НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права



ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з науково-педагогічної роботи
_____ Богдан КОРОБКО
«28» 03 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ»
(назва навчальної дисципліни)

Підготовки — Бакалавр
(назва ступеня вищої освіти)

Освітньої програми — Публічне управління та адміністрування
(назва освітньої програми)

Спеціальності — 281 Публічне управління та адміністрування
(код і назва спеціальності)

Полтава
2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

Складена відповідно до освітньої програми «Публічне управління та адміністрування», 2024 року.

Розробник: Трегубенко Г.П., кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права

Погоджено:

Гарант освітньої програми _____ Аліна МИРОШНИЧЕНКО

Робоча програма затверджена на засіданні
кафедри публічного управління, адміністрування та права

Протокол від «27» серпня 2026 року № 1

Завідувач кафедри
публічного управління, адміністрування та права _____ Інна КУЛЬЧІЙ

«27» серпня 2026 року

Схвалено навчально-методичною комісією
інституту фінансів, економіки, управління та права

Протокол від «28» серпня 2026 року № 1

Голова навчально-методичної комісії _____ Євгенія КАРПЕНКО

«28» серпня 2026 року

© Г.П. Трегубенко 2026 рік
© Національний університет
імені Юрія Кондратюка, 2026 рік

1. Опис навчальної дисципліни

<table>
<tr><td rowspan="3">Найменування показників</td><td rowspan="3">Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти</td><td>Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>форма здобуття освіти</td></tr>
<tr><td>денна</td></tr>
<tr><td>Кількість кредитів – 6</td><td rowspan="2">Галузь знань

28
Публічне управління та адміністрування</td><td rowspan="2">обов’язкова</td></tr>
<tr><td>Загальна кількість годин – 180</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Модулів – 1</td><td rowspan="5">Спеціальність

281
Публічне управління та адміністрування</td><td>Рік підготовки:</td></tr>
<tr><td>3-й</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Змістових модулів – 2</td><td>Семестр</td></tr>
<tr><td>5-й</td></tr>
<tr><td rowspan="10">Індивідуальне завдання – не передбачено</td><td>Лекції</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Ступінь вищої освіти

бакалавр</td><td>36 год.</td></tr>
<tr><td>Практичні</td></tr>
<tr><td>36 год.</td></tr>
<tr><td>Лабораторні</td></tr>
<tr><td>0 год.</td></tr>
<tr><td>Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>108 год.</td></tr>
<tr><td>Індивідуальна робота:
0 год.</td></tr>
<tr><td>Вид контролю:
екзамен</td></tr>
</table>

Примітка.
Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми здобуття освіти – 72/108

2. Мета навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Сприйняття змін у публічній сфері» є обов'язковою компонентою в освітньо-професійній програмі «Публічне управління та адміністрування» та має на меті формування у здобувачів вищої освіти знань про теоретичні основи сприйняття змін у публічній сфері та практичні аспекти їх реалізації.

В процесі вивчення навчальної дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» у здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» формуються наступні програмні компетентності:

Інтегральна компетентність (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.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 3. 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.
ЗК 4. Здатність бути критичним і самокритичним.
ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
ЗК 6. Здатність працювати в команді.
ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.
СК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.
СК 3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно- правових та морально-етичних норм поведінки.
СК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

3. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовами для вивчення навчальної дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» є здобуті результати навчання із дисциплін, які мають бути попередньо опановані, зокрема: «Інновації в публічному управлінні», «Виробнича практика в органах державної влади».

4. Очікувані результати навчання з дисципліни

Формулювання результатів навчання із дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» базується на результатах навчання, визначених освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування» (програмних результатах навчання), відповідно до матриці відповідності програмних результатів, зокрема:

РН 6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.
РН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.
РН 12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.
РН 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

Формулювання результатів навчання має зазначати рівень їх сформованості, наприклад, через їх достатність для вирішення певного класу завдань професійної діяльності та/або подальшого навчання за освітньою програмою.

5. Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом вивчення навчальної дисципліни.

Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати в мінімальну позитивну оцінку числової (рейтингової) шкали.

Сума балів	ЄКТС значення	Оцінка за національною шкалою	Критерій оцінювання	Рівень компетентності
90 – 100	**A**	**Відмінно**	Здобувач демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає робочій програмі дисципліни, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Власні пропозиції здобувача в оцінках і вирішенні практичних задач підвищує його вміння використовувати знання, які він отримав при вивченні інших дисциплін.	**Високий**, що повністю забезпечує вимоги до знань, умінь і навичок, що викладені в робочій програмі дисципліни.
82 – 89	**B**	**Добре**	Здобувач демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач, але допускає окремі неточності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною.	**Достатній**, що забезпечує здобувачу самостійне вирішення основних практичних задач.
74 - 81	**C**	**Добре**	Здобувач загалом добре володіє матеріалом, знає основні положення матеріалу, що відповідають робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та використовує для рішення характерних/типових практичних завдань на професійному рівні. Додаткові питання про можливість використання теоретичних положень для практичного використання викликають ускладнення.	**Достатній**, конкретний рівень, за вивченим матеріалом робочої програми дисципліни.

