

УДК 35.08:331.36.004.9

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.14>

Володимир КУХАР,

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0002-3747-8317>

(© КУХАР В., 2025)

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

У статті на основі аналізу сучасної наукової літератури, нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності, насамперед на регіональному рівні, показано, що в умовах майбутньої євроінтеграції України та активної цифровізації управлінських процесів особливої ваги набуває професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, водночас цей процес суттєво ускладнюється російсько-українською війною, що триває вже майже дванадцять років; зазначається, що професійна підготовка конкурентоспроможних, адаптивних до сучасних змін публічних службовців потребує впровадження нових підходів та цифрових технологій в освітній процес; у цьому зв'язку показано, що останнім часом серед публічних службовців усе більшої популярності (та й вимоги до них) набуває електронне цифрове навчання, у тому числі, масові онлайнкурси, віртуальне навчання, запровадження хмарних технологій; доведено, що сучасна публічна служба потребує вироблення таких якостей державних службовців і

посадових осіб місцевого самоврядування, як самостійність, відповідальність, організованість і вміння реально оцінювати свої сили й ухвалювати зважені управлінські рішення, що є надзвичайно важливим насамперед в умовах правового режиму воєнного стану, який триватиме в Україні принаймні до 3 лютого 2026 року; з'ясовано, що професійне навчання публічних службовців сьогодення є більш персоналізованим, мобільним, доступним і гнучким, що вкрай важливо за умов мінімальних затрат — часових, фінансових, людських ресурсів, оскільки для місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування сьогодення властивий значний дефіцит управлінських кадрів; доведено, що професійна підготовка публічних службовців в умовах перспективної євроінтеграції України, децентралізації влади та цифровізації управлінських процесів є критичним чинником успіху реформи, насамперед на регіональному рівні.

Ключові слова: *євроінтеграція, цифровізація управлінських процесів, регіональний рівень, професійна підготовка, публічні службовці, російсько-українська війна, правовий режим воєнного стану.*

Volodymyr KUKHAR,

PhD student (third, educational and research level of higher education)

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0002-3747-8317>

(© KUKHAR V., 2025)

**PROFESSIONAL TRAINING OF PUBLIC SERVANTS
AT THE REGIONAL LEVEL IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S
EUROPEAN INTEGRATION AND DIGITIZATION
OF ADMINISTRATIVE PROCESSES**

The article, based on the analysis of modern scientific literature, regulatory and legal support for management activities, primarily at the

regional level, It is shown that in the context of Ukraine's future European integration and active digitalization of management processes, professional training of civil servants and local government officials is of particular importance, at the same time, this process is significantly complicated by the Russian-Ukrainian war, which has been going on for almost twelve years; It is noted that the professional training of competitive, adaptive public servants to modern changes requires the introduction of new approaches and digital technologies into the educational process; In this regard, it is shown that recently, electronic digital learning, including mass online courses, virtual learning, and the introduction of cloud technologies, has been gaining increasing popularity (and demands on them) among public servants; It has been proven that modern public service requires the development of such qualities in civil servants and local government officials as independence, responsibility, organization, and the ability to realistically assess one's strengths and make informed management decisions, which is extremely important, primarily in the context of the legal regime of martial law, which will last in Ukraine at least until February 3, 2026; It has been found that professional training of public servants today is more personalized, mobile, accessible and flexible, which is extremely important under conditions of minimal costs - time, financial, human resources, since local government bodies and local self-government bodies today are characterized by a significant shortage of managerial personnel; It has been proven that professional training of public servants in the context of Ukraine's prospective European integration, decentralization of power, and digitalization of management processes is a critical factor in the success of the reform, primarily at the regional level.

