

УДК 351:531.2

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.2.4>

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ПОВОЄННОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Золотарьов В. Ф. – кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: 0000-0001-8924-3268

Куц Ю. О. – доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
ORCID: 0000-0002-8629-012X

Стаття присвячена удосконаленню механізмів організації підготовки публічних службовців для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні, в якій наголошується, що підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування передбачає отримання ними відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, зокрема, магістерську освіту за спеціальностями, спрямованими на професійну діяльність у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Запропоновано включити до навчального процесу щодо підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців дисципліни, які дозволять посадовцям опанувати наступні компетентності: навички написання та підготовки звітів та інших офіційних документів, що є важливим елементом управлінської діяльності; вміння проводити презентації та вести усну комунікацію, оскільки це необхідно для ефективного спілкування з громадськістю, особливо в повоєнний період та на тимчасово окупованих територіях після їх звільнення від агресора, колегами та підлеглими; здатність приймати управлінські рішення, звертаючи увагу на обсяг відповідальності та рівень підготовленості кожного посадовця; навички консультування та вміння слухати, що є важливими для забезпечення ефективного спілкування з громадськістю та колегами по роботі; вміння головувати, готувати до участі в нарадах та проведення їх результативно, що включає в себе організацію та керування дискусіями. У методологічному плані у статті акцентується увага на використанні досліджень у різних галузях публічно-управлінського знання: системний підхід, абстракції та згрупування, порівняльний аналіз та узагальнення. Робиться висновок щодо ключових аспектів принципів організації підготовки публічних службовців для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні: системна єдність професійної підготовки; випереджаючий характер навчання; висока універсальність вмінь, знань і навичок; залучення спеціалістів і керівників органів публічної влади; тісний взаємозв'язок з практикою і досвідом; інформаційно-аналітичне забезпечення; стажування викладачів в органах публічної влади; забезпеченість навчального процесу кваліфікованими науково-педагогічними кадрами, у тому числі тих, хто має практичний досвід роботи в органах влади.

Ключові слова: публічна служба, публічний службовець, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, регіональний розвиток, сталий розвиток.

Zolotarov V. F., Kuts Yu. O. Organizing public servant training to ensure sustainable post-war regional development in Ukraine

This article is devoted to the search of ways for improving the mechanisms of public servant training to ensure sustainable post-war regional development in Ukraine. It is noted that the training of civil servants and local government officials involves obtaining an appropriate educational qualification level, in particular, master's education in specialities aimed at professional activities in public service and in local self-government bodies. It is proposed

to include in public servant training the disciplines that will allow officials to master the following competencies: writing and preparing reports and other official documents; preparing presentations; oral public communication; decision making; counselling and listening skills; and holding effective meetings, as it is necessary for effective communication with the public, colleagues and subordinates, especially in the post-war period and in the temporarily occupied territories after their liberation from the aggressor; the ability to make managerial decisions, paying attention to the amount of responsibility and level of preparedness of each official; counseling skills and listening skills are important to ensure effective communication with the public and work colleagues; the ability to chair, prepare to participate in meetings and conduct them effectively, which includes organizing and managing discussions. In methodological terms, the article focuses on the use of research in various areas of public-administrative knowledge: the article concludes with the key aspects of public servant training for ensuring sustainable post-war regional development in Ukraine: system integrity of professional training; advanced nature of training; high versatility of skills and knowledge; involvement of public authority specialists and leaders; close correlation with practice and experience; information and analytical support; internship of coaches in public authority bodies; provision of the educational process with qualified experienced scientific and pedagogical personnel.

Key words: *post-war development in Ukraine, public service, public servant, civil service, service in local self-government bodies, regional development, sustainable development.*