64 - 73	**D**	**Задовільно**	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постановку стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. Розуміє основні положення, що є визначальними в курсі, може вирішувати подібні завдання тим, що розглядались з викладачем, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	**Середній**, що забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень дисципліни.
60 – 63	**E**	**Достатньо**	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постановку стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень і володіє основними положеннями на рівні, який визначається як мінімально допустимий. Правила вирішення практичних завдань з використанням основних теоретичних положень пояснюються з труднощами. Виконання практичних завдань значно формалізовано: є відповідність алгоритму, але відсутнє глибоке розуміння роботи та взаємозв'язків з іншими дисциплінами.	**Середній,** що є мінімально допустимим у всіх складових навчальної дисципліни.
35 - 59	**FX**	**Незадовільно** з можливістю повторного складання екзамену/ диф.заліку	Здобувач може відтворити окремі фрагменти з курсу. Незважаючи на те, що програму навчальної дисципліни здобувач виконав, працював він пасивно, його відповіді під час практичних і лабораторних робіт в більшості є неправильними, необґрунтованими. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни у здобувача відсутні.	**Низький**, не забезпечує практичної реалізації задач, що формуються при вивченні дисципліни.
0 – 34	**F**	**Незадовільно** з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	Здобувач повністю не виконав вимог робочої програми навчальної дисципліни. Його знання на підсумкових етапах навчання є фрагментарними. Здобувач не допущений до здачі екзамену/заліку.	**Незадовільний**, здобувач не підготовлений до самостійного вирішення задач, які окреслює мета та завдання дисципліни.

6. Засоби діагностики результатів навчання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання можуть бути:

✅ **поточний контроль**

- доповідь
- виконання практичних завдань
- тестування
- виконання завдань самостійної роботи

✅ **модульний контроль**

- тестування

✅ **підсумковий контроль**

- семестровий екзамен.

7. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.

Тема 1. Сутність та види змін в публічному управлінні.

Поняття та природа змін. Зміни як основа розвитку організації та суспільства. Напрями та види змін в публічному управлінні. Сутність, основні підходи і стратегії управління змінами. Компетенції та повноваження органів публічного управління в сприйнятті змін. Організація роботи органів публічного управління щодо сприйняття та управління змінами. Кадровий потенціал в сприйнятті змін. Зовнішні і внутрішні фактори впливу на зміни в публічному управлінні. Аналіз силового поля. Формула успішних змін.

Практичне заняття № 1.

Тема 2. Мотивація як чинник сприйняття змін та складова управлінського процесу.

Створення мотиваційного середовища в органі публічного управління. Мотивація у структурі активації особистості. Поняття «особистість» та її характеристики. Підходи до розуміння структури особистості. Мотив. Групи мотивів. Види мотивації. Структура мотивації. Активність, поведінка, діяльність. Співвідношення поведінки і діяльності. Види діяльності. Структура діяльності. Мотиваційні стратегії та спрямованість особистості. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації. Характеристика системи мотивування персоналу. Використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в органі публічного управління. Мотиваційні стани. Динамічний і структурний (змістовий) аспект мотивації. Мотивація в структурі активності особистості.

Практичне заняття № 2.

Тема № 3. Соціально-психологічні основи сприйняття змін. Психологічна готовність публічного службовця до діяльності в умовах змін.

Ставлення до змін. Визначення готовності до змін. Психологічні чинники готовності до сприйняття змін. Зміст, складові, критерії та показники психологічної готовності публічного службовця до діяльності в умовах змін. Соціально-психологічні причини опору змінам. Форми прояву опору змінам. Методи та інструменти подолання опору змінам. Самоаналіз і використання особистісних ресурсів в процесі змін. Фактори успіху в реалізації змін. Емоційний інтелект як фактор сприйняття змін. Адаптація до змін. Процес введення інноваційних змін та поведінка державних службовців. Стресостійкість публічних

службовців під час введення інноваційних змін. Психологічні особливості особистісної саморегуляції управлінців як чинника ефективності діяльності в умовах змін.

Практичне заняття № 3.

Практичне заняття № 4.

Тема 4. Сприйняття змін в умовах командної взаємодії.

Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації в публічному управлінні.

Практичне заняття № 5.

Практичне заняття № 6.

Тема 5. Комунікація та взаємодія як ресурс сприйняття змін.

Інформаційно-комунікативний супровід змін. Механізни та інструменти комунікативного забезпечення змін. Інструменти командної взаємодії в умовах управління змінами. Основи ефективної комунікації. Види комунікацій та комунікативної взаємодії у сфері державного управління та органах місцевого самоврядування. Кризові комунікації. Формування та реалізація комунікаційної стратегії органу публічного управління. Організація співпраці суб'єктів публічного управління в процесі сприйняття змін. Фасилітація діалогів в процесі сприйняття та управління змінами. Конструктивний зворотній зв'язок.

Практичне заняття № 7.

Практичне заняття № 8.

Змістовий модуль 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.

Тема 6. Теоретичні засади необхідності впровадження змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні.

