

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Управління персоналом в організаціях публічної сфери**

освітньо-професійна програма Місцеве самоврядування  
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування  
освітній ступінь бакалавр

**Розробник: Сердюк Ольга,**  
професор кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат  
економічних наук, доцент

**Гарант: Сердюк Ольга,**  
професор кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат  
економічних наук, доцент

Полтава 2022 р.

<b>Назва навчальної дисципліни</b>	Управління персоналом в організаціях публічної сфери
<b>Місце в індивідуальному навчальному плані здобувача вищої освіти</b>	Обов'язкова дисципліна
<b>Назва структурного підрозділу</b>	Кафедра публічного управління та адміністрування навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій
<b>Контактні дані розробників, які залучені до викладання</b>	<i>Викладач:</i> к. е. н., доцент Сердюк Ольга Іванівна <i>Контакти:</i> ауд 494 (навчальний корпус № 4) <i>e-mail:</i> olga.serdiuk@pdaa.edu.ua
<b>Рівень вищої освіти</b>	Перший (бакалаврський) рівень
<b>Спеціальність Освітня програма</b>	281 Публічне управління та адміністрування <i>ОПП Місцеве самоврядування</i>
<b>Попередні умови для вивчення навчальної дисципліни</b>	Навчальні дисципліни, які передують її вивченню відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми: «Менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Публічне управління»

### **Заплановані результати навчання**

**Мета вивчення навчальної дисципліни:** формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в організаціях публічної сфери, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу

**Основні завдання навчальної дисципліни:** – розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;

–розуміти місце та значення управління персоналом у системі управління організацій публічної сфери;

–знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі управління;

–розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;

–знати основні функції служби управління персоналом;

–розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та пропонувати заходи щодо його покращення;

–знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади організацій публічної сфери;

–мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організацій публічної сфери;

–мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору.

### ***Компетентності:***

#### *загальні:*

ЗК2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

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;

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

ЗК6. Здатність працювати в команді;

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

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

#### *фахові:*

ФК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів;

ФК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки;

ФК10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

#### ***Програмні результати навчання:***

ПРН4. Знати структуру та особливості функціонування публічної сфери;

ПРН5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування;

ПРН6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування;

ПРН10. Уміти відшукувати та узагальнювати інформацію, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

## Програма та структура навчальної дисципліни

### Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин			
	денна форма (281ПУА_бд_2019, 281ПУА_бд_2020)			
	усього	у тому числі		
л		п	с. р.	
Тема 1. Управління персоналом у системі управління організацією	12	2	2	8
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	12	2	-	10
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	14	2	4	8
Тема 4. Кадрове планування в організаціях	12	2	2	8
Тема 5. Організація набору та відбору персоналу	14	4	2	8
Тема 6. Організування діяльності та функції служб управління персоналом	12	2	2	8
Тема 7. Формування колективу організації	12	2	2	8
Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	12	2	2	8
Тема 9. Оцінювання персоналу в організації	14	4	2	8
Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації	14	4	2	8
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу	12	2	2	8
Тема 12. Соціальне партнерство в організації	13	2	-	11
Тема 13. Мотивація та заохочення персоналу	12	2	2	8
<b>Усього годин</b>	<b>165</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>109</b>

## Оцінювання результатів навчання

### Форми контролю результатів навчання

Програмні результати навчання	Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти				Разом
	виконання завдань на практичних заняттях	розв'язування тестів	виконання завдань самостійної роботи	екзамен	
ПРН4	9	4	7	5	<b>25</b>
ПРН5	9	4	7	5	<b>25</b>
ПРН6	9	4	7	5	<b>25</b>
ПРН10	9	4	7	5	<b>25</b>
<b>Разом</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### Схема нарахування балів з навчальної дисципліни

Назва теми	Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти				Разом
	виконання завдань на практичних заняттях	розв'язування тестів	виконання завдань самостійної роботи	екзамен	
Тема 1. Управління персоналом у системі управління організацією	3		2		5
Тема 2. Управління персоналом як соціальна система	3		2		5
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації	3		2		5
Тема 4. Кадрове планування в організаціях	3		2		5
Тема 5. Організація набору та відбору персоналу	3		2		8
Тема 6. Організування діяльності та функції служб управління персоналом	3		2		5
Тема 7. Формування колективу організації	3	8	2		13
Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	3		2		5
Тема 9. Оцінювання персоналу в організації	3		2		5
Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації	3		2		5
Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу	3		2		5
Тема 12. Соціальне партнерство в організації	-		2		2
Тема 13. Мотивація та заохочення персоналу	3	8	2		13
<b>Разом</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### Шкала та критерії оцінювання за рівнем досягнення результатів навчання

#### 1. Поточний контроль

1.1. Виконання завдань на практичних заняттях (0-3).

