

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗЕМЛЕУСТРОЮ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та землеустрою

_____Олександр МОРДВІНОВ
«_____» _____ 2022 р.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Управління в державних інституціях»

для підвищення кваліфікації
державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій,
їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого
самоврядування та депутатів місцевих рад
з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
у сфері післядипломної освіти на основі здобутої вищої освіти

2022 р.

Програма навчальної дисципліни «Управління в державних інституціях» для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування у сфері післядипломної освіти на основі здобутої вищої освіти / укл. Т. Козарь – Запоріжжя: КПУ, 2022. - 13 с.

Розробник:

Т. Козарь, професор кафедри публічного управління та землеустрою, д-р держ. упр., доцент.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри публічного управління та землеустрою
Протокол № 9 від «18» травня 2022 року

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, сфера освіти, освіти, вид основної діяльності	Характеристика навчальної дисципліни
		Очна (денна), заочна, дистанційна
Кількість кредитів – 0,5 Загальна кількість годин: 15	Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування	Вибіркова
	Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування Освітня програма: Публічне управління та адміністрування	
	Сфера освіти: післядипломна освіта Вид основної діяльності: підвищення кваліфікації	Лекції - 4 год. Практичні, семінарські - 8 год. Лабораторні - Самостійна робота - 3 год. Вид контролю- залік

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ ТА ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГА (включаючи електронну пошту, робочий час / місцезнаходження тощо).

Викладач (-і)	Козарь Тетяна Петрівна
Контактний тел.	+38(099) 606-3-888, +38(067) 418-23-27
E-mail:	kozar.tanya80@gmail.com
Сторінка курсу на сайті підтримки навчальних програм КПУ	http://www.zhu.edu.ua/cpu_edu/course/view.php?id=4358
Консультації	<i>Очні консультації:</i> за графіком консультацій, а. 706, корпус Інституту права ім. В. Сташиса КПУ <i>Консультації off-line:</i> шляхом повідомлення на сторінці навчальної дисципліни сайту підтримки навчальних програм http://www.zhu.edu.ua/cpu_edu/message

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Мета навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни «Управління в державних інституціях» є підвищення кваліфікації професійних компетентностей державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад щодо сучасних інструментів управлінської діяльності в державних інституціях, форм та методів управління, ефективного оволодіння методами формування, моніторингу та контролю управлінських рішень, набуття навичок розроблення та впровадження заходів із забезпечення результативної та ефективності управлінської діяльності.

Завдання навчальної дисципліни

Основними завданнями навчальної дисципліни є узагальнення теоретичних засад та сучасних практичних інструментів у сфері управління в державних інституціях, оволодіння методами формування, моніторингу та контролю управлінських рішень в організаціях, набуття навичок розроблення та впровадження заходів із забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єктів публічної сфери.

У результаті вивчення дисципліни слухачі повинні знати:

- систему управління персоналом в державних інституціях;
- методи формування, моніторингу та контролю управлінських рішень;
- аспекти розвитку корпоративної культури в державних інституціях;
- складові професіоналізму публічних службовців

Після вивчення дисципліни слухачі повинні вміти:

- готувати нормативну документацію (накази, розпорядження тощо), пропозиції рекомендації (проекти) щодо визначення стратегічних цілей, завдань та етапів управлінських рішень;
- визначати технологію управління, що є раціональною за ознаками досягнення мети діяльності та ресурсами;
- виробити процедури та основний зміст кожного етапу вироблення та впровадження управлінського рішення з визначенням термінів, виконавців і вартості;
- уживати заходи із впровадження сучасних форм і методів управлінської діяльності структурного підрозділу або державної організації в цілому, оптимізації функціональної та організаційної структури, виходячи зі змісту сучасних управлінських технологій;
- застосовувати методи та критерії оцінювання результативності та ефективності управлінської діяльності в умовах соціально-економічних змін.

Відповідно до освітньої програми спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад вивчення дисципліни «Управління в державних інституціях» сприяє формуванню у слухачів **компетентностей та програмних результатів навчання** :

Перелік компетентностей:

K03. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

K04. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

K05. Здатність ініціювати, планувати та управляти змінами для вдосконалення існуючих та розроблення нових систем.