Базові поняття управління змінами та стратегій. Теорії і методи управління змінами в публічній організації. Зміст процесу управління змінами, ролі стратегії і планування. Механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами. Особливості стратегічного мислення спільноти, знання ментальності. Моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері. Стратегічні зміни. Рівні стратегії і змін. Супротив змінам: причини і результати. Подолання супротиву змінам. Підходи до управління змінами. Внутрішні і зовнішні зв'язки в управлінні змінами. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Базові моделі змін: еволюційна та революційна. Планові зміни. Ситуаційні зміни. Класифікація змін за напрямами. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. Види змін: технологічні зміни, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності. Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Організаційні зміни. Зміни в знаннях, в індивідуальних установках, в індивідуальній поведінці, в груповій поведінці. Індивідуальні зміни.

Практичне заняття № 9.

Практичне заняття № 10.

Тема 7. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні.

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами в публічному управлінні. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Підходи до проєктування змін. Основні завдання проєкту змін. Структура проєкту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності співробітників органів публічної влади та місцевого самоврядування до змін. Підготовка до впровадження змін в органах публічної влади та місцевого самоврядування. Розробка програми змін і графіків впровадження проєкту змін. Ресурсне забезпечення реалізації проєкту змін. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення персоналу з проєктом змін, навчання, розробка дієвої системи мотивації. Створення команд (робочих груп) з управління змінами, їх структура, завдання. Прийняття рішення щодо оптимального варіанту змін. Розробка проєкту змін.

Практичне заняття № 11.

Практичне заняття № 12.

Тема 8. Моделі управління змінами в публічній організації.

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Роль лідера в управлінні змінами. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі / К. Бланшара, Т. Мітчелла / Р. Хауса, Врума / Джаго). Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.

Практичне заняття № 13.

Практичне заняття № 14.

Тема 9. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні.

Технології вироблення стратегій в публічному управлінні. Практичні аспекти формування стратегічних державних документів. Нормативні основи розроблення стратегічних документів. Реалізація стратегій в публічному управлінні. Бар'єри реалізації стратегій. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів, програм, проєктів. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Прогнозування як необхідна функція стратегічного управління. Сучасний стан стратегічного управління в Україні. Застосування методів стратегічного управління. Оцінювання стратегічного управління. Поняття оцінювання. Оцінювання процесу стратегічного управління. Оцінювання державних стратегій і програм. Оцінювання процесу формування державної політики. Концепція модернізації стратегічного управління в Україні. Шляхи впровадження концепції модернізації стратегічного управління в Україні. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. Проблеми стратегічного управління в Україні.

Практичне заняття № 15.

Практичне заняття № 16.

Тема 10. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні.

Сучасні інструменти управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Аутстафінг як різновид аутсорсингу. Бенчмаркинг і специфіка його використання в управлінні змінами. Даунсайзинг як метод оптимізації використання

ресурсів. Тотальне управління якістю. Поняття і зміст механізму реалізації змін в публічному управлінні. Основні складові механізму реалізації змін. Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Система методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні процеси органів публічної влади та місцевого самоврядування. Підходи до управління дискретними змінами. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу.

Практичне заняття № 17.

Практичне заняття № 18.

8. Структура навчальної дисципліни для денної форми здобуття освіти

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.						
Тема 1. Сутність та види змін в публічному управлінні.	14	2	2			10
Тема 2. Мотивація як чинник сприйняття змін та складова управлінського процесу.	14	2	2			10
Тема 3. Соціально-психологічні основи сприйняття змін. Психологічна готовність публічного службовця до діяльності в умовах змін.	18	4	4			10
Тема 4. Сприйняття змін в умовах командної взаємодії.	18	4	4			10
Тема 5. Комунікація та взаємодія як ресурс сприйняття змін.	18	4	4			10
Разом за змістовним модулем 1	**82**	**16**	**16**			**50**
Змістовний модуль 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.						
Тема 6. Теоретичні засади необхідності впровадження змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні.	18	4	4			10
Тема 7. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні.	18	4	4			10
Тема 8. Моделі управління змінами в публічній організації.	18	4	4			10
Тема 9. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні.	22	4	4			14
Тема 10. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні.	22	4	4			14
Разом за змістовним модулем 2	**98**	**20**	**20**			**58**
Усього годин	**180**	**36**	**36**			**108**

9. Перелік питань для семінарських занять

Тема заняття та перелік питань	Кількість годин
	для денної форми
Семінарські заняття не передбачені	

10. Перелік питань для практичних занять

Тема заняття та перелік питань	Кількість годин
	для денної форми
Практичне заняття 1. Сутність та види змін в публічному управлінні. 1. Поняття та природа змін. 2. Зміни як основа розвитку організації та суспільства. 3. Напрями та види змін в публічному управлінні. 4. Сутність, основні підходи і стратегії управління змінами. 5. Компетенції та повноваження органів публічного управління в сприйнятті змін. 6. Організація роботи органів публічного управління щодо сприйняття та управління змінами. 7. Кадровий потенціал в сприйнятті змін. 8. Зовнішні і внутрішні фактори впливу на зміни в публічному управлінні.	2
Практичне заняття 2. Мотивація як чинник сприйняття змін та складова управлінського процесу. 1. Створення мотиваційного середовища в органі публічного управління. 2. Мотивація у структурі активації особистості. 3. Поняття «особистість» та її характеристики. Підходи до розуміння структури особистості. 4. Мотив. Групи мотивів. Види мотивації. Структура мотивації. 5. Активність, поведінка, діяльність. Співвідношення поведінки і діяльності. 6. Види діяльності. Структура діяльності. 7. Мотиваційні стратегії та спрямованість особистості. 8. Теоретичні засади мотивування персоналу в організації. 9. Характеристика системи мотивування персоналу. 10. Використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в органі публічного управління.	2
Практичне заняття 3, 4. Соціально-психологічні основи сприйняття змін. Психологічна готовність публічного службовця до діяльності в умовах змін. 1. Ставлення до змін. Визначення готовності до змін. 2. Психологічні чинники готовності до сприйняття змін. 3. Зміст, складові, критерії та показники психологічної готовності	4