#### Шкала та критерії оцінювання практичного заняття

Шкала оцінювання, бали	Характеристика критерію оцінювання	Опис критерію оцінювання
3	Високий рівень досягнення результатів навчання	Знання здобувача вищої освіти є глибокими, міцними, системними, що дозволяє демонструвати результати навчання для виконання творчих завдань; навчальна діяльність позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію.
2,5	Достатній рівень досягнення результатів навчання	Здобувач вищої освіти знає істотні ознаки понять, явищ, зв'язки між ними, вміє пояснити основні закономірності, що дозволяє демонструвати результати навчання в стандартних ситуаціях; володіє розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміє

		робити висновки, виправляти допущені помилки. Проте бракує власних суджень
2	Середній рівень досягнення результатів навчання	Здобувач вищої освіти засвоїв основний навчальний матеріал, що дозволяє демонструвати результати навчання за зразком; володіє елементарними вміннями навчальної діяльності
0-1,5	Низький рівень досягнення результатів навчання	Здобувач вищої освіти має початкові уявлення про предмет вивчення, що забезпечує лише фрагментарне досягнення результатів навчання.

2. Розв'язування тестів здобувачами вищої освіти (0-8).

**Шкала та критерії оцінювання тесту**

Шкала оцінювання, бали	Характеристика критерію оцінювання	% правильно виконаних тестових завдань	Опис критерію оцінювання
8	Високий рівень досягнення результатів навчання	90-100	Знання здобувача вищої освіти є глибокими, міцними, системними, що дозволяє демонструвати результати навчання для виконання творчих завдань; навчальна діяльність позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію
7	Достатній рівень досягнення результатів навчання	74-89	Здобувач вищої освіти знає істотні ознаки понять, явищ, зв'язки між ними, вміє пояснити основні закономірності, що дозволяє демонструвати результати навчання в стандартних ситуаціях; володіє розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Проте бракує власних суджень
6	Середній рівень досягнення результатів навчання	60-73	Здобувач вищої освіти засвоїв основний навчальний матеріал, що дозволяє демонструвати результати навчання за зразком; володіє елементарними вміннями навчальної діяльності
4	Низький рівень досягнення результатів навчання	36-59	Здобувач вищої освіти має початкові уявлення про предмет вивчення, що забезпечує лише фрагментарне досягнення результатів навчання
0-2		0-35	

3. Виконання завдань самостійної роботи

3.1. Виконання завдань самостійної роботи здобувачами вищої освіти в розрізі тем навчальної дисципліни (0-2).

**Шкала та критерії оцінювання виконання завдання самостійної роботи**

Шкала оцінювання, бали	Характеристика критерію оцінювання	Опис критерію оцінювання
2	Високий рівень досягнення результатів	Знання здобувача вищої освіти є глибокими, міцними, системними, що дозволяє демонструвати результати навчання для виконання творчих завдань; навчальна

	навчання	діяльність позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію.
1,5	Достатній рівень досягнення результатів навчання	Здобувач вищої освіти знає істотні ознаки понять, явищ, зв'язки між ними, вміє пояснити основні закономірності, що дозволяє демонструвати результати навчання в стандартних ситуаціях; володіє розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Проте бракує власних суджень
1	Середній рівень досягнення результатів навчання	Здобувач вищої освіти засвоїв основний навчальний матеріал, що дозволяє демонструвати результати навчання за зразком; володіє елементарними вміннями навчальної діяльності
0-0,5	Низький рівень досягнення результатів навчання	Здобувач вищої освіти має початкові уявлення про предмет вивчення, що забезпечує лише фрагментарне досягнення результатів навчання.

## 2. Підсумковий контроль

Форма проведення семестрового контролю згідно з робочим та навчальним планом – екзамен (0-20).

Шкала та критерії оцінювання результатів їх навчання для підсумкового контролю із врахуванням очікуваних результатів навчання

### Шкала та критерії оцінювання екзамену

Вид завдання	Бали	Критерії оцінювання
Для 1-го теоретичного питання	10	Знання здобувача вищої освіти є глибокими, міцними, системними, що дозволяє демонструвати результати навчання для виконання творчих завдань, навчальна діяльність позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію.
	8-9	Здобувач вищої освіти знає істотні ознаки понять, явищ, зв'язки між ними, вміє пояснити основні закономірності, що дозволяє демонструвати результати навчання в стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Проте бракує власних суджень
	6-7	Здобувач вищої освіти засвоїв основний навчальний матеріал, що дозволяє демонструвати результати навчання за зразком, володіє елементарними вміннями навчальної діяльності
	1-5	Здобувач вищої освіти має початкові уявлення про предмет вивчення, що забезпечує лише фрагментарне досягнення результатів навчання.
	0	Відсутність відповіді на теоретичне питання, що не дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти
Для 2-го теоретичного питання	10	Знання здобувача вищої освіти є глибокими, міцними, системними, що дозволяє демонструвати результати навчання для виконання творчих завдань, навчальна діяльність позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію.
	8-9	Здобувач вищої освіти знає істотні ознаки понять, явищ, зв'язки між

		ними, вміє пояснити основні закономірності, що дозволяє демонструвати результати навчання в стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Проте бракує власних суджень
	6-7	Здобувач вищої освіти засвоїв основний навчальний матеріал, що дозволяє демонструвати результати навчання за зразком, володіє елементарними вміннями навчальної діяльності
	1-5	Здобувач вищої освіти має початкові уявлення про предмет вивчення, що забезпечує лише фрагментарне досягнення результатів навчання.
	0	Відсутність відповіді на теоретичне питання, що не дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти

**Трудомісткість:** Загальна кількість годин – 165. Кількість кредитів – 5,5.  
Форма семестрового контролю – екзамен.

### **Політика навчальної дисципліни**

Відвідування занять є обов'язковим. Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін. За використання телефонів і комп'ютерних засобів без дозволу викладача, порушення дисципліни здобувач вищої освіти отримує на занятті 0 балів та зобов'язаний відпрацювати таке заняття.

Письмові роботи перевіряються на наявність плагіату і допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями у межах встановлених норм. У разі виявлення факту плагіату здобувач вищої освіти отримує за завдання 0 балів і повинен повторно виконати його. Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (у т. ч. із використанням мобільних пристроїв). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування. Документи стосовно академічної доброчесності наведені на сторінці «Академічна доброчесність ПДАУ» (<https://www.pdaa.edu.ua/content/akademichna-dobrochesnist>).

Є можливість опанування даної навчальної дисципліни за програмами академічної мобільності (внутрішньої / міжнародної) за наявними укладеними угодами (договорами) між Університетом та закладом-партнером та / або індивідуальними запрошеннями. Визнання та перезарахування результатів такого навчання відбувається спеціально створеною комісією на підставі поданих здобувачем вищої освіти відповідних документів з використанням Європейської кредитно-трансферної системи. Організаційні процеси навчання за програмами академічної мобільності регламентуються Положенням про 15 академічну мобільність здобувачів вищої освіти Полтавського державного аграрного університету.

На здобувачів вищої освіти поширюється право про визнання результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті (розповсюджується лише на обов'язкові компоненти освітньої програми або їх частини) перед опануванням даної освітньої компоненти. Визнання набутих результатів навчання або відмова у їх визнанні. Набуття відповідних результатів навчання



можливе після успішного опанування курсів (з документальним підтвердженням) на різноманітних навчальних платформах, зокрема: Prometheus, Coursera тощо. Особливості неформального / інформального навчання регламентовані Положенням про порядок визнання результатів навчання, набутих у неформальній та інформальній освіті, здобувачами вищої освіти Полтавського державного аграрного університету.

**Додаткові матеріали для представлення навчальної дисципліни:**  
Презентації, відеоматеріали.

## Рекомендовані джерела інформації

### Основні

#### *Нормативно-правові акти:*

1. Конституція України : Основний закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

2. Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

3. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (дата звернення : 19.08.2022).

4. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

6. 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. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» / Наказ Нацдержслужби України від 06.04.2016 № 72. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

7. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> : (дата

звернення : 19.08.2022).

8. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : наказ Нацдержслужби України від 03.03.2016 № 48. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

9. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

10. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення : 19.10.2022).

11. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 19.08.2022).

12. Про професійний розвиток працівників : Закон України №4312-VI від 12.01.2012 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

13. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> 14 (дата звернення : 19.08.2022).

14. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення : 19.08.2020).

15. Типове положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : Наказ Мінсоцполітики України від 13.06.2016 № 646. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

16. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Нацдержслужби України від 03.03.2016 № 47. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення : 19.08.2022).

#### *Навчально-наукова література:*

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб.; ВНТУ. Вінниця :ВНТУ, 2014. 283 с.