K08. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

K10. Здатність самостійно готувати проекти нормативно правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

K11. Здатність забезпечувати належний рівень якості управлінських продуктів, послуг чи процесів.

Програмні результати навчання

PH05. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально організаційних структур

PH07. 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

PH08. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності

PH09. Знати сучасні підходи до публічного управління та адміністрування.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**Тема 1. Управління персоналом в державних інституціях.**

Управління персоналом як система. Стратегічне управління персоналом. Процес управління персоналом. Служба управління персоналом: основні завдання та функції.

Тема 2. Корпоративна культура в державних інституціях.

Формування та розвиток корпоративної культури. Створення ефективних команд і робота з командою. Підтримуючі комунікації, наставництво та консультивання. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності на публічній службі.

Тема 3. Процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Реалізація виконання публічних рішень.

Тема 4. Професіоналізм управлінської діяльності.

Професіоналізм публічного службовця як системне явище. Лідерство в державних інституціях України у контексті сучасних реформ. Цілі та результати публічних службовців діяльності, показники результативності.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

5.

№ з/п	Назва теми	Очна (денна), заочна, дистанційна				
		Кількість годин				
		Всього	у тому числі			
лекц.	лабор.		семін. (практ.)	сам. робота		
1.	Тема 1. Управління персоналом в державних інституціях.	3	1	-	2	-
2.	Тема 2. Корпоративна культура в державних інституціях.	4	1	-	2	1
3.	Тема 3. Процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень.	4	1	-	2	1
4.	Тема 4. Професіоналізм управлінської діяльності.	4	1	-	2	1
	Усього годин	15	4	-	8	3

5. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми, план	Кількість годин
1.	Лекція 1. Управління персоналом в державних інституціях. 1. Управління персоналом як система. 2. Стратегічне управління персоналом. 3. Процес управління персоналом. 4. Служба управління персоналом: основні завдання та функції.	1
2.	Лекція 2. Корпоративна культура в державних інституціях. 1. Формування та розвиток корпоративної культури. 2. Створення ефективних команд і робота з командою. 3. Підтримуючі комунікації, наставництво та консультування. 4. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності на публічній службі.	1
3.	Лекція 3. Процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. 1. Процес прийняття управлінських рішень. 2. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. 3. Реалізація виконання публічних рішень.	1
4.	Лекція 4. Професіоналізм управлінської діяльності. 1. Професіоналізм публічного службовця як системне явище. 2. Лідерство в державних інституціях України у контексті сучасних реформ. 3. Цілі та результати публічних службовців діяльності, показники результативності.	1
	Усього годин	4

6. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми, план	Кількість годин
1.	Тема 1. Управління персоналом в державних інституціях. 1. Управління персоналом як система. 2. Стратегічне управління персоналом. 3. Процес управління персоналом. 4. Служба управління персоналом: основні завдання та функції.	2
2.	Тема 2. Корпоративна культура в державних інституціях. 1. Формування та розвиток корпоративної культури. 2. Створення ефективних команд і робота з командою. 3. Підтримуючі комунікації, наставництво та консультування. 4. Етика публічного службовця та кодифікація морально-етичних вимог у професійній діяльності на публічній службі.	2
3.	Тема 3. Процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. 1. Процес прийняття управлінських рішень. 2. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. 3. Реалізація виконання публічних рішень.	2
4.	Тема 4. Професіоналізм управлінської діяльності. 1. Професіоналізм публічного службовця як системне явище. 2. Лідерство в державних інституціях України у контексті сучасних реформ. 3. Цілі та результати публічних службовців діяльності, показники результативності.	2
	Усього годин	8

САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми, план	Кількість годин
1.	Тема 2. Корпоративна культура в державних інституціях. 1. Опрацювання лекційного матеріалу, 2. Самостійне опрацювання теоретичних питань: 1) Стадії розвитку команди. 2) Типи взаємозалежності членів груп. 3. Підготовка до семінарського заняття, опрацювання першоджерел та навчальної літератури; підготовка реферату.	1