публічного службовця до діяльності в умовах змін. 4. Соціально-психологічні причини опору змінам. 5. Форми прояву опору змінам. 6. Методи та інструменти подолання опору змінам. 7. Самоаналіз і використання особистісних ресурсів в процесі змін. 8. Фактори успіху в реалізації змін. 9. Емоційний інтелект як фактор сприйняття змін. 10. Адаптація до змін. 11. Процес введення інноваційних змін та поведінка державних службовців.	
Практичне заняття 5, 6. Сприйняття змін в умовах командної взаємодії. 1. Поняття групи та її особливості. 2. Типи груп та їх структура. 3. Фактори, що впливають на формування групи. 4. Умови переформування групи в команду. 5. Типи корпоративних команд. 6. Вплив індивідуумів на динаміку команди. 7. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. 8. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. 9. Етапи змін команд за Такманом. 10. Типологія учасників команди змін за Белбіном. 11. Пастки Біона. 12. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.	4
Практичне заняття 7, 8. Комунікація та взаємодія як ресурс сприйняття змін. 1. Інформаційно-комунікативний супровід змін. 2. Механізни та інструменти комунікативного забезпечення змін. 3. Інструменти командної взаємодії в умовах управління змінами. 4. Основи ефективної комунікації. 5. Види комунікацій та комунікативної взаємодії у сфері державного управління та органах місцевого самоврядування. 6. Кризові комунікації. 7. Формування та реалізація комунікаційної стратегії органу публічного управління. 8. Організація співпраці суб'єктів публічного управління в процесі сприйняття змін. 9. Фасилітація діалогів в процесі сприйняття та управління змінами. Конструктивний зворотній зв'язок.	4
Практичне заняття 9, 10. Теоретичні засади необхідності впровадження змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні. 1. Базові поняття управління змінами та стратегій. 2. Зміст процесу управління змінами, ролі стратегії і планування. 3. Механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами. 4. Особливості стратегічного мислення спільноти, знання ментальності.	4

5. Моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері. 6. Стратегічні зміни. Рівні стратегії і змін. 7. Супротив змінам: причини і результати. Подолання супротиву змінам. 8. Підходи до управління змінами. Внутрішні і зовнішні зв'язки в управлінні змінами. 9. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. 10. Базові моделі змін: еволюційна та революційна. 11. Класифікація змін за напрямами. Розвиваючі зміни. 12. Перетворюючі та трансформаційні зміни. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. 13. Види змін: технологічні зміни, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал. 14. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності. Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Організаційні зміни.	
Практичне заняття 11, 12. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні. 1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами в публічному управлінні. 2. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. 3. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. 4. Підходи до проєктування змін. Основні завдання проєкту змін. 5. Структура проєкту змін. 6. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. 7. Матриця готовності співробітників органів публічної влади та місцевого самоврядування до змін. 8. Підготовка до впровадження змін в органах публічної влади та місцевого самоврядування. 9. Розробка програми змін і графіків впровадження проєкту змін. 10. Ресурсне забезпечення реалізації проєкту змін. 11. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення персоналу з проєктом змін, навчання, розробка дієвої системи мотивації. 12. Створення команд (робочих груп) з управління змінами, їх структура, завдання.	4
Практичне заняття 13, 14. Моделі управління змінами в публічній організації. 1. Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. 2. Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; 3. Модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; 4. Модель управління змінами Дж. Коттера. 5. Модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). 6. Роль лідера в управлінні змінами. 7. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі / К. Бланшара, Т. Мітчелла / Р. Хауса, Врума / Джаго).	4

8. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. 9. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI. 10. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. 11. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини.	
Практичне заняття 15, 16. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні. 1. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні. 2. Нормативні основи розроблення стратегічних документів. 3. Реалізація стратегій в публічному управлінні. 4. Бар'єри реалізації стратегій. 5. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. 6. Прогнозування як необхідна функція стратегічного управління. 7. Сучасний стан стратегічного управління в Україні. 8. Застосування методів стратегічного управління. 9. Оцінювання стратегічного управління. 10. Поняття оцінювання. Оцінювання процесу стратегічного управління. 11. Оцінювання державних стратегій і програм. 12. Оцінювання процесу формування державної політики. 13. Концепція модернізації стратегічного управління в Україні. 14. Шляхи впровадження концепції модернізації стратегічного управління в Україні.	4
Практичне заняття 17, 18. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні. 1. Сучасні інструменти управління змінами. 2. Аутсорсинг: види та особливості застосування. 3. Аутстафінг як різновид аутсорсингу. 4. Бенчмаркинг і специфіка його використання в управлінні змінами. 5. Даунсайзинг як метод оптимізації використання ресурсів. 6. Тотальне управління якістю. 7. Поняття і зміст механізму реалізації змін в публічному управлінні. 8. Основні складові механізму реалізації змін. 9. Зміни та інформаційні технології. 10. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. 11. Система методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні процеси органів публічної влади та місцевого самоврядування. 12. Підходи до управління дискретними змінами.	4
Усього	**36**