Актуальність дослідження. 30 вересня 2019 року Президентом України був підписаний Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» яким визначено 16 Цілей сталого розвитку України на цей період [17]. Але віроломне повномасштабне вторгнення російського агресора 24 лютого 2022 року в нашу країну змусило направити левову долю ресурсів українського суспільства на подолання спроб окупанта знищити українскість народу та Україну як державу. Створенню цілісного механізму повоєнного відновлення країни повинна приділятися увага перш за все науковців та практиків публічного управління та адміністрування. І на нашу думку, таке відновлення треба починати з формування управлінського корпусу для реалізації концепту сталого повоєнного регіонального розвитку, в якому ключову роль будуть відігравати державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Питанням організації підготовки публічних службовців присвячено доволі чисельна кількість наукових праць. Так, скажімо, концептуальне визначення публічної служби дали в Енциклопедії державного управління (Київ, НАДУ, 2011) М. Карпа [6], а також О. Петренко і О. Антонова [12], теоретичним засадам публічної служби присвячено другий розділ праці В. Малиновського «Публічна служба в Україні» [10]. Л. Антонова вирішує проблеми професіоналізації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування [1], правове регулювання професійного розвитку державних службовців лежить у полі зору наукових пошуків О. Луценко [9], М. Булкат [3]. Т. Василевська, С. Шевченко, Н. Сидоренко, В. Градівський, Л. Акімова й О. Акімов [20] зосереджують свою увагу на тенденціях розвитку наукових положень щодо публічної, державної та служби в органах місцевого самоврядування. Науковці Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ представили навчальний посібник «Публічна служба» [18]. Низка авторів направляють свої наукові зусилля саме на розробку методик підготовки публічних службовців за різними напрямками, зокрема: Н. Колісниченко [7], О. Пархоменко-Куцевіл О. [11], А. Перов [13], Т. Цалко [19] та ін. Але, в той же час, подекуди науковці такого розвитку події передбачити й не могли, організації підготовки публічних службовців в період воєнного стану, а особливо формування нової генерації управлінців для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні теоретичні праці практично відсутні.

Метою статті є теоретичні обґрунтування щодо організації підготовки публічних службовців для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні.

Використана методологія. Для досягнення поставленої мети у науковій статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема такі: системний підхід, котрий став теоретичним підґрунтям аналізу, використовується при вирішенні більшості поставлених в даній статті дослідницьких завдань; синтез, логічне узагальнення – при визначенні соціальної значимості організації підготовки публічних службовців; абстракції та згрупування – при формуванні основних положень щодо формування та функціонування системи підготовки публічних службовців для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку, порівняльний аналіз та узагальнення – при дослідженні сучасних тенденцій і проблем розвитку публічної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу. Професійна освіта для представників органів публічної влади, включаючи професійну підготовку та підвищення кваліфікації, відіграє ключову роль у підвищенні ефективності функціонування місцевих державних адміністрацій та представницьких органів місцевого самоврядування, системи місцевих рад в цілому, особливо у забезпеченні повоєнного відновлення та сталого регіонального розвитку Української держави. Після Перемоги на публічних службовців, регіонального рівня зокрема, буде покладена надзвичайна задача – відновлення постраждалих територій та формування механізмів сталого регіонального розвитку. Тому, на думку О. Бобровської, до складників способів відтворення і відновлення мають бути зарахованими «стратегування, програмування і планування системної ревіталізації економіки», а також розробка методологічно обґрунтованих загальнонаціональних і регіональних політик, «стратегій, програм і планів ревіталізації, їх інституційне й нормативно-законодавче забезпечення» [2, с. 41]. Для реалізації такої задачі необхідно надати публічним службовцям якісно новий комплекс знань для формування у них відповідних навичок, умінь та компетентностей.

Навчання, підготовка публічних службовців передбачає отримання ними відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, зокрема, магістерську освіту за спеціальностями, спрямованими на професійну діяльність у царині державної служби, а також служби в органах місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації публічних службовців включає навчання з метою оновлення та розвитку необхідних навичок, умінь і знань для найбільш ефективного вирішення завдань своєї професійної діяльності. Умови для навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців створюються в відповідних закладах вищої освіти. Професійне навчання публічних службовців є інтенсивним процесом, оскільки вимагає найшвидшого розвитку та оптимальних методів організації. Це обумовлено необхідністю постійного оновлення інформації, викликаной стрімкими змінами, особливо пов'язаних з війною росії проти суверенної України в сучасному суспільстві, постійними новаціями в законодавстві та іншими факторами. Підготовка нової генерації публічних службовців якісно змінить публічну службу як таку.

В Енциклопедії державного управління (НАДУ, Київ, 2011) категорія «публічна служба» (англ. public service – публічна служба) знайшла своє відображення в двох варіаціях. Так М. Карпа розглядає дану категорію як «професійну діяльність осіб, які займають посади в державних органах, в органах місцевого самоврядування та в інших органах публічної влади, мають статус публічного службовця, виконують повноваження публічної адміністрації та публічні функції» тощо [6, с. 486]. Вона

(публічна служба), говорить автор, «є похідним від «публічної адміністрації» (public administration). Враховуючи останні тенденції розвитку відносин влади і суспільства, можна виокремити основні складові публічної служби: державна, муніципальна, спеціалізована, цивільна тощо» [6, с. 486].