Key words: *European integration, digitalization of management processes, regional level, professional training, public servants, Russian-Ukrainian war, legal regime of martial law.*

Постановка проблеми. Проблема професіоналізму публічних службовців, особливо в умовах російсько-української війни, залишається однією з найгостріших у нашій країні. У сучасних умовах склалося реальне протиріччя між вимогами до професійного рівня публічного службовця, що пред'являє нинішня ситуація, і тим типом державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування, який перебуває нині на публічній службі. З метою вирішення завдань професійної підготовки публічних службовців до їхньої нинішньої чи майбутньої діяльності має бути запроваджено якісно новий підхід до формування змісту і технології навчання. Тим паче, що сфера освіти впродовж останніх років суттєво змінилася завдяки новим інформаційним технологіям, інтерактивним формам спілкування і комунікації, що дозволяє перевести процес професійної підготовки публічних службовців на якісно новий рівень, як з погляду організації освітнього процесу, так і з погляду освоєння і сприйняття інформації. Означений процес ускладнюється перспективною євроінтеграцією України, оскільки ЄС ставить до управлінських процесів та управлінців нової генерації посилені вимоги. Досвідчені і висококваліфіковані публічні службовці це той фундамент, що потрібний для забезпечення високої конкурентоспроможності та сталого економічного зростання в повоєнний період існування Української держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом проблематику професійної підготовки фахівців різних галузей діяльності, дотичних до публічного управління та адміністрування як в Україні, так і за її межами, вивчали С. Грищенко, Л. Бивалькевич, О. Максименко (описують професійну підготовку фахівців соціальної сфери Бельгії) [1], Г. Кашина, Л. Громоздова, З. Бараник, С. Черіпко, О. Базарна, А. Артеменко, М. Вінтер (досліджують професійну підготовку кадрів з використанням хмарних сервісів в управлінні закладами вищої освіти) [2],

В. Корнечук, О. Джежик (аналізують професійну підготовку магістрів-психологів до реабілітаційної діяльності) [3], І. Криворучко (аналізує професійну підготовку фахівців як важливий компонент кадрової політики сфери цивільного захисту) [4], Н. Максимовська (описує професійну підготовку майбутніх соціальних працівників в умовах сучасних викликів [5], С. Мигаль, Р. Скриньковський, О. Борисенко, Н. Батьковець, М. Хмиз (досліджують поняття «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність» та «професійна підготовка» та особливості їх співвідношення у трудовій діяльності [6], Г. Михайлишин, Л. Мандро (вивчають досвід професійної підготовки соціальних працівників у скандинавських країнах (Швеція, Данія, Норвегія) в контексті формування «soft skills» [7], К. Міщенко, Ю. Цигилик (досліджують міжнародний досвід та перспективи для України первинної професійної підготовки поліцейських) [8], В. Тимофєєв, К. Байрак (розглядають професійну підготовку сил територіальної оборони України в умовах правового режиму воєнного стану в Україні) [15], А. Чабанова, О. Дрозд (вивчають психологічну підготовку та професійну підтримку для розвитку стресостійкості фахівців ІТ-галузі) [16], С. Шумовецька (вивчає досвід професійної підготовки співробітників прикордонної служби Великої Британії) [17], С. Шумовецька, О. Діденко, О. Луцький (розглядають стан професійної підготовки співробітників прикордонної служби Сполучених Штатів Америки та Європейських країн) [18], Х. Ярмачі, В. Ярмачі (описують професійну підготовку персоналу поліції в Баварії) [19] та ін. Водночас, останні часом лише незначна кількість фахівців з публічного управління та адміністрування зверталися до розгляду питання професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Так, зокрема, Н. Сорокіна, С. Серьогін, О. Шеломовська досліджують професійну підготовку публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти [14], хоча раніше