11. Перелік питань для лабораторних занять

Тема заняття та перелік питань	Кількість годин
	для денної форми
Лабораторні заняття не передбачені	

12. Самостійна робота

Метою самостійної роботи здобувачів вищої освіти є: навчитися користуватися нормативно-правовими актами, порівнювати їх та застосовувати на практиці.

У процесі самостійної роботи здобувачі вищої освіти мають навчитися користуватися бібліотечними фондами та електронними базами даних, знаходити й опрацьовувати сучасну наукову, навчальну та практичну літературу, узагальнювати отриману інформацію, складати конспекти, готувати аналітичні матеріали та пропозиції, що сприятимуть глибокому розумінню проблем правотворення та правозастосування.

Види самостійної роботи здобувача вищої освіти:

–опрацювання лекційного матеріалу;

–підготовка до практичних занять;

–опрацювання тем курсу, які виносяться на самостійне вивчення, за списками літератури, рекомендованими у робочій програмі дисципліни;

–підготовка до виконання модульної контрольної роботи (тестування);

–відвідування консультацій відповідно до графіку консультацій кафедри;

–підготовка до складання семестрового екзамену.

Питання
для самостійного вивчення здобувачами вищої освіти

№ п/п	Перелік питань	Кількість годин для денної форми
Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.		
Тема 1. Сутність та види змін в публічному управлінні.		
1	Аналіз силового поля.	5
2	Формула успішних змін.	5
Тема 2. Мотивація як чинник сприйняття змін та складова управлінського процесу.		
3	Динамічний і структурний (змістовий) аспект мотивації.	5
4	Мотивація в структурі активності особистості.	5
Тема 3. Соціально-психологічні основи сприйняття змін. Психологічна готовність публічного службовця до діяльності в умовах змін.		
5	Стресостійкість публічних службовців під час введення інноваційних змін.	5
6	Психологічні особливості особистісної саморегуляції управлінців як чинника ефективності діяльності в умовах змін.	5
Тема 4. Сприйняття змін в умовах командної взаємодії.		
7	Розроблення цілей з результатів роботи організації.	5
8	Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації в публічному управлінні.	5
Тема 5. Комунікація та взаємодія як ресурс сприйняття змін.		
9	Як ви розумієте поняття «фасилітації діалогів»в процесі сприйняття та управління змінами?	5
10	Наведіть приклади конструктивного зворотнього зв’язку.	5

Змістовний модуль 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІН У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.		
Тема 6. Теоретичні засади необхідності впровадження змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні.		
11	Зміни в знаннях, в індивідуальних установках, в індивідуальній поведінці, в груповій поведінці.	5
12	Індивідуальні зміни.	5
Тема 7. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні.		
13	Прийняття рішення щодо оптимального варіанту змін.	5
14	Розробка проєкту змін.	5
Тема 8. Моделі управління змінами в публічній організації.		
15	Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.	5
16	Що таке «управління змінами»?	5
Тема 9. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні.		
17	Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.	7
18	Проблеми стратегічного управління в Україні.	7
Тема 10. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні.		
19	Переваги та ризики використання аутсорсингу.	7
20	Показники оцінювання ефективності аутсорсингу.	7
	Разом	**108**

13. Індивідуальне завдання

Не передбачено планом, але здобувачі можуть виконати доповідь з теми за вільним вибором.

14. Методи навчання

При викладанні навчальної дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» застосовуються словесні, наочні та практичні методи навчання, які поєднуються з сучасними інтерактивними технологіями. Це сприяє не лише засвоєнню теоретичних знань, а й формуванню практичних навичок та soft skills, необхідних майбутнім фахівцям у сфері права. Для забезпечення ефективності освітнього процесу використовуються сучасні інструменти та обладнання, серед яких мультимедійні засоби (проектор, інтерактивна дошка, комп'ютери), а також спеціалізоване програмне забезпечення. Під час занять застосовуються Microsoft Teams, Zoom, Google Meet для дистанційного навчання та консультацій, Moodle для організації навчального процесу, тестування та взаємодії зі здобувачами освіти.

Словесні методи навчання застосовуються під час лекцій та практичних занять для формування базових знань. Серед них – розповідь, що дозволяє викладачу логічно та доступно викладати матеріал із прикладами із муніципальної практики, пояснення для розкриття складних правових категорій, а також бесіда та дискусія, що забезпечують активну взаємодію зі здобувачами. Наочні методи сприяють візуалізації інформації та включають ілюстрації у вигляді схем, таблиць, презентацій і діаграм. Практичні методи орієнтовані на формування професійних навичок і включають аналіз кейсів, моделювання ситуацій, розв'язання ситуаційних задач.

