладів та задач, аналізує причинно-наслідкові зв'язки; вільно володіє науковими термінами;</p> <p>«добре» – студент демонструє повні знання навчального матеріалу, але допускає незначні пропуски фактичного матеріалу, вміє застосувати його до розв'язання конкретних прикладів та задач, у деяких випадках нечітко формулює загалом правильні відповіді, допускає окремі несуттєві помилки та неточності розв'язках;</p> <p>«задовільно» – студент володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, не завжди вміє правильно застосувати набуті знання до розв'язання конкретних прикладів та задач, нечітко, а інколи й невірно формулює основні твердження та причинно-наслідкові зв'язки;</p> <p>«незадовільно» – студент не володіє достатнім рівнем необхідних знань, умінь, навичок, науковими термінами.</p>
Практичні заняття	Поточні оцінки 2, 3, 4, 5, які можуть отримати під час практичних занять сумуються і розраховується середнє арифметичне (із заокругленням до десятих). Середній бал за поточний контроль переводиться у 30 бальну шкалу.
Контрольні роботи	Протягом семестру студент виконує 3 контрольні роботи. Максимальна сума отриманих балів за контрольні роботи – 15.
Самостійна робота	Студент самостійно опрацьовує матеріал, що передбачений навчальним планом.
Тестування	Студент опрацьовує питання, що призначені для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання (дві спроби – кращий результат). Максимальна кількість балів за тестування становить 5 балів.

<p>Умови допуску до підсумкового контролю</p>	<p>Студент повинен набрати не менше 25 балів у сумі за два змістовні модулі.</p> <p>Якщо студент набрав менше 25 балів. Дозволяється, як виняток, з дозволу директора інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки за заявою, погодженою з кафедрою управління та бізнес-адміністрування, одноразове виконання студентом додаткових видів робіт з навчальної дисципліни (відпрацювання пропущених занять, перескладання змістових модулів, виконання індивідуальних завдань тощо) для підвищення оцінок за змістові модулі.</p>
<p><b>8. Політика курсу</b></p>	
<p>Підсумковою формою контролю є екзамен, який проводиться виключно у письмовій формі.</p> <p>Максимальна кількість 50 балів за екзаменаційну роботу.</p> <p>Студентам, які мають з навчальної дисципліни оцінку від 1 до 49, були недопущені або не з'явилися на екзамен, дозволяється ліквідувати академічну заборгованість відповідно до графіку ліквідації академзаборгованості за встановленими правилами.</p> <p>Очікується, що студенти будуть дотримуватися принципів академічної доброчесності, усвідомлюючи наслідки її порушення, що визначається Положенням про запобігання та виявлення плагіату у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» <a href="https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/">https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/</a>.</p> <p>Відвідання занять є важливою складовою навчання. Дозволяється вільне відвідування лекцій. Пропуски практичних занять відпрацьовуються в обов'язковому порядку на консультаціях.</p>	
<p><b>9. Рекомендована література</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опорний конспект лекцій на електронному носії: <a href="http://www.d-learn.pu.if.ua">http://www.d-learn.pu.if.ua</a>.</li> <li>2. Відео-матеріали на електронному носії: <a href="http://www.d-learn.pu.if.ua">http://www.d-learn.pu.if.ua</a>.</li> <li>3. Кодекс законів про працю України. URL : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text</a></li> <li>4. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995 р. зі змінами та доповненнями. URL : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text</a></li> <li>5. Закон України «Про відпустки» № 504/96-ВР від 15.11.1996 р. зі змінами та доповненнями. URL : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text</a></li> <li>6. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. зі змінами та доповненнями. URL : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text</a></li> <li>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 : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text</a></li> <li>8. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців» № 169 від 15.02.2002 зі змінами та доповненнями. URL : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text</a></li> <li>9. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» № 246 від 25.03.2016 р. зі змінами та доповненнями. URL : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text</a></li> <li>10. Постанова КМУ «Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президенті 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 : <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-%D0%BF#Text</a></li> </ol>	

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://lifepravda.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.

**Викладач** \_\_\_\_\_ **Якубів В. М.**



**Викладач** \_\_\_\_\_ **Боришкевич І. І.**