2.	<p>Тема 3. Процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень.</p> <p>1. Опрацювання лекційного матеріалу.</p> <p>2. Самостійне опрацювання теоретичних питань:</p> <p>1) Сутність контролю виконання рішень.</p> <p>3. Підготовка до семінарського заняття, опрацювання першоджерел та навчальної літератури; підготовка завдання з теми 3 у вигляді доповіді (робота у міні-групах).</p> <p>4. Проходження тестування на сайті підтримки навчальних програм.</p>	1
3.	<p>Тема 4. Професіоналізм управлінської діяльності.</p> <p>1. Опрацювання лекційного матеріалу,</p> <p>2. Самостійне опрацювання теоретичних питань:</p> <p>1) Сутність поняття «професійна задоволеність» публічного службовця.</p> <p>2) Провідні компетенції керівника у системі публічної служби.</p> <p>3. Підготовка до семінарського заняття, опрацювання першоджерел та навчальної літератури; виконання індивідуального завдання, підготовка реферату.</p>	1
Всього:		3

8. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При викладанні дисципліни «Управління в державних інституціях» застосовуються такі методи навчання:

а) методи організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності (пояснення, лекція, бесіда, робота з підручником; ілюстрування, демонстрування, самостійне спостереження, вправи, практичні і дослідні роботи);

б) методи стимулювання навчальної діяльності (навчальна дискусія, забезпечення успіху в навчанні, пізнавальні ділові ігри, мозковий штурм, дебати, робота в парах, малих групах, презентації проектів слухачів, створення ситуації інтересу у процесі викладення, створення ситуації новизни, опора на життєвий досвід слухача; стимулювання обов'язку і відповідальності в навчанні);

в) методи контролю і самоконтролю у навчанні (усний, письмовий, тестовий, самоконтроль і самооцінка).

На різних етапах навчальної взаємодії відповідно до ступеня активності, самостійності й творчості слухачів застосовується комплекс наступних методів:

Пояснювально-ілюстративний метод. Слухачі здобувають знання, слухаючи розповідь, лекцію, з навчальної або методичної літератури, через екранний посібник у "готовому" вигляді. Сприймаючи й осмислюючи факти, оцінки, висновки, вони залишаються в межах репродуктивного (відтворювального) мислення. Такий метод якнайширше застосовують для передавання значного масиву інформації. Його можна використовувати для викладення й засвоєння фактів, підходів, оцінок, висновків.

Репродуктивний метод. Ідеться про застосування вивченого на основі зразка або правила. Діяльність тих, кого навчають, є алгоритмічною, тобто відповідає інструкціям, розпорядженням, правилам - в аналогічних до представленого зразка ситуаціях.

Метод проблемного викладення. Використовуючи будь-які джерела й засоби, педагог, перш ніж викладати матеріал, ставить проблему, формулює пізнавальне завдання, а потім, розкриваючи систему доведень, порівнюючи погляди, різні підходи, показує

спосіб розв'язання поставленого завдання. Слухачі стають ніби свідками і співучасниками наукового пошуку.

Частково-пошуковий, або евристичний метод. Його суть - в організації активного пошуку розв'язання висунутих педагогом (чи самостійно сформульованих) пізнавальних завдань або під керівництвом педагога, або на основі евристичних програм і вказівок. Процес мислення набуває продуктивного характеру, але його поетапно скеровує й контролює педагог або самі слухачі на основі роботи над програмами та з навчальними посібниками. Такий метод, один з різновидів якого є евристична бесіда, - перевірений спосіб активізації мислення, спонукання до пізнання.

Дослідницький метод. Після аналізу матеріалу, постановки проблем і завдань та короткого усного або письмового інструктажу ті, кого навчають, самостійно вивчають літературу, джерела, ведуть спостереження й виміри та виконують інші пошукові дії. Ініціатива, самостійність, творчий пошук виявляються в дослідницькій діяльності найповніше. Методи навчальної роботи безпосередньо переходять у методи, які імітують, а іноді й реалізують науковий пошук.