Формування soft skills відбувається за допомогою роботи в малих групах, де здобувачі навчаються командній взаємодії, розподілу ролей та спільному прийняттю рішень. Важливими є ділові ігри та моделювання реальних професійних ситуацій, дебати й дискусії, що розвивають навички публічних виступів та аргументації. Для стимулювання творчого мислення використовуються мозкові штурми та квести, а кейс-методи дозволяють працювати з реальними прикладами з практики та шукати ефективні шляхи вирішення правових проблем. Застосування поєднання традиційних і сучасних методів навчання у викладанні дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» дає змогу сформувати у здобувачів не лише ґрунтовні теоретичні знання, а й практичні навички, критичне мислення та здатність до ефективної комунікації, що є важливими для успішної управлінської практики у сучасних умовах.

15. Методи контролю

Поточний контроль успішності засвоєнням здобувачами вищої освіти навчального матеріалу може здійснюватися шляхом опитування й оцінювання знань здобувачів під час представлення доповіді, практичних занять, оцінювання виконання самостійної роботи, тестування або в ході індивідуальних співбесід зі студентами під час консультацій. Вибір конкретних форм і методів поточного контролю знань студентів залежить від викладача і доводиться до їхнього відома на першому практичному занятті.

Модульний контроль має на меті перевірку засвоєння студентом певної сукупності знань та вмінь, що формують відповідний модуль. Модульний контроль реалізується шляхом узагальнення результатів поточного контролю знань і проведення спеціальних контрольних заходів (у формі тестування), проводиться наприкінці кожного змістового модулю за рахунок аудиторних занять. На підставі результатів модульного контролю здійснюється міжсесійний контроль (атестація).

Підсумковий контроль здійснюється у формі семестрового екзамену.

16. Розподіл балів, які отримують здобувачів вищої освіти

Схема нарахування балів* для денної форми здобуття освіти з навчальної дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» за видами робіт

Види робіт/контролю	**Перелік тем**																	
	Тема 1	Тема 2	Тема 3		Тема 4		Тема 5		Тема 6		Тема 7		Тема 8		Тема 9		Тема 10	
	Практичне заняття																	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**
Доповідь	6																	
Виконання практичних завдань	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Тестування			2				2				2				2			
Виконання завдань самостійної роботи	1	1	1		1		1		1		1		1		1		1	
Модульний контроль								4										4
Всього за темами	**2**	**2**	**5**		**3**		**9**		**3**		**5**		**3**		**5**		**7**	
Семестровий екзамен	**50**																	

Всього за результатами вивчення навчальної дисципліни	**100**

*В таблиці вказана максимальна кількість балів, які можна набрати за видами робіт

Шкала та критерії оцінювання відповіді за результатами доповіді

Бали	Критерії оцінювання
6	Здобувач/ка вільно володіє науково-понятійним апаратом, вміє правильно його використовувати під час доповіді, може наводити приклади з посиланням на джерела. Питання розкрито повністю, присутні всі структурні елементи доповіді, що свідчить про відмінне засвоєння матеріалу відповідно вказаних програмних результатів навчання.
3	Здобувач/ка добре володіє науково-понятійним апаратом, вміє правильно його використовувати під час доповіді, може наводити приклади з посиланням на джерела. Питання розкрито повністю, присутні всі структурні елементи доповіді, що свідчить про відмінне засвоєння матеріалу відповідно вказаних програмних результатів навчання.
0	Відсутність підготовленої доповіді, що не дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти.

Шкала та критерії оцінювання виконання практичних завдань

Бали для денної форми здобуття освіти	Критерії оцінювання
1	Виконано завдання практичної роботи в повному обсязі, належним чином оформлено висновки, в яких відображено здатність до практичного застосування отриманих знань.
0,5	Виконано завдання практичної роботи із несуттєвими помилками або не в повному обсязі, оформлено висновки, які частково розкривають практичне завдання.
0	Не виконано практичну роботу або виконано із суттєвими помилками.

Оцінювання тестування:

- кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів (0,5×4=2)
- правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала та критерії оцінювання виконання завдань самостійної роботи

Бали для денної форми здобуття освіти	Критерії оцінювання
1	Виконання завдань самостійної роботи здійснене у повному обсязі, не містить помилок, що дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти на високому рівні.
0,5	Виконання завдань самостійної роботи здійснене у повному обсязі, містить помилки та неточності, що дає можливість оцінити рівень

	формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти як достатній.
0	Завдання самостійної роботи не виконано та/або результати не відповідають поставленим завданням та/або завдання виконано із суттєвими помилками.