О. Петренко і О. Антонова в цій же Енциклопедії доповнюють визначення даної дефініції і вважають, що публічна служба це «організаційно-управлінський, регулятивний та інтегрований інститут суспільства, що забезпечує взаємодію громадян і держави, реалізацію функцій держави за допомогою спеціальних установ і організацій, у яких працюють спеціально підготовлені службовці, які керуються у своїй діяльності відповідними законодавчими нормами й соціальними цінностями» [12, с. 375].

У Законі України «Про державну службу», державна служба визначена як «публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [15]. Служба в органах місцевого самоврядування у відповідному Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначається як «публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, із забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування та здійснення окремих повноважень органів виконавчої влади» [16]. Треба відмітити, що за інформацією, розміщеною на сайті Національного агентства України з питань державної служби, Президентом України 18 липня 2023 р. було підписано Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX. У той же час набрання чинності даним, підписаним Президентом, Законом «передбачено через шість місяців з дня його опублікування, але не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні» [14]. А з огляду на більш як дворічну війну в її активній фазі з росією в цьому плані є своєрідна невизначеність з термінами вступу в дію ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» в оновленій редакції.

Із огляду на обмеженість термінів та періодичності навчання публічних службовців в сучасній Україні, а також тенденції до його скорочення, настає час істотного підвищення ефективності системи професійного навчання та системи підвищення кваліфікації публічних службовців. При збільшенні масштабів їх навчання важливо акцентувати увагу на глибоких якісних змінах у цьому процесі. Ефективність навчання посадовців визначається якістю та дієвістю самого навчального процесу.

Навчання і підвищення кваліфікації посадовців нами розглядаються як комплексний процес, який включає розвиток інтелектуальних навичок, системи професійних знань і фахових умінь, необхідних для ефективного публічного управління. З урахуванням цього, важливо зосередити увагу на конкретних напрямках підготовки, спрямованих на практичні аспекти реалізації посадових повноважень органів публічної влади для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні.

У зв'язку з цим, доцільно включити до навчального процесу щодо підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців дисципліни, які дозволять посадовцям опанувати наступні навички:

- навички написання та підготовки якісних звітів та інших офіційних документів, що є важливим елементом управлінської діяльності;
- вміння проводити презентації та вести усну комунікацію, оскільки це необхідно для ефективного спілкування з громадськістю, особливо в повоєнний період

та на тимчасово окупованих територіях після їх звільнення від агресора, колегами та підлеглими;

- здатність приймати ефективні управлінські рішення, звертаючи увагу на обсяг відповідальності та рівень підготовленості кожного посадовця;
- навички консультування та вміння слухати, що є важливими для забезпечення ефективного спілкування з громадськістю та колегами;
- вміння головувати, підготовка до участі в нарадах та проведення їх ефективно, що включає в себе організацію та керування дискусіями.

Важливим аспектом єдності навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців є засвоєння навичок і вмінь, необхідних для виконання управлінських обов'язків. У місцевих органах публічної влади, проведення щорічної оцінки діяльності публічних службовців, співбесід та анкетування дозволяє визначити потреби в професійній підготовці та вдосконаленні їхніх навичок. Пріоритетом у системі професійного навчання стає підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах. Однак, на практиці, важливо також приділяти чільну увагу професійному розвитку кадрів у місцевих державних адміністраціях та представницьких органах місцевого самоврядування. Використання таких форм підвищення кваліфікації, як самоосвіта, навчання на робочому місці та стажування, може стати додатковим інструментом для ефективного розвитку професійних умінь та знань.

Необхідно визнати, що в деяких випадках не знаходиться відповідного впровадження та використання цих методів підвищення кваліфікації. Важливо спрямувати увагу на мотивацію до навчання, розглядаючи її як умову для підвищення рівня професіоналізму. Результати професійної підготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців значною мірою залежать від їхнього бажання вдосконалювати свої професійні навички та знання.

У зв'язку зі складнощами у встановленні дієвого зв'язку між оцінкою праці та якістю виконання професійних обов'язків посадовців місцевих органів публічної влади, важливо впроваджувати механізми, що сприяють формуванню прагнення до удосконалення ділових і особистих якостей, а також підвищення їх професійного рівня. Управлінське підвищення кваліфікації посадовців може стати більш ефективним, якщо враховувати аналіз умінь, знань та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, як це визначається щорічною оцінкою їх діяльності та співбесідами. Налагодження зв'язку між професійним розвитком та оцінкою праці може сприяти стимулюванню розвитку публічних службовців.

Додатково, пріоритетність підвищення кваліфікації віддається участі у навчальному процесі у відповідних навчальних закладах. Проте, слід приділити увагу іншим формам підвищення кваліфікації, таким як самоосвіта, навчання на робочому місці та стажування, які наразі недостатньо використовуються.

Для покращення ефективності системи професійного навчання, важливо забезпечити його практико-орієнтоване спрямування, враховуючи принципи системності, професійної спрямованості, наступності та індивідуалізації. Сприяти цьому може впровадження тематичних зустрічей з практиками, "круглих столів" та практичних занять. Крім того, створення умов для зв'язку між професійним розвитком та оцінкою праці може включати механізми просування по службі, оцінки підготовленості до виконання службових обов'язків та призначення публічних службовців на більш високі посади. Це допоможе стимулювати мотивацію посадовців до постійного навчання та підвищення свого професійного рівня.

Запропоноване професійне навчання посадовців органів публічної влади безпосередньо у вигляді апаратного професійного навчання в самих органах публічної влади є перспективним напрямом для підвищення якості управління та розвитку особистісних професійних навичок публічних службовців. Впровадження таких програм може зробити цю ланку навчання більш ефективною та практично орієнтованою.

Ця ініціатива передбачає організацію навчальних заходів, які проводяться безпосередньо в органах публічної влади, залучаючи їхніх працівників, керівників структурних підрозділів, а також зовнішніх консультантів та експертів. Такий підхід може включати формати, на кшталт семінари, тренінги, лекції, ділові ігри та інші. При розробці цих програм важливо опиратися на аналіз умінь, знань та установок, які є необхідними для виконання посадовими особами органів публічної влади їхніх посадових обов'язків. Даний підхід дозволить більш точно відповідати потребам конкретної професійної діяльності в органах публічної влади.

Для успішної реалізації такої ініціативи необхідно також впроваджувати систему навчальних програм для підготовки керівників служб управління персоналом органів влади. Запрошення спеціалістів із різних галузей, таких як юристи, психологи, соціологи, економісти тощо, а також викладачів відповідних профілів, може збагатити та урізноманітнити програми і забезпечити комплексний підхід до професійної підготовки публічних службовців. У цілому, нова система управління персоналом в сфері публічної служби має бути спрямована на вдосконалення якості навчання та підвищення професійного рівня управлінських кадрів, що дозволить підвищити ефективність роботи органів публічної влади та сприятиме стабільному розвитку суспільства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Здійснений нами окресленої тематики аналіз дозволяє виокремити деякі ключові аспекти принципів організації підготовки публічних службовців для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні.

1) формування чітко структурованого і об'єднаного в цілісну систему механізму підготовки: об'єднання різних аспектів, таких як управлінська, фінансова, економічна, гуманітарна, правова і соціальна підготовка, разом із глибокою спеціалізацією та урахуванням регіональних та місцевих особливостей, забезпечить більш цілісну підготовку публічних службовців до викликів сучасного управління, орієнтованого на сталий повоєнний регіональний розвиток;

2) запровадження навчальних знань випереджаючого характеру: акцент на сучасних технологіях, трендах і практиках дозволить публічним службовцям бути готовими до майбутніх викликів і тенденцій у своїх галузях діяльності;

3) орієнтація на всебічність знань, умінь і навичок: розвиток широкого спектру знань, умінь і навичок дозволить публічним службовцям ефективно працювати на різних рівнях та в суміжних областях, що стає важливим у сучасному динамічному середовищі, особливо в умовах воєнного стану;

4) залучення до навчального процесу спеціалістів-практиків і керівників органів публічної влади: інтеграція досвіду та експертизи внутрішніх та зовнішніх фахівців дозволяє створити більш практичні та реально орієнтовані навчальні програми, одним із напрямів яких повинні бути механізми сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні;

5) створення системи дієвого інформаційно-аналітичного забезпечення: використання сучасних державних цифрових сервісів, інструментів та аналітичних

методів допоможе органам публічної влади ефективніше приймати рішення та розробляти програми сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні;

б) організація стажування викладачів в органах публічної влади: забезпечення викладачів, які займаються підготовкою та підвищенням кваліфікації публічних службовців можливістю проходження стажування в органах публічної влади як місцевого, регіонального так і національного рівня допоможе підтримувати актуальність та нагальність навчальних програм та зміцнювати взаємозв'язок з реальною практикою державно-управлінської діяльності;

г) забезпечення висококваліфікованими науково-педагогічними кадрами: наявність високого рівня кваліфікованих та практикоорієнтованих на діяльність органів влади викладачів і доступ до відповідної інформаційно-методичної бази є ключовими для успішності та дієвості системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців для забезпечення, зокрема, сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні [4, с. 143].

Запропоновані ключові аспекти принципів організації підготовки публічних службовців для забезпечення сталого повоєнного регіонального розвитку в Україні є досить обґрунтованими та орієнтованими на забезпечення ефективності та універсальності навчання.

Подальші розвідки у даному напрямку бажано акцентувати на безперервному і випереджаючому навчанні публічних службовців, а також врахуванні контексту та особливостей місцевих та регіональних органів публічної влади, що дозволить сформувати систему адаптовану до вимог сучасної парадигми публічного управління, спрямованого на сталий повоєнний регіональний розвиток в Україні та підвищить рівень професійної кваліфікації публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Антонова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4.
2. Бобровська О. Ревіталізація як сукупність способів інтегрованого процесу відновлення економіки України в стратегіях і планах розвитку держави. *Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 травня 2023 р.* / за заг. ред. І. А. Чикаренко; Т. В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка». 2023. 257 с. С. 38-43.
3. Булкат М. С. Тенденції розвитку наукових положень щодо публічної, державної, служби в органах місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 33-42. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.5>.
4. Золотарьов В. Підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади. *Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків*; електронне видання. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 176 с. С. 141-145.
5. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): [монографія] / [В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та ін.]; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2008. 304 с.
6. Карпа М. І. Публічна служба. *Енциклопедія державного управління* [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун

(співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с. С. 486-487.

7. Колісниченко Н. М. Іншомовна комунікація у підготовці публічних службовців: європейський досвід та українські реалії: монографія / Н. М. Колісниченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 216 с.

8. Ларіна Н. Б. Впровадження ресурсно-мережевої моделі у професійному навчанні публічних службовців. *Право та державне управління*. 2020. № 1. Т. 2. С. 220-244. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.37>.

9. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. В. 75: Ч. 3. С. 41-46 DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.7>.

10. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор». 2018. 312 с.

11. Пархоменко-Куцевіл О. Інноваційний підхід до підготовки державних службовців та осіб місцевого самоврядування. *Публічне урядування*. 2017. № 1 (6). С. 152-158.

12. Петренко О. С., Антонова О. В. Публічна служба. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; –наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 3 : Історія державного управління / наук.-ред. колегія : А. М. Михненко (співголова), М. М. Білинська (співголова) та ін. 2011. 788 с. С. 375-376.

13. Перов А. Правові засади професійного навчання державних службовців України. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19973/pierov.pdf>.

14. Президент України підписав Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 3077-IX). URL: <https://nads.gov.ua/news/prezydent-ukrainy-pidpysav-zakon-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-3077-ikh>.

15. Про державну службу. Закон України. Редакція від 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n80>.

16. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України. Прийняття від 02.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text4>.

17. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

18. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 280 с.

19. Цалко Т. Р. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. Електронне наукове видання. 2021. № 1 (17). С. 17-24. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17616/1_2021_18-25.pdf. DOI: 10.25313/2617-572X-2021-1-6973.

20. Vasylevska T., Shevchenko S., Sydorenko N., Gradvyskyi V., Akimova L. and Akimov O. Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12, Iss. 2, Special Iss. XXIX, 61-66.

REFERENCES:

1. Antonova, L. V. (2020) Profesionalizatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannya yak napryam realizatsiyi teorii liderstva v publichnomu upravlinni. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4.

2. Bobrovs'ka, O. (2023) Revitalizatsiya yak sukupnist' sposobiv intehrovanoho protsesu vidnovlennya ekonomiky Ukrayiny v stratehiyakh i planakh rozvytku derzhavy.

Zabezpechennya stiykosti, revitalizatsiyi ta rozvytku terytoriyi i hromad v Ukraini : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastyu, m. Dnipro, 4 travnya 2023 r. / za zah. red. I. A. Chykarenko; T. V. Mamatovoyi. Dnipro : NTU «Dniprovs'ka politehnika». 257 s. S. 38-43

3. Bulkat, M. S. (2023) Tendentsiyi rozvytku naukovykh polozhen' shchodo publichnoyi, derzhavnoyi, sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*. № 3. S. 33-42. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3>.

4. Zolotar'ov, V. (2023) Pidvyshchennya rivnya profesiynoyi kompetentnosti posadovtsiv orhaniv publichnoyi vlady. *Publichne upravlinnya: ukrayins'kyy vymir : materialy shchorichnoyi nauk.-prakt. konferentsiyi, 7 hrudnya 2022 r., m. Kharkiv; elektronne vydannya. Kharkiv : KHNU imeni V. N. Karazina. 176 s. S. 141-145.*

5. Kadrova polityka i derzhavna sluzhba u sferi publichnoho upravlinnya (rehional'nyy aspekt): [monohrafiya] / [V. M. Martynenko, S. M. Ser'ohin, V. O. Yevdokymov ta in.]; za zah. red. V. M. Martynenka. KH. : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr». 2008. 304 s.

6. Karpa, M. I. (2011) Publichna sluzhba. *Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya* [Tekst] : u 8 t. / nauk.-red. kol. : YU. V. Kovbasyuk (holova) [ta in.] ; Natsional'na akademiya derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy. K. : NADU, 2011. T. 8 : Publichne vryaduvannya / nauk.-red. kol. : V. S. Zahors'kyy (holova), S. O. Teleshun (spivholova) [ta in.] ; L'vivs'kyy rehional'nyy instytut derzhavnoho upravlinnya Natsional'na akademiya derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy. L'viv : LRIDU NADU. 630 s. S. 486-487.

7. Kolisnichenko, N. M. (2020) Inshomovna komunikatsiya u pidhotovtsi publichnykh sluzhbovtsiv: yevropeys'kyy dosvid ta ukrayins'ki realiyi: monohrafiya / N. M. Kolisnichenko. Odesa : ORIDU NADU. 216 s.

8. Larina, N. B. (2020) Vprovadzhennya resursno-merezhevoyi modeli u profesiynomu navchanni publichnykh sluzhbovtsiv. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*. 2020. № 1. T. 2. S. 220-244. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.37>.

9. Lutsenko, O. YE. (2023) Pravove rehulyuvannya profesiynoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtsiv. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*. V. 75: CH. 3. S. 41-46 DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.7>.

10. Malynovs'kyy, V. YA. (2018) Publichna sluzhba v Ukraini: pidruchnyk. Kyiv : Vydavnychyy dim «Kondor». 312 s.

11. Parkhomenko-Kutsevil O. (2017) Innovatsiyyny pidkhid do pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtsiv ta osib mistsevoho samovryaduvannya. *Publichne uryaduvannya*. № 1 (6). S. 152-158.

12. Petrenko, O. S., Antonova, O. V. (2011) Publichna sluzhba. *Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya* : u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy ; –nauk.-red. kolehiya : YU. V. Kovbasyuk (holova) ta in. K. : NADU, 2011. T. 3 : Istoriya derzhavnoho upravlinnya / nauk.-red. kolehiya : A. M. Mykhnenko (spivholova), M. M. Bilyns'ka (spivholova) ta in. 788 s. S. 375-376.

13. Pyerov, A. (2019) Pravovi zasady profesiynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtsiv Ukrainy. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19973/pierov.pdf>.

14. Prezydent Ukrainy pidpysav Zakon Ukrainy «Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya» (№ 3077-IKH). URL: <https://nads.gov.ua/news/prezydent-ukrainy-pidpysav-zakon-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-3077-ikh>.

15. Pro derzhavnu sluzhbu. Zakon Ukrainy. Redaktsiya vid 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n80>.

16. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya. Zakon Ukrainy. Prynyattya vid 02.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text4>.

17. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. Ukaz Prezidenta Ukrainy №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

18. Publichna sluzhba: navch. posib. / S. M. Ser'ohin, N. A. Lypovs'ka. Dnipro : DRIDU NADU, 2020. 280 s.

19. Tsalko, T. R. (2021) Problemy suchasnoyi pidhotovky ta kadrovoho zabezpechennya derzhavnoyi sluzhby v Ukraini. *Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka*. Elektronne naukove vydannya. № 1 (17). S. 17-24. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17616/1_2021_18-25.pdf. DOI: 10.25313/2617-572X-2021-1-6973.

20. Vasylevska, T., Shevchenko, S., Sydorenko, N., Gradvskyy, V., Akimova, L. and Akimov, O. (2022) Development of professional competence of public servants in the conditions of decentralization of public authority. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol. 12, Iss. 2, Special Iss. XXIX, 61-66.