9. ФОРМИ КОНТРОЛЮ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Управління в державних інституціях» використовуються наступні види контролю:

1. Поточний контроль – здійснюється протягом викладання дисципліни шляхом опитування на семінарських (практичних) заняттях, перевірки виконання тестових завдань тощо. За змістом він включає перевірку ступеня засвоєння слухачем навчального матеріалу, який охоплюється темою лекційного та семінарського заняття, уміння самостійно опрацювати навчально-методичну літературу, здатність осмислювати зміст теми, уміння публічно та письмово представити певний матеріал, а також виконання завдань самостійної роботи.

2. Підсумковий контроль – здійснюється у формі заліку шляхом визначення ступеня засвоєння слухачем навчальної дисципліни за результатами виконання обов'язкових завдань поточного контролю.

Для оцінювання слухачів використовується система накопичування балів. Згідно з «Положенням про організацію освітнього процесу в КПУ» підсумкова оцінка з дисципліни виставляється за 100-бальною шкалою з наступним переведенням у національну шкалу та шкалу ECTS.

Бали нараховуються за виконання завдань аудиторної роботи, практичних робіт, індивідуальних завдань, тестів.

Результати поточного контролю слухачів є складовими елементами підсумкової оцінки з дисципліни.

РОЗПОДІЛ БАЛІВ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ

Поточне оцінювання під час навчальних занять та самостійної роботи				
Теми				Сума
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	100
25	25	25	25	

Види робіт, що можуть бути виконані слухачем під час проведення **аудиторних занять**, для контролю результатів вивчення дисципліни: усне опитування слухачів; виступ слухачів із повідомленнями, доповідями разом із презентаціями; активна участь слухачів у дискусійному обговоренні питань заняття; робота в міні-групах тощо. Максимальна можлива оцінка за роботу в аудиторії передбачає виконання усіх завдань, передбачених

заняттям, на високому рівні в повному обсязі, довершене оформлення результатів виконання завдань у вигляді звіту та відмінний захист.

Аудиторні заняття передбачають також активну участь у *лекціях-дискусіях* або *мозковому штурмі*. Правила проведення таких занять: говорити по одному, не перебиваючи; уважно слухати кожного; дотримуватися встановленого порядку і регламенту, аргументувати свої висловлювання; критикувати думки, а не особистість; критикуючи, пропонувати альтернативи; перед запереченням повторювати висловлення опонента.

Самостійна робота полягає у засвоєнні вивченого навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять, без участі викладача, в самостійному опрацюванні теоретичних питань, підготовці до семінарських занять, опрацювання першоджерел та навчальної літератури; виконання індивідуального завдання, підготовка реферату, проходження тестування на сайті підтримки навчальних програм та інших завдань.

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання є: стандартизовані тести; командні проекти; аналітичні звіти, реферати, презентації результатів виконаних завдань та досліджень; інші види індивідуальних та групових завдань.

Завдання: у вигляді доповіді робота у міні-групах, виконання завдань у письмовому вигляді на задану тематику та презентація їх результатів. Виконання завдань здійснюється в міні-групах. Результати завдання надаються письмово та презентуються у вигляді доповіді перед групою з обговоренням та аналізом.

Реферат. Реферат виконується окремо кожним слухачем за темами зазначеними у робочій програмі. Оформлюється у вигляді реферату, із формулюванням до нього питань та презентується у вигляді доповіді з питаннями до аудиторії. Критерієм оцінки є такі параметри: виразно сформульована задача; обґрунтування її актуальності; короткий огляд літературних джерел та поглядів різних (кількох) авторів на суть питання; логічна послідовність та аргументованість викладу змісту; сфера прикладного застосування, якісно сформульовані питання та якість донесення інформації до аудиторії, наявність висновку і посилань на джерела. Не зараховуються реферати, що є плагіатом або передруком текстів з підручника чи Інтернету.

Шкала оцінювання: 100-бальна, національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		Якісні критерії оцінювання	Екзамен/Залік
90-100	A	Слухач виявляє творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання та продукувати нові ідеї. Без допомоги науково-педагогічних працівників знаходить і аналізує необхідну інформацію, вміє її використовувати для вирішення практичних завдань, в тому числі й у нестандартних ситуаціях, переконливо та авторитетно аргументує думки, демонструє необхідні ціннісні установки, способи мислення та здібності	Відмінно/ зараховано
82-89	B	Слухач вільно володіє теоретичним матеріалом, демонструє здатність виконувати складні завдання в межах предметної галузі дисципліни з несуттєвими помилками, рефлексивно виправляючи їх. Виявляє помірну ініціативність та інноваційність, достатній ступінь самостійності під час обговорення та критичного аналізу навчального контенту, має сформовані ціннісні установки на його використання в подальшому у професійній діяльності та науковому дослідженні.	Добре/ зараховано
75-81	C	Слухач добре володіє теоретичним матеріалом, демонструє здатність зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію за допомогою науково-педагогічних працівників, загалом самостійно застосовує теоретичний контент на практиці, контролює власну діяльність, виправляє помилки, з-поміж яких є суттєві. Слухач добирає аргументи для підтвердження власних гіпотетичних думок, але робить це не завжди переконливо та авторитетно, що свідчить про відсутність особистої впевненості в їх істинності або проблемах в ціннісно-мотиваційній сфері	
67-74	D	Слухач здатен відтворити значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, за допомогою викладача може аналізувати навчальний контент, виправляти помилки, з-поміж яких є значна кількість суттєвих. Слухач рідко демонструє наявність власного бачення з питань, що відносяться до предметної області дисципліни, не виявляє авторитетності й інноваційності під час обговорення, має невисокий ступінь самостійності в прогнозах на способи вирішення типових завдань професійної діяльності. Взагалі слухач характеризується неостаточним усвідомленням сенсу навчального матеріалу для себе як педагога, а також для його майбутніх потенційних клієнтів, врахування потреб яких забезпечується даною дисципліною.	Задовільно/ зараховано
60-66	E	Слухач володіє матеріалом на рівні, вищому за початковий, але значну частину його відтворює репродуктивно, без застосування переважної кількості власних ідей та експертних думок. Демонструє відсутність стійкої авторитетної інноваційної позиції, а висунуті аргументи не завжди є самостійними. Слухач не завжди здатен вільно спілкуватися з питань, що стосуються сфери дисципліни з колегами або науковою спільнотою, має нечіткі ціннісні орієнтації, низький інтерес до використання отриманих знань під час подальшої професійно-педагогічної та наукової діяльності.	
35-59	FX	Слухач володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу, демонструє низку авторитетності, відсутність інтересу до дисципліни та можливості використання її предметного змісту в своїй професійно-педагогічній та науково-педагогічній діяльності.	Незадовільно/ не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	Слухач володіє матеріалом дисципліни лише на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів, демонструє відсутність зацікавленості у її вивченні або не усвідомлює її соціального та професійного значення	Незадовільно/ не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення з дисципліни «Управління в державних інституціях», розміщено на сайті підтримки навчальних програм університету за електронною адресою: http://www.zhu.edu.ua/cpu_edu/course/view.php?id=4358

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. – Житомир : ЖНАЕУ, 2017. – 705 с.
2. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник / В.М. Нагаєв. – Х.: ХНАУ, 2018. – 278 с.
3. П. Юхименко, А. Даниленко, Т. Сокольська Публічне адміністрування: підручник. Київ: 2019. 288с.
4. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посіб. 2020. 511 с.
5. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – Київ : НАДУ, 2016. – 296 с.
6. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
7. Організація діяльності державного службовця / М. Канавець, Ю. Лихач, А. Кукул, В. Дівак, І. Рошин, О. Бутенко. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2018. 320 с.
8. Публічне управління в умовах інституційних змін: колективна монографія / за наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П.В. Ворони. К. 2018. 475 с.
9. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. В. М. Олуйка. К., 2018. 504 с.

12. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського - <http://www.nbuv.gov.ua>.
3. Національне агентство України з питань державної служби: веб- сайт. URL: <https://nads.gov.ua/>
4. Портал управління знаннями Національне агентство України з питань державної служби: веб- сайт. <https://pdf.nacs.gov.ua/>
5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20151210#Text> .
6. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11 липня 2002 року № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15/ed20020711#Text>.
7. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/ed20010607#Text>.

8. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.

9. Реформа державного управління: веб- сайт. <https://www.par.in.ua/>

10. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу <http://www.center.gov.ua/>

11. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>

12. 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 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

13. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

14. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>