Шкала та критерії оцінювання виконання модульного контролю (тестування) для денної форми навчання:

- кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів (0,5×8=4);
- правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала та критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти за результатами складання екзамену

Завдання	Бали	Критерії оцінювання
1. 2 теоретичних питання. (кожне питання макс. 10 балів)	8-10	Питання розкрито повністю та правильно, відповідь чітка, логічно послідовна, висновки самостійні з наведенням прикладів, що свідчить про високий рівень засвоєння матеріалу відповідно до програмних результатів навчання.
	4-7	Питання розкрите в цілому, відповідь містить несуттєві помилки, що свідчить про середній рівень засвоєння матеріалу відповідно вказаних програмних результатів навчання
	0-3	Питання розкрито з суттєвими помилками, порушена логічність викладу матеріалу, відсутні висновки, неправильно використані наукові терміни, що не може свідчити про формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти.
2. Тестування	0-30	Кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів (1×30=30), правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальна рейтингова система оцінювання	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою для екзамену, диференційованого заліку, курсового проекту (роботи), практики
90 – 100	**A** – відмінно	**5** – відмінно
82 – 89	**B** – дуже добре	**4** – добре
74 – 81	**C** – добре	
64 – 73	**D** – задовільно	**3** – задовільно
60 – 63	**E** – достатньо	
35 – 59	**FX** – незадовільно з можливістю повторного складання	**2 –** незадовільно
0 – 34	**F** – незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	

Правила модульно-рейтингового оцінювання знань

Загальна трудомісткість дисципліни – 100 балів, із них:

– при підсумковому контролі у вигляді екзамену 50 балів відведено на поточний контроль, а 50 балів – на підсумковий.

1. Поточний контроль. Бали, отримані впродовж семестру, за видами навчальної діяльності розподіляються наступним чином :

- робота на практичних заняттях (усні відповіді, виконання практичних завдань, а в разі їх пропусків з поважної причини – індивідуальні співбесіди на консультаціях за темами відповідних занять) – до 50 балів.

Присутність на лекціях, практичних не оцінюється в балах. Пропуски занять підлягають обов'язковому відпрацюванню в індивідуальному порядку під час консультацій. Пропущене заняття має бути відпрацьоване впродовж двох наступних тижнів. При тривалій відсутності студента на заняттях з поважної причини встановлюється індивідуальний графік відпрацювання пропусків, але не пізніше початку екзаменаційної сесії.

2. Підсумковий контроль Підсумковим контролем є семестровий екзамен. Здійснюється відповідно до вимог «Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

17. Методичне забезпечення

1. **Трегубенко Г.П.** Курс лекцій з дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності **281 «Публічне управління та адміністрування»** Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2024 р. – 120 с.
2. **Трегубенко Г.П.** Методичні рекомендації для практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Сприйняття змін у публічній сфері» для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності **281 «Публічне управління та адміністрування»** Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2024 р. – 24 с.

18. Рекомендована література

Базова

1. Карамушка Л. М. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій з проблеми управління змінами та організаційного розвитку. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу) : навч. посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. С. 65-98.
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с. URL:https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6937/1/Мотивація%20діяльності%20людини%20pdf.pdf
3. Кравченко Г.Ю. Архітектура професійної діяльності: управління змінами: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. 48 с.

4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/98-maket.pdf
5. Практикум з публічного управління та адміністрування : Збірник навч. кейсів для професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / [Н. Алюшина, Ж. Кравченко, Н. Наулік, Я. Турунен, С. Хаджирадєва (заг. ред.) та ін.]. — Київ : УШУ, 2022. 160 с. URL : https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u388/praktikum_z_publichnogo_upravlinnya_ta_administruvannya.pdf
6. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. – Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf
7. Трансформація механізмів належного урядування в умовах глобалізації : монографія / Т. В. Бєльська, В. Г. Горник, О. Л. Євмєшкіна та ін. ; Таврійський національний університет імені В. І.Вернадського. – Одеса : Олді+, 2024. 290 с. URL : https://tnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Трансформація-механізмів-належного-урядування-в-умовах-глобалізації_монографія.pdf
8. Трещов, М.М. Сучасні інструменти розвитку громад: навч. посіб. / М.М. Трещов, А.Ю. Мунько. - Дніпро : ДДУВС, 2023.
9. Stewart J. Managing Change in Public Organizations. 2nd ed. Routledge, 2023. 248 p.
10. McCalman J., Potter D. Change Management: A Guide to Effective Implementation. 6th ed. SAGE Publications, 2022. 360 p.

Допоміжна

1. Shcherbak V, Donii N, Nishchymna S, Plotka L, **Tregubenko G.** Integrating Mediation into Public Administration: Lessons from European Practices. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. Vol. 4 (2025); 4:1504. URL: https://doi.org/10.56294/sctconf20251504 (Scopus). *(Назва статті українською – Інституалізація медіації в публічному управлінні: прогресивний досвід Європейських країн).* https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19366
2. Гончарук Н. Т., **Трегубенко Г. П.** Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 106-114. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1057/1033 *(Фахове видання України категорії «Б»).* https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/18449/1/Трегубенко_АПУ_2024.pdf
3. **Трегубенко Г.П.** Комунікативна компетентність державного службовця / Г.П Трегубенко, Д.А. Голодинська // Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 24 квіт. 2025 р. – Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. – С. 88-89. https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/18890
4. **Трегубенко Г. П.**, Дорохін Н. Державна служба в умовах кризових ситуацій: організаційно-правові аспекти. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали II-ї Всеукраїнської науково- практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. – С. 345-347.
5. **Трегубенко Г. П.**, Шарий В. І. Щодо розвитку інновацій в освіті публічних службовців. *Організаційно-правові аспекти публічного управління* : матер. VII Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 18 черв. 2020 р. Полтава : Нац. ун-т «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2020. С. 141-142. *Особистий внесок здобувача: вказано тенденцію, яка повною мірою відобразилась через запровадження у навчанні державних службовців окремих інновацій.*