2. Білинська М. М., Євмешкіна О. Л., Сурай І. Г. Кадрова політика і державна служба : консп. лек. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

3. В. М. Селютін, Л. М. Яцун Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2018. 188 с. URL :[http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2682/1/%d0%9f%d1%80%d0%b0%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%ba%d1%83%d0%bc\\_%d0%a3%d0%9f\\_%d0%905.pdf](http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2682/1/%d0%9f%d1%80%d0%b0%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%ba%d1%83%d0%bc_%d0%a3%d0%9f_%d0%905.pdf) (дата звернення : <http://hr-ru.com/> : 19.08.2022).

4. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми перспективи розвитку / Ю. В. Ковбасюк та ін. ; заг. ред. Ковбасюка Ю. В., Ващенко К. О.,

Сурміна Ю. П. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-метод. посіб. 2-е видання, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

6. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / Серьогін С. М. та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

7. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

8. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.

9. Палах І. М. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади : навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППККК, 2014. 32 с. URL : [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwiFoY\\_BI7XPAhViD5oKHU54BkMQFghmMAg&url=http%3A%2F%2Fwww.zcppkk.com.ua%2Fdownload%2Ffile%2F451&usg=AFQjCNHb-y8Vc\\_YqsklZnWzYpYotMv\\_JbA&cad=rjt](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwiFoY_BI7XPAhViD5oKHU54BkMQFghmMAg&url=http%3A%2F%2Fwww.zcppkk.com.ua%2Fdownload%2Ffile%2F451&usg=AFQjCNHb-y8Vc_YqsklZnWzYpYotMv_JbA&cad=rjt) (дата звернення : 19.08.2022).

10. Посібник з класифікації посад. Я. Гонці аж та ін. ; заг. ред. Я. Гонціажа. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. 188 с.

11. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

12. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред Олуйка В. М. Київ, 2018. 5004 с URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf) (дата звернення : 19.08.2022).

### Допоміжні

1. Державна служба : підруч. у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. Ю. В. Ковбасюк та ін. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с. URL : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Pidruchnuiky\\_NADU/5d5407e7-f2ef-4ec4-8f8a-42c075c9ffc9.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/5d5407e7-f2ef-4ec4-8f8a-42c075c9ffc9.pdf) (дата звернення : 19.08.2022).

2. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / заг. ред. Тимошука В. П., Школика А. М. К. : Конус-Ю, 2007. 735 с. URL : <http://pravo.org.ua/img/books/files/public-sluzhba-tymoschuk-2007.pdf> (дата звернення : 19.08.2022).

3. Сердюк О.І., Тернова Т. І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін : монографія / за заг. ред. д. держ. упр., професора Т. М. Лозинської; Полтавська державна аграрна академія. Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. 264 с. С. 221-234.

4. Сердюк О. І., Мирна О. В., Шупта І. М. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі особистості при запобіганні корупції. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 3. 2018. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/41.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/41.pdf).

5. Сердюк О. І., Горбатюк Л. М., Божко Б. В. Впровадження інноваційних

форм навчання в систему підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Полтавської області. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 10. 2019. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2019/44.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf).

6. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

### **Інформаційні ресурси мережі Інтернет**

1. Верховна Рада України : Офіційний веб-портал. URL : <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення : 19.08.2022).

2. Всеукраїнська асоціація кадровиків : Проект Видавничого дому «Медіа-Про». URL : <http://www.kadrovik.ua/> (дата звернення : 19.08.2022).

3. Кадровик-01 України. URL : <https://www.kadrovik01.com.ua/> (дата звернення : 19.08.2022).

4. Кадровик України : Щомісячний спеціалізований журнал. URL : <https://profpressa.com/vydannya/kadrovuk/> (дата звернення : 19.08.2022).

5. Кадровик.ua : журнал. URL : <https://www.kadrovik.ua/> (дата звернення : 19.08.2022).

6. Онлайн-консультант. Кадровик. URL : <https://k.isu.net.ua/> (дата звернення : 19.08.2022).

7. Консультант кадровика : перша кадрова газета. URL : <https://profpressa.com/vydannya/consultant-kadrovuka/> / (дата звернення : 19.08.2022).

8. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/> (дата звернення : 19.08.2022).

9. Президент України : Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL : <https://www.president.gov.ua> (дата звернення : 19.08.2022).

10. Урядовий портал : Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення : 19.08.2022).

11. HR Лига : Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL : <https://hrliga.com/> (дата звернення : 19.08.2022).