проблеми професійної підготовки публічних службовців, зокрема і в контексті децентралізації, були предметом активних наукових досліджень у галузі науки державного управління. Провідні українські науковці в цьому контексті наголошували на потребі перегляду традиційних підходів. Так, В. Авер'янов, В. Князєв, Н. Нижник у своїх працях акцентували увагу на сутності державного управління як процесу, орієнтованого на потреби громадян, що вимагає від державних службовців не лише знання законодавства, а й стратегічного мислення, навичок проєктного менеджменту та комунікаційної компетентності. В умовах децентралізації ці вимоги стають критичними для успішного розвитку територій. О. Оболенський і Ю. Шаров розглядали інституційні аспекти підготовки, наголошуючи, що успішна децентралізація вимагає створення гнучкої системи навчання, здатної оперативно реагувати на зміни в законодавстві та суспільних потребах, а також формування мережі освітніх центрів на регіональному рівні. М. Пухтинський, Л. Сергєєва, М. Білинська досліджували кадрове забезпечення реформи та зазначали, що основний виклик полягає в забезпеченні кваліфікованими кадрами саме територіальних громад, що часто відчують дефіцит спеціалістів, особливо у сферах фінансів, земельних відносин та просторового планування. Це свого часу вимагало розроблення цільових регіональних програм підготовки. Н. Гончарук, А. Савков досліджували регіональну специфіку навчання, наголошуючи, що програми підвищення кваліфікації мають адаптуватися до соціально-економічних особливостей регіону (наприклад, аграрний, промисловий чи туристичний профіль) та міжкультурних відмінностей, що особливо актуально для прикордонних та поліетнічних регіонів.

Отже, як видно, проблема професійної підготовки публічних службовців, особливо регіонального рівня, оскільки вони складають основну масу державних службовців і посадових осіб місцевого

самоврядування в Україні, набуває особливої значущості в умовах перспективної євроінтеграції України та цифровізації управлінських процесів, що ускладнюється російсько-українською війною, яка триває майже 12 років.

Мета статті. Саме тому *метою* нашої *статті* й стало висвітлення перспектив поліпшення підготовки публічних службовців в Україні в контексті євроінтеграційних процесів та цифровізації управління.

Виклад основного матеріалу. Процес децентралізації влади в Україні, розпочатий 2014 року і спричинений перспективною євроінтеграцією України, став однією із наймасштабніших реформ, спрямованих на зміцнення місцевого самоврядування та підвищення ефективності публічного управління. Передача значних повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності на рівень територіальних громад поставила нові, надзвичайно високі вимоги до професійної компетентності публічних службовців. Від їхньої здатності ефективно реалізовувати делеговані функції, упроваджувати інновації та забезпечувати якісні публічні послуги безпосередньо залежить успіх реформи та добробут громадян на місцях. У цьому контексті особливого значення набуває регіональний аспект професійної підготовки, що має враховувати специфіку, виклики та потреби кожного регіону та окремих громад.

Система професійного розвитку публічних службовців в Україні регулюється низкою ключових нормативно-правових актів. Центральне місце серед них посідає Закон України від 10 грудня 2015 року № 889–VIII «Про державну службу» [10], що визначає правові та організаційні засади проходження державної служби, а також встановлює вимоги до професійної компетентності та механізми професійного навчання державних службовців. Аналогічні норми щодо посадових осіб місцевого самоврядування містить Закон України від 07 червня 2001 року № 2493–III «Про службу в органах місцевого самоврядування» [13].

Крім того, регулювання питань професійного розвитку в умовах децентралізації також спирається на: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97–ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» [12], що визначає повноваження органів місцевого самоврядування, Закон України від 05 лютого 2015 року № 156–VIII «Про засади державної регіональної політики» [11], що наголошує на потребі підтримки кадрового потенціалу регіонів, постанову Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 «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 [9] та інші підзаконні нормативно-правові акти, що деталізують процедури, форми та методи навчання.

Ці та інші акти створюють законодавче поле для формування компетентнісного підходу до навчання, де акцент зміщується від формального отримання посвідчень до розвитку практичних навичок, потрібних для вирішення завдань децентралізованого управління.

Отже, як видно, регіональний аспект професійної підготовки є ключовим, оскільки саме на рівні областей та громад виявляються найбільш гострі кадрові проблеми, спричинені децентралізацією.

Далі розглянемо специфіку викликів на регіональному рівні.

Кадровий дефіцит у територіальних громадах: після формування територіальних громад виникла потреба у фахівцях, які можуть керувати новими, значно розширеними функціями: фінансове планування (особливо робота з бюджетом розвитку), управління комунальним майном, надання якісних освітніх та медичних послуг (у форматі опорних закладів), інвестиційна діяльність. Часто ці посади обіймають люди без профільної освіти, що потребує інтенсивного «вступного» навчання.

У цьому зв'язку відчувається розрив між потребами та пропозицією навчання публічних службовців: традиційні програми, що пропонуються

на національному рівні чи навіть обласними центрами перепідготовки, закладами вищої освіти, не завжди відповідають актуальним, вузькоспеціалізованим запитам невеликих громад (наприклад, управління відходами в сільській місцевості, формування туристичного кластера тощо).

Дається взнаки і неоднорідність регіонів: регіони з високою економічною активністю (наприклад, Київська, Дніпропетровська, Львівська області) мають більше ресурсів для залучення кваліфікованих кадрів та інвестування в їхнє навчання, тоді як депресивні чи віддалені регіони стикаються зі значними труднощами. Це вимагає диференційованого підходу до фінансування та організації навчання.

Особливої ваги в контексті підготовки кадрів публічних службовців набуває цифрова компетентність: запровадження електронного врядування та надання адміністративних послуг через ЦНАПи вимагає від публічних службовців високого рівня цифрової грамотності, що є викликом, особливо для старшого покоління.

Далі опишемо пріоритетні, на нашу думку, напрямки підготовки публічних службовців на регіональному рівні.

В умовах перспективної євроінтеграції, децентралізації та цифровізації управління професійна підготовка публічних службовців має зосередитися на таких ключових напрямках:

1. Стратегічне планування та проєктний менеджмент: навчання розробленню та реалізації Стратегій розвитку територіальних громад, робота з *Державним фондом регіонального розвитку* (ДФРР) та міжнародними донорами.

2. Фінансова децентралізація та бюджетування: глибоке розуміння міжбюджетних трансфертів, формування місцевого бюджету, податкова політика на місцевому рівні.

3. Управління земельними ресурсами та просторове планування: компетенції, пов'язані з розробленням містобудівної документації (Генеральних планів), веденням Державного земельного кадастру та розпорядженням землями громади.

4. Лідерство, комунікація та залучення громадськості: розвиток навичок фасилітації, медіації, прозорості та ефективної взаємодії з жителями, бізнесом та громадянським суспільством.

5. Євроінтеграційні процеси: підготовка кадрів до впровадження стандартів ЄС та роботи з європейськими фондами.

Зупинимося також на практиці вирішення проблеми підготовки кадрів публічних службовців на регіональному рівні в Україні. Так, досвід регіонів України демонструє низку успішних практик та інституційних рішень, спрямованих на подолання кадрових викликів децентралізації.

Інституційний розвиток. Центри підвищення кваліфікації: на базі обласних державних (військових) адміністрацій, обласних рад та провідних регіональних закладів вищої освіти функціонують регіональні центри підвищення кваліфікації. Означені заклади освіти активно адаптують свої навчальні програми, запроваджуючи спеціалізовані курси для посадових осіб територіальних громад: «Основи управління фінансами громади», «Електронне урядування в територіальних громадах», «Формування інвестиційної привабливості регіону» тощо.

Зазначимо, що останнім часом активно розвивається тісна співпраця із ЗВО та міжнародними проєктами: регіони активно залучають ресурси ЗВО для розроблення дуальних або практико орієнтованих магістерських програм (наприклад, у Львівській, Харківській, Одеській областях), спрямованих на підготовку *«місцевих менеджерів»*. Міжнародні донорські проєкти (наприклад, U-LEAD з Європою, USAID DOBRE) відіграють ключову роль у фінансуванні та методологічній підтримці регіональних тренінгів.

У процесі підготовки публічних службовців активно застосовуються такі форми та методи навчання:

1) Виїзні тренінги та робота на місцях: для забезпечення доступу до навчання для віддалених територіальних громад набули популярності мобільні тренінгові групи та короткострокові виїзні семінари безпосередньо в громадах. Це дозволяє адаптувати зміст навчання до конкретних проблем громади.

2) Навчання *«рівний – рівному»* та менторство: у межах регіональних асоціацій ОМС (наприклад, Всеукраїнська асоціації ОТГ) успішні громади діляться досвідом з новими. Практикується менторство — прикріплення досвідчених керівників до новообраних голів чи секретарів рад.

3) Дистанційні форми навчання: зважаючи на територіальну розгалуженість територіальних громад, активно використовуються вебінари, онлайн-курси та платформи дистанційного навчання (наприклад, платформа НАДС), що забезпечує економію часу та коштів.

Висновки. Отже, професійна підготовка публічних службовців в умовах перспективної євроінтеграції України, децентралізації влади та цифровізації управлінських процесів є критичним чинником успіху реформи. Регіональний аспект вимагає відходу від уніфікованих, *«спущених згори»* програм до гнучких, адаптованих до місцевих потреб та ресурсів навчальних ініціатив.

Крім того, як нам видається, варто зосередити зусилля інституцій, що здійснюють підвищення кваліфікації публічних службовців на регіональному рівні, на таких стратегічних напрямках:

1) Системна адаптація освітніх програм РЦПК та ЗВО до потреб ТГ у фахівцях із стратегічного планування, фінансів та цифрового управління.

2) Створення ефективної регіональної мережі менторства та обміну досвідом між успішними та новими громадами.

3) Забезпечення фінансової підтримки для навчання кадрів у невеликих та ресурсно обмежених ТГ через цільові державні та донорські програми.

4) Стимулювання розвитку таких ключових компетентностей, як лідерство, антикризове управління та комунікація, що є незамінними для ефективного місцевого самоврядування в умовах постійних змін.

Таким чином, успішна професійна підготовка на регіональному рівні забезпечить не лише кадрову спроможність громад, а й стійкість та ефективність всієї системи публічного управління України, особливо в умовах російсько-української війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грищенко С. В., Бивалькевич Л. М., Максименко О. В. Професійна підготовка фахівців соціальної сфери Бельгії. *Дидактика*. 2024. Вип. 2. С. 47–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/didac_2024_2_9. (дата звернення: 30.11.2025).

2. Кашина Г. С. Громоздова Л. В., Бараник З. П., Черіпко С. І., Базарна О. В., Артеменко А. І., Вінтер М. В. Професійна підготовка кадрів з використанням хмарних сервісів в управлінні закладами вищої освіти. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 372–387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_32. (дата звернення: 30.11.2025).

3. Корнещук В., Джежик О. Професійна підготовка магістрів-психологів до реабілітаційної діяльності. *Ввічливість*. 2023. Вип. 1. С. 152–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humit_2023_1_24. (дата звернення: 30.11.2025).

4. Криворучко І. В. Професійна підготовка фахівців як важливий компонент кадрової політики сфери цивільного захисту. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1. С. 309–326. (дата звернення: 30.11.2025).

5. Максимовська Н. О. Професійна підготовка майбутніх соціальних працівників в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 2. С. 124–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shsesbs_2024_2_11. (дата звернення: 30.11.2025).

6. Мигаль С. П., Скриньковський Р. М., Борисенко О. М., Батьковець Н. В., Хмиз М. В. Професіоналізм, професійна культура, професійна компетентність та професійна підготовка : поняття і особливості співвідношення у трудовій діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2022. № 3. С. 7–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_3. (дата звернення: 30.11.2025).

7. Михайлишин Г. Й., Мандро Л. О. Професійна підготовка соціальних працівників у скандинавських країнах (Швеція, Данія, Норвегія) : формування «soft skills». *Академічні студії. Серія: Педагогіка*. 2021. Вип. 4 (2). С. 36–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_4\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_4(2)_8). (дата звернення: 30.11.2025).

8. Міщенко К. С., Цигилик Ю. А. Первинна професійна підготовка поліцейських : міжнародний досвід та перспективи для України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 5. С. 7–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2020_5_3. (дата звернення: 30.11.2025).

9. 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 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

10. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення: 30.11.2025).

11. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лютого 2015 року № 156–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>. (дата звернення: 30.11.2025).

12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 30.11.2025).

13. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 року № 2493–III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>. (дата звернення: 30.11.2025).

14. Сорокіна Н., Серьогін С., Шеломовська О. Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 4. С. 30–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_4_6. (дата звернення: 30.11.2025).

15. Тимофєєв В. П., Байрак К. С. Професійна підготовка сил територіальної оборони України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 2. С. 406–410. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2023_2_60. (дата звернення: 30.11.2025).

16. Чабанова А. А., Дрозд О. В. Психологічна підготовка та професійна підтримка для розвитку стресостійкості фахівців ІТ-галузі. *Габітус*. 2024. Вип. 57. С. 282–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_57_50. (дата звернення: 30.11.2025).

17. Шумовецька С. П. Професійна підготовка співробітників прикордонної служби Великобританії. *Академічні студії. Серія : Педагогіка*. 2021. Вип. 3 (2). С. 110–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_3\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_3(2)_19). (дата звернення: 30.11.2025).

18. Шумовецька С., Діденко О., Луцький О. Професійна підготовка співробітників прикордонної служби Сполучених Штатів Америки та європейських країн. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки*. 2021. № 2. С. 207–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadpcpn_2021_2_17. (дата звернення: 30.11.2025).

19. Ярмачі Х. П., Ярмачі В. Х. Професійна підготовка персоналу поліції в Баварії. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 3. С. 248–255. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pupch_2022_3_42. (дата звернення 2025).

REFERENCES

1. Hryshchenko S. V., Byvalkevych L. M. & Maksymenko O. V. (2024). Profesiina pidhotovka fakhivtsiv sotsialnoi sfery Belhii [Professional training of social workers in Belgium]. *Dydaktyka – Didactics*, 2, 47–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/didac_2024_2_9. [in Ukrainian]

2. Kashyna H. S., Hromozdova L. V., Baranyk Z. P., Cheripko S. I., Bazarna O. V., Artemenko A. I. & Vinter M. V. (2024). Profesiina pidhotovka kadriv z vykorystanniam khmarnykh servisiv v upravlinni zakladamy vyshchoi osvity [Professional training of personnel using cloud services in the management of higher education institutions]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and national interests*, 4, 372–387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_32. [in Ukrainian]

3. Korneshchuk V. & Dzhezhyk O. (2023). Profesiina pidhotovka mahistriv-psykholohiv do reabilitatsiinoi diialnosti [Professional training of master's degree psychologists for rehabilitation activities]. *Vvichlyvist – Politeness*, 1, 152–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humit_2023_1_24. [in Ukrainian]

4. Kryvoruchko I. V. (2025). Profesiina pidhotovka fakhivtsiv yak vazhlyvyi komponent kadrovoi polityky sfery tsyvilnoho zakhystu [Professional

training of specialists as an important component of civil protection personnel policy]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* – Theory and practice of public administration, 1, 309–326. [in Ukrainian]

5. Maksymovska N. O. (2024). Profesiina pidhotovka maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Professional training of future social workers in the context of contemporary challenges]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Serii : Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky* – Scientific Bulletin of the Sivershchyna Region. Series : Education. Social and Behavioural Sciences, 2, 124–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shsesbs_2024_2_11. [in Ukrainian]

6. Myhal S. P., Skrynkovskyi R. M., Borysenko O. M., Batkovets N. V. & Khmyz M. V. (2022). Profesionalizm, profesiina kultura, profesiina kompetentnist ta profesiina pidhotovka : poniattia i osoblyvosti spivvidnoshennia u trudovii diialnosti [Professionalism, professional culture, professional competence and professional training : concepts and characteristics of their interrelationship in labour activity]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Serii : Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series : Economic Sciences, 3, 7–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_3. [in Ukrainian]

7. Mykhailyshyn H. Y. & Mandro L. O. (2021). Profesiina pidhotovka sotsialnykh pratsivnykiv u skandinavskykh krainakh (Shvetsiia, Daniia, Norvehiia) : formuvannia «soft skills» [Professional training of social workers in Scandinavian countries (Sweden, Denmark, Norway) : developing soft skills]. *Akademichni studii. Serii : Pedahohika* – Academic Studies. Series : Pedagogy, 4 (2), 36–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_4\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_4(2)_8). [in Ukrainian]

8. Mishchenko K. S. & Tsyhylyk Yu. A. (2020). Pervynna profesiina pidhotovka politseiskyykh : mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Primary professional training of police officers : international experience and

prospects for Ukraine. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka* – Public administration and national security, 5, 7–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2020_5_3. [in Ukrainian]

9. *Cabinet of Ministers of Ukraine*. (2019). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad (Resolution № 106 of 06 February 2019) [On approval of the Regulations on the system of professional training for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and local council deputies : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 106 of 6 February 2019]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian]

10. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (2015). Pro derzhavnu sluzhbu [On Public Service : Law of Ukraine № 889–VIII of 10 December 2015]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. [in Ukrainian]

11. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (2015). Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the Fundamentals of State Regional Policy : Law of Ukraine № 156–VIII of 5 February 2015.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>. [in Ukrainian]

12. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine : Law of Ukraine № 280/97–VR dated 21 May 1997.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. [in Ukrainian]

13. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (2001). Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On service in local self-government bodies : Law of Ukraine № 2493–III of 7 June 2001]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>. [in Ukrainian]

14. Sorokina N., Serohin S. & Shelomovska O. (2022). Profesiina pidhotovka publichnykh sluzhbovtsiv v suchasnykh umovakh tsyfrovizatsii osvity [Professional training of public servants in the current context of digitalisation of education]. *Aspekty publichnoho upravlinnia* – Aspects of public administration, 10 (4), 30–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_4_6. [in Ukrainian]

15. Tymofieiev V. P. & Bairak K. S. (2023). Profesiina pidhotovka syl terytorialnoi oborony Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Professional training of Ukraine's territorial defence forces under martial law]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav* – Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 2, 406–410. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2023_2_60. [in Ukrainian]

16. Chabanova A. A. & Drozd O. V. (2024). Psykholohichna pidhotovka ta profesiina pidtrymka dlia rozvytku stresostiikosti fakhivtsiv IT-haluzi [Psychological training and professional support for developing stress resistance in IT specialists]. *Habitus* – Habitus, 57, 282–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_57_50. [in Ukrainian]

17. Shumovetska S. P. (2021). Profesiina pidhotovka spivrobitnykiv prykordonnoi sluzhby Velykobrytanii [Professional training of UK Border Force staff]. *Akademichni studii. Seriiia : Pedahohika* – Academic Studies. Series : Pedagogy, 3 (2), 110–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_3\(2\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/acsp_2021_3(2)_19). [in Ukrainian]

18. Shumovetska, S., Didenko, O., & Lutsnyi, O. (2021). Profesiina pidhotovka spivrobitnykiv prykordonnoi sluzhby Spoluchenykh Shtativ Ameryky ta Yevropeiskyykh krain [Professional training of border service personnel from the United States of America and European countries]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriiia : Pedahohichni nauky* – Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series :

Pedagogical Sciences, 2, 207–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadpcpn_2021_2_17. [in Ukrainian]

19. Yarmaki Kh. P. & Yarmaki V. Kh. (2022). Profesiina pidhotovka personalu politsii v Bavarii [Professional training of police personnel in Bavaria]. *Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys* – Southern Ukrainian Legal Journal, 3, 248–255. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pupch_2022_3_42. [in Ukrainian]