6. **Трегубенко Г. П.** Інновації у підготовці посадових осіб публічного управління: європейський досвід для України. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України* : матер. 18-ї регіон. наук.-практ. конф. 13 трав. 2021 р. м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 167-169.
7. **Трегубенко Г. П.** Деякі аспекти зростання професіоналізму публічних службовців у сучасних умовах. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : матер. IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 листоп. 2022 р. Полтава : Нац. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 69-70.
8. **Трегубенко Г. П.** Міжнародні аспекти інноваційних методів підготовки публічних службовців. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України* : матер. XX наук.-практ. конф. 18 трав. 2023 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : НТУ ДП, 2023. С. 115-116.
9. Гончарук Н. Т., **Трегубенко Г. П.** Зміст поняття «інновація» у державному управлінні. *Організаційно-правові аспекти публічного управління :* матер. XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 25 квіт. 2024 р. Полтава : Нац. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 32-34. *Особистий внесок здобувача: розкрито трактування поняття «інновація» у сфері державного управління.*
10. Гончарук Н. Т., **Трегубенко Г. П**. Інноваційна зарубіжна практика організації самоосвіти державних службовців. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України :* матер. XXI регіон. наук.-практ. конф. 9 трав. 2024 р., м. Дніпро / за заг. ред. О. М. Рудіка. Дніпро : НТУ ДП, 2024. С. 49-50.
11. Заболотний А., Дерець В., Коліушко І., Саєнко О., Астапов А. Аналітична записка «Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку». Київ, 2024. 210 с.
12. Тарасенко Н., Ярош О. Гендерно орієнтоване врядування: посібник для тренерок і тренерів. – Київ: Національний демократичний інститут, 2024. – 124 с.
13. Управління змінами: посібник для місцевих та регіональних органів влади. Міжнародна організація розвитку Ltd. (IOD PARC), 58 с. URL : https://rm.coe.int/management-of-change-ukr-web/16807850ef
14. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. чл.-кор. НАН України, д-р екон. наук, проф.В.С.Загорського, проф. П. М. Петровського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 256 с. URL : https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/3100628f-3266-4433-bd5a-904084c9edf9/content
15. Державна служба і державний службовець в Україні : навч. посіб. / упоряд. : М. Токар, В. Пересоляк, В. Легеза. - Ужгород : УжНУ, 2024. - 200 с.
16. Ель Гуессаб, К. Державна служба у зарубіжних країнах : навч. посіб. / К. Ель Гуессаб, Н.І. Білокопитова. - Запоріжжя : ЗНУ, 2024. - 152 с.
17. Малиновський, В.Я. Публічна служба в Україні : підручн. / В.Я. Малиновський. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : Кондор, 2024. - 476 с.
18. Лазор О. Д. Основи публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник. – 2-ге вид. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор, І. Г. Юник. – К. : Ліра-К, 2024. – 268 с.
19. Гончарук Н.Т. Публічна служба: навчальний наочний посібник / Н.Т. Гончарук, Н.Г. Сорокіна ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Електрон. дані. – Дніпро : ГРАНІ, 2023. – URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Навч_посіб_Публічна_служба_Гончарук,Сорокіна.pdf. – Назва з екрана.
20. Біла-Тіунова Л., Кубаєнко А., Стрельников А. Публічна служба в Україні : навч. метод. посіб. [Електронне видання] / Л. Біла-Тіунова, А. Кубаєнко, А. Стрельников ; Нау. Ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2023. – 277 с. – Режим доступу : https://doi.org/10.32837/11300.23917

21. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба : навч. посіб. / Н. С. Сидоренко, С. О. Шевченко, Н. А. Липовська. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
22. Сучасні методи навчання дорослих : довідник / Укладачі: Г. Казаков, С. Москаленко, Л. Рикова, І. Хребтій; за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. Київ : Вища школа публічного управління, 2025. 48 с.

Нормативно-правові акти

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червн. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 254к/96-вр#Text.
2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#top.
3. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#top.
4. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року №435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#top.
5. Кодекс України про адміністративні правопорушення: прийнятий Верховною Радою Української РСР 7 грудня 1984 року № 8073-X. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#top.
6. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05 квітня 2001 року № № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#top.
7. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року. № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#top.
8. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#top
9. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#top.
10. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#top
11. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#top .
12. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#top .
13. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#top.
14. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 року № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20/ed20221201#top
15. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#top
16. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#top
17. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 року № 1155-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-р#top.

19. Інтернет-ресурси

1. Сторінка курсу на платформі Moodle: https://dist.nupp.edu.ua/course/view.php?id=7139
2. Офіційний веб-сайт Президента України URL: https://www.president.gov.ua/
3. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України URL: http://www.rada.gov.ua
4. Офіційний веб-сайт Кабінета Міністрів України URL: http://www.kmu.gov.ua
5. Офіційний веб-сайт Асоціації міст України URL: http://www.auc.org.ua/
6. Офіційний веб-сайт Реформи децентралізації влади URL: http://decentralization.gov.ua/
7. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: http://www.kmu.gov.ua.
8. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : https://nads.gov.ua/
9. Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL : https://thedigital.gov.ua/
10. Громадянське суспільство і влада : урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс. URL : https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada