



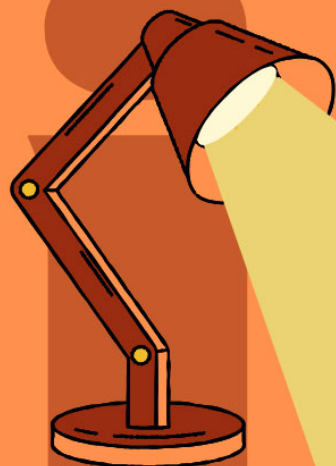
Наукові перспективи
Видавнича група



Успіхи

досягнення у науці

№8(18)
2025



**Ми висвітлимо ваші
професійні здобутки**

серія "Управління та адміністрування"
серія "Соціальні та поведінкові науки"
серія "Освіта"
серія "Право"



ISSN 3041-1254 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18))

“Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2025. № 8(18) 2025. С. 1221.

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 18.08.2025, № № 7/8-25)



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 582 від 24.04.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 073 Менеджмент, 076 Підприємництво та торгівля, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 051 Економіка

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Християнської академії педагогічних наук України

Журнал публікує наукові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів гуманітарних, соціальних, поведінкових наук, освіти, права, а, також, управління та адміністрування з метою їх впровадження у сучасний освітній простір

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar

Головний редактор: Крусян Анжеліка Романівна – Вчений секретар Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна).

Редакційна колегія:

Члени редакції журналу з галузі знань "Право":

1. Кваша Оксана Олександрівна – доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
2. Булкат Марина Сергіївна - доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри галузевого права та загальноправових дисциплін Інституту права та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини «УКРАЇНА», науковий консультант департаменту аналітичної та правової роботи апарату Верховного Суду (Київ, Україна)
3. Драган Олена Василівна - доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
4. Тимченко Геннадій Петрович - доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту держави і права ім. В.М. Корецького НАН України (Київ, Україна)
5. Губанов Олег Олександрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
6. Канцір Володимир Степанович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права і процесу Інституту права, психології та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
7. Світличний Олександр Петрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного та господарського права Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
8. Оробець Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
9. Кришевич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
10. Тимчишин Андрій Михайлович - доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та гуманітарних дисциплін Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Івано-Франківська філія (Івано-Франківськ, Україна)
11. Шевчук Олександр Михайлович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

Члени редакції журналу з галузі знань "Управління та адміністрування":

1. Романенко Євген Олександрович - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Генерального штабу Збройних Сил України, Президент Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління (Київ, Україна)
2. Пахомова Тетяна Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально - наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
3. Мельниченко Олександр Анатолійович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету Міністерства охорони здоров'я України (Харків, Україна)
4. Ситник Григорій Петрович - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
5. Андріяш Вікторія Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили (Миколаїв, Україна)
6. Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ Україна)
7. Кухарчук Петро Михайлович - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Вінниця, Україна)
8. Василенко Надія Володимирівна - доктор філософії в галузі 0-11- Науки про освіту, магістр Публічного управління та адміністрування, професор, професор кафедри управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Вінниця, Україна)
9. Новаченко Тетяна Василівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління факультету №4 Донецького державного університету внутрішніх справ
10. Грищенко Ірина Миколаївна - доктор наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи ННІ неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
11. Гончарук Наталія Трохимівна - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)
12. Мосора Лариса Степанівна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
13. Клименко Анастасія Сергіївна - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», директор центру підвищення кваліфікації кадрів, доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
14. Улько Євгеній Миколайович - кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету Старший науковий співробітник відділу інноваційної економіки, зовнішніх зв'язків та інформатизації наукових досліджень ННЦ «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського»
15. Логоша Роман Васильович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету (Вінниця, Україна)
16. Безена Іван Михайлович - кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарної освіти, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» (Дніпро, Україна)
17. Зелінська Галина Олексіївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
18. Канцір Ірина Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
19. Леонов Ярослав Володимирович - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджмент фізичної культури Харківська державна академія фізичної культури (Харків, Україна)
20. Карпінський Борис Андрійович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
21. Антипенко Надія Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)
22. Гой Наталія Василівна - спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського університету імені Василя Стефаника
23. Брік Світлана Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна)

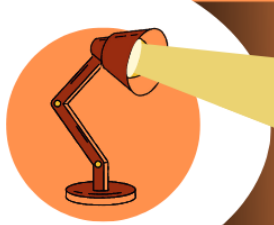
Члени редакції журналу з галузі знань "Соціальні та поведінкові науки":

1. Залуцька Христина Ярославівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», (Львів, Україна)
2. Карпенко Лідія Миколаївна - доктор економічних наук, професор, міжнародний професор, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
3. Македон Вячеслав Владиславович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, (Дніпро, Україна)
4. Квасній Любов Григорівна - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка
5. Ходаківський Володимир Миколайович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету (Житомир, Україна)
6. Угоднікова Олена Ігорівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова (Харків, Україна)
7. Слободянюк Ольга Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія», (Одеса, Україна)
8. Грабарев Андрій Володимирович - кандидат економічних наук, доцент кафедри інформатики та системології КНЕУ, (Київ, Україна)

Члени редакції журналу з галузі знань "Освіта":

1. Гончарук Віталій Володимирович - кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри хімії та екології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
2. Гумеїр Гусейн Ахмедов - доктор педагогічних наук, професор (Баку, Азербайджан)
3. Дергач Маргарита Альфрігівна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри спеціальної освіти Хортицької національної навчально-реабілітаційної академії (Запоріжжя, Україна)
4. Зеленська Людмила Дмитрівна - доктор педагогічних наук, професор, декан факультету історії і права, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (Харків, Україна)
5. Козубцов Ігор Миколайович - доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри бойового застосування засобів зв'язку (доцент кафедри військово-гуманітарних дисциплін) Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (Київ, Україна)
6. Красницька Ольга Володимирівна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри суспільних наук Національного університету оборони України (Київ, Україна)
7. Лаппо Віолетта Валеріївна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології, Коломийський навчально-науковий інститут Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Коломия, Україна)
8. Литовченко Ірина Миколаївна - доктор педагогічних наук, професор (Київ, Україна)
9. Миколайко Володимир Валерійович - кандидат педагогічних наук, доцент, Проректор з міжнародних зв'язків та стратегічного розвитку Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
10. Ненько Юлія Петрівна - доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри професійної мовної комунікації Черкаського інституту пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля Національного університету цивільного захисту України (Черкаси, Україна)
11. Островська Маріанна Ярославівна - кандидат педагогічних наук, Доктор філософії в галузі педагогіки, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II, (Берегово, Україна)
12. Поліщук Наталія Миколаївна - доктор філософії, викладач кафедри медико-біологічних основ фізичної культури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
13. Синєкоп Оксана Степанівна - доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (Київ, Україна)
14. Чугай Оксана Юріївна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського», (Київ, Україна)
15. Шулігіна Раїса Андріївна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри дошкільної освіти Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (Київ, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.

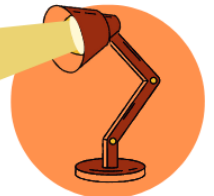


ЗМІСТ

СЕРІЯ «Право»

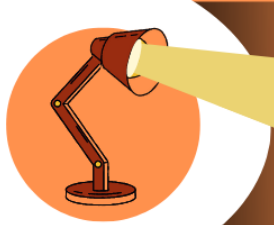
Ботнаренко О.М. <i>АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ПРОТИМІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ</i>	17
Горобець О.В. <i>ПОДОЛАННЯ ПРОТИДІЇ ДОСУДОВОМУ РОЗСЛІДУВАННЮ ЗЛОВЖИ- ВАННЯ ВЛАДОЮ АБО СЛУЖБОВИМ СТАНОВИЩЕМ</i>	27
Кастрова М. <i>СУБ'ЄКТИ ВІДВОДУ В КОНТЕКСТІ УНІФІКАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОЦЕСУАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА</i>	39
Кондратенко В.М., Окопник О.М. <i>РОЗВИТОК АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО СТАТУСУ КОМУНАЛЬ- НИХ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ У ДЕРЖАВНІЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ</i>	47
Крижевська О.О., Мельник І.С. <i>СУТНІСТЬ ТА ПРАВОВЕ ЗНАЧЕННЯ ОКРЕМИХ ЮРИДИЧНИХ ФАКТІВ ЯК ПІДСТАВИ ВИНИКНЕННЯ НОТАРІАЛЬНИХ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИН</i>	57
Лазор К.П. <i>ПРАВА ЖІНОК У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ</i>	72
Лазор К.П. <i>ГЕНЕЗИС НОРМОТВОРЧОЇ БАЗИ ПРАВ ЖІНОК ЯК ВІДДЗЕРКА- ЛЕННЯ ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ</i>	84
Левченко Ю.О., Єрмак В.І. <i>МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАХИСТУ НЕДОТОРКАНОСТІ ЖИТЛА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	96





Максакова Р.М., Майстро Д.М. <i>ВІДШКОДУВАННЯ ВИТРАТ ПОВ'ЯЗАНИХ З ВИКОНАННЯМ ДЕПУТАТСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ДЕПУТАТАМИ ОБЛАСНИХ РАД ЯК СКЛАДОВА ЇХ ПРАВА НА СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ В УКРАЇНІ</i>	106
Насонов М.І. <i>ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ</i>	117
Насонов М.І., Завидняк І.О. <i>ПРАВООХОРОННІ ОРГАНИ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</i>	124
Обшалов А.С. <i>СТАН НАУКОВОЇ РОЗРОБЛЕНОСТІ ПРОБЛЕМИ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВОГО СУПРОВОДЖЕННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ</i>	133
Пасічник Я.С. <i>ПРАВОСУБ'ЄКТНІСТЬ У СУЧАСНОМУ ПРАВІ МІЖНАРОДНИХ ДОГОВОРІВ</i>	151
Пчеліна О.В., Пчелін В.Б. <i>ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТА КРИМІНАЛІСТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОПИТУ НЕПОВНОЛІТНЬОГО У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ</i>	161
Перепелиця С.І. <i>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИМІНАЛІСТИЧНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ КОЛАБОРАЦІЙНИХ ЗЛОЧИНІВ</i>	174
Стечишин А.В. <i>ІНСТИТУЦІЙНЕ ПОСИЛЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЧНИХ РЕФОРМ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ</i>	187
Сухацький А.П. <i>ПРОБЛЕМИ ПОНЯТТЯ «ТЕРИТОРІЇ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ» ЯК ЕЛЕМЕНТУ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІСТОБУДІВНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ТЕРИТОРІЯХ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ</i>	198





Суходольський Б.Б. 208
*ЗВ'ЯЗОК МІЖ ДІЯННЯМ ТА СЛУЖБОВИМИ ПОВНОВАЖЕННЯМИ
ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОБ'ЄКТИВНОЇ СТОРОНИ СКЛАДУ
ЗЛОЧИНУ, ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТ. 364 КК УКРАЇНИ*

СЕРІЯ «Управління та адміністрування»

Popelo O.V., Bilanenko O.M. 218
*MARKETING STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF THE TRADE
ENTERPRISE WITHIN DIGITIZATION*

Антипенко І.В., Пилипенко А.О. 230
*РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМ-
НИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД*

Бабій О.С. 239
*РЕГІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИНАМІКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В
УМОВАХ ВІЙНИ*

Бондарчук Н.В. 249
*МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МСП ЯК ФАКТОР
ПОСИЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ*

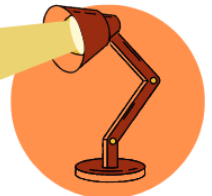
Ваврищук М.В. 261
*МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ ПРОГ-
РЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ШЛЯХУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ
КОНЦЕПЦІЇ «НУЛЬ ВІДХОДІВ»*

Гагарін М.І., Коблик В.О., Кошлаба А.П. 277
*ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
МАЙБУТНІХ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ*

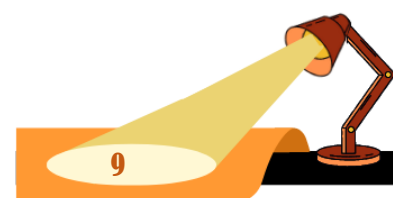
Голей І.М. 287
*АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ТА ПРОВІДНОГО ДОСВІДУ В
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ*

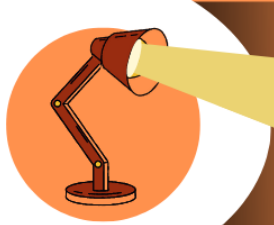
Головня Ю.І. 297
*ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПОВОЄННЕ
ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ УКРАЇНИ*



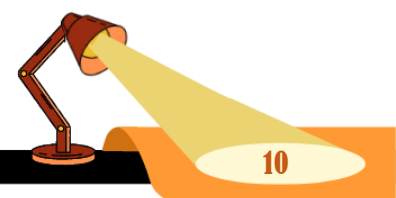


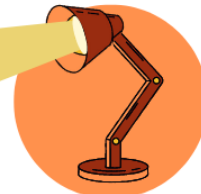
Горбата Л.П. <i>МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРО- ЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА</i>	309
Гуменюк Б.Б. <i>ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОРДОНАМИ УКРАЇНИ</i>	322
Данкевич Є.М., Іванюк О.В. <i>ВИКЛИКИ ПРОЗОРОСТІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</i>	335
Денисюк С.А. <i>АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИКИ В ДОСЛІДЖЕННІ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ СУЧАСНОГО МІСТА</i>	343
Дудков Я.О., Бородіна О.М. <i>ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ</i>	357
Журавель Ю.В. <i>БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ</i>	368
Кіян О.С. <i>СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ</i>	382
Коваль Г.В. <i>ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ СМАРТ- СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ</i>	398
Корхіна І.А. <i>РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ</i>	409
Косова Т.Д., Ілюшик С.О., Скумс А.А., Козько А.В. <i>РОЛЬ АУДИТОРСЬКО-КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ</i>	419



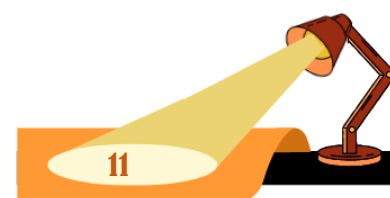


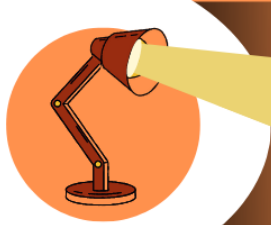
- Котлубай В.О., Тітієвський В.О.** 431
ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ
- Котляров В.О.** 443
МЕХАНІЗМИ РАНЬОГО ВИЯВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОГНОЗУВАННІ
- Кравчук О.Ю., Павленко А.Ю.** 456
ПРЕВЕНТИВНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
- Крамар І.Ю., Гапон В.С.** 469
ГАЛУЗЕВИЙ АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
- Кришталь Г.О.** 485
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА: РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ
- Кульчицька Н.Є.** 495
ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
- Летун О.О., Шерстюк Р.П.** 506
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПОСЛУГ
- Логвиненко С.В.** 526
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ У МІЖНАРОДНІЙ БЕЗПЕЦІ
- Луценко В.П.** 537
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ
- Марушева О.А., Дегтяр О.А.** 551
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ІНЖИНІРИНГОВИХ ТА КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У БУДІВНИЦТВІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ



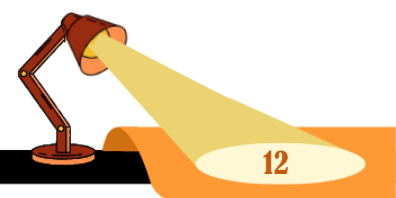


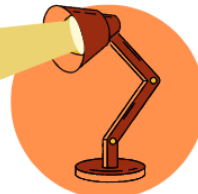
- Мойсіяха А., Дегтярьов А.** 569
*ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
ВІДБОРУ ТА ДОБОРУ КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ОФІЦЕРСЬКОГО
СКЛАДУ В УКРАЇНІ*
- Мусянович О.А.** 589
*ОСНОВНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВ-
ЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ*
- Пархоменко-Куцевіл О.І.** 599
*КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК
ВИКЛИКУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ*
- Першко Л.О., Якобчук В.П., Симоненко Л.І., Казимірець В.П.** 609
ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИКИ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ
- Пестовська З.С., Надточий Д.В.** 620
*ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ:
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, МОТИ-
ВАЦІЇ І ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДИНГУ*
- Петухова Т.А., Токарев О.В., Ямроз Л.С.** 634
*КОМП'ЮТЕРНЕ ПРОЄКТУВАННЯ В ГРАФІЧНОМУ ДИЗАЙНІ ЯК
ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОЄКТУВАННЯ
ФІРМОВОГО СТИЛЮ*
- Петькун С.М., Андрушко І.В.** 646
*МЕХАНІЗМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЙНИМ І МАНІПУЛЯ-
ТИВНИМ КАМПАНИЯМ В УКРАЇНІ*
- Плотніков О.М., Шерстюк Р.П.** 655
*СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАД-
ЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА*
- Пономарьов О.В., Шульженко Д.О., Гречковська А.І., Талах Ю.А.** 673
*СИНЕРГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ГНУЧКИХ ФОРМАТИВ
ЗАЙНЯТОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В
МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ*





Прокопчук І.І., Єршов Д.С. <i>АНТИГЛОБАЛІСТСЬКІ ІДЕЇ В ПРОГРАМАХ УКРАЇНСЬКИХ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ ПЕРІОДУ НЕЗАЛЕЖНОСТІ</i>	694
Радзівілов Г.Д. <i>АГРЕСІЯ ЯК НАСЛІДОК ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ ДЕРЖАВИ-АГРЕСОРА ТА МІЖНАРОДНОЇ СПІЛЬНОТИ</i>	708
Романенко Є.О., Гурковський В.І., Цибізов А.Л. <i>ПРАВОВІ ТА ПОЛІТИКО-БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ЗУПИНЕННЯ УЧАСТІ УКРАЇНИ В ДОГОВОРІ ПРО ЗВИЧАЙНІ ЗБРОЙНІ СИЛИ В ЄВРОПІ</i>	722
Рябокоть О.В., Павленко О.О., Кухарчук П.М. <i>МЕНЕДЖМЕНТ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ</i>	732
Серветник В.В. <i>ВПЛИВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА РОЗВИТОК ВЕТЕРАНСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ</i>	744
Сікало М.В. <i>ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ</i>	751
Скок П.О., Жураковський М.В. <i>ДЕРЖАВНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ</i>	771
Соловйов Є.М. <i>СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ</i>	779
Станіславик О.В., Коваленко О.М., Мамонтенко Н.С. <i>СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ ЗМІН МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРАВИЛ</i>	790
Стельмах А.В. <i>СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</i>	813

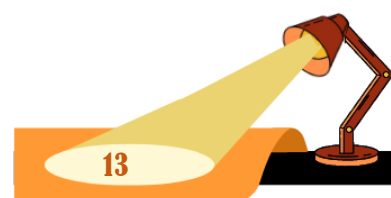


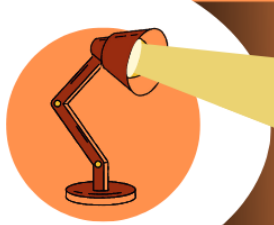


- Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А., Кіріченко О.В.** 826
*ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК РУШІЙ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТ-
ВОМ У СМАРТ-СЕРЕДОВИЩІ*
- Токареєв О.В., Гончаров В.О.** 838
*МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЄКТУВАННЯ РЕКЛАМНО-
ГРАФІЧНИХ КОМПЛЕКСІВ У КОНТЕКСТІ ПРОЄКТНОЇ ГРАФІКИ*
- Толмачов О.А.** 848
*ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ДО БОЙОВИХ
ДІЙ ТА ЗМІЦНЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: УПРАВЛІНСЬ-
КИЙ АСПЕКТ*
- Хандога Ю.В., Дрбчук Н.Ю.** 864
*ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕ-
ГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГРОМАДАХ*
- Ханик А.Я.** 881
*ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ ЩОДО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПРИВАТНИХ
ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*
- Ханик В.А.** 893
*УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАМЕТРИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ*
- Цифра Т.Ю.** 905
*ГАРМОНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ІНЖЕНЕРНО-КОНСУЛЬ-
ТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ З МІЖНАРОДНИМИ ПРАКТИКАМИ: ВІД
БАЗОВИХ ФУНКЦІЙ ДО КРІ ТА БОНУС-ТРИГЕРІВ*
- Шаповалов О.В.** 918
*ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОВІДНИХ СВІТОВИХ ВИДАВНИЧО-
ПОЛІГРАФІЧНИХ БРЕНДІВ*

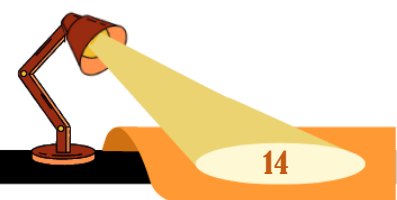
СЕРІЯ «Соціальні та поведінкові науки»

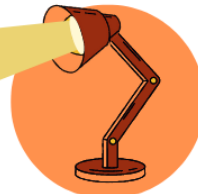
- Qiang Bai, Kukharuk A.D.** 928
*DYNAMIC ANALYSIS OF CHINA – UNITED STATES TRADE CHANGES
AND THEIR IMPACT ON THE GLOBAL INDUSTRIAL CHAIN AND
CHINESE ENTERPRISES' STRATEGIES*



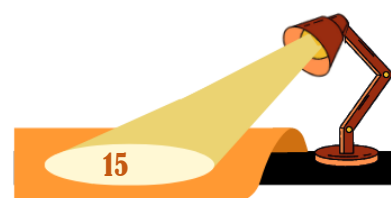


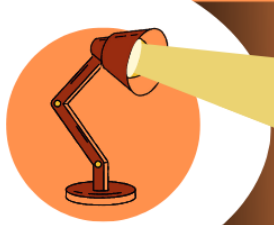
Анісімов В.М. <i>МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ: ІНТЕГРАЛЬНИЙ АНАЛІЗ</i>	940
Бурбела А.Л., Крушинська А.В., Варгатий І.Ю. <i>БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	964
Ємець В.В., Кутідзе Л.С., Коваль Л.А. <i>ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ФАЗІ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i>	975
Єрмоменко Р.С. <i>КОНВЕРГЕНЦІЯ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ПОСТКРИЗОВОГО ПЕРІОДУ ТА СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ</i>	992
Заєць М.А., Мірошниченко О.В., Устименко С.І. <i>ГРОШОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВІТНІХ ФОРМ ІНВЕСТУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ</i>	1010
Косач І.А., Кормило А.М. <i>МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</i>	1021
Кохан М.О., Нелєпова А.В., Дергалюк М.О. <i>ЦИФРОВІ SMM-СТРАТЕГІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РИЗИКИ В УМОВАХ ЗМІН</i>	1032
Лещенко В.О. <i>ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ЗАГРОЗИ І МОЖЛИВОСТІ</i>	1043
Матковський П.Є., Мисів В.В., Луцак М.І. <i>ПРОГНОЗУВАННЯ І МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ</i>	1057
Николайчук М.Г. <i>ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ЧЕРЕЗ МЕДІАФОН НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ І ДОСТУП УКРАЇНИ ДО МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	1066





- Орел В.М., Орел А.М.** 1085
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА
- Петренко Л.М., Худіков П.В.** 1098
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
- Полозова Т.В., Іванов І.О., Помогалова Н.В.** 1115
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
- Рябикіна Н.І., Рябикіна К.Г., Кравчук Л.М.** 1132
РИЗИКИ В БІРЖОВІЙ ТОРГІВЛІ: МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАХУВАННЯ
- Свічкарь В.О.** 1144
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ
- Слободянюк О.В., Кібік О.М., Корнілова О.В.** 1161
КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКОЛОГІЇ ТА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТОМ
- Соловйов Д.М.** 1174
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ
- Фісуненко Н.О.** 1199
КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНІ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
- Хахалєв Д.О., Власенко Т.А., Немашкало К.Р.** 1210
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ





УДК: 351.74:336.143

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-964-974](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-964-974)

Бурбела Алла Леонідівна викладач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Хмельницький університет управління і права Імені Леоніда Юзькова, тел.: (096) 954-05-86, <https://orcid.org/0009-0003-6463-0458>

Крушинська Алла Вікторівна кандидат економічних наук, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Хмельницький університет управління і права Імені Леоніда Юзькова, тел.: (067) 351-71-55, <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>

Варгатий Ілля Юрійович аспірант кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Хмельницький університет управління і права Імені Леоніда Юзькова, (068) 014-00-07, <https://orcid.org/0009-0002-7555-6110>

БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

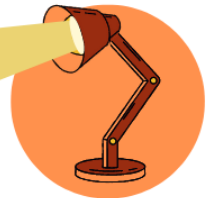
Анотація. У статті розглядається актуальність фінансування з бюджету професійного розвитку публічних службовців в Україні, враховуючи обмежені фінансові можливості та системні виклики. Автори аналізують сучасний стан державного фінансування освітніх програм для держслужбовців, визначаючи основні проблеми, які перешкоджають ефективному впровадженню політики підвищення кваліфікації в системі публічного управління.

Особлива увага приділена невідповідності між реальним запитом на професійний розвиток службовців та обсягом бюджетних коштів, які виділяються. Незважаючи на стратегічну важливість висококваліфікованих кадрів для функціонування держави, фінансування професійного навчання залишається недостатнім і нестабільним, а також часто розподіляється нерівномірно між центральними та місцевими органами влади.

Крім того, чинне законодавство обмежує коло організацій, які можуть надавати освітні послуги, лише державними та комунальними навчальними закладами. Це зменшує конкуренцію на ринку професійного навчання та перешкоджає якісному розвитку освітнього середовища. Значна частина публічних службовців змушена фінансувати власне навчання, що в умовах низьких зарплат негативно впливає на мотивацію до безперервного професійного зростання.

У статті також підкреслюється проблема технічного забезпечення процесу навчання: не всі службовці мають доступ до необхідних цифрових інструментів





або стабільного інтернету для проходження онлайн-курсів. На основі аналізу поточної ситуації запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення фінансування, розширення кола постачальників освітніх послуг та створення більш доступної, гнучкої та ефективної системи підвищення кваліфікації для публічних службовців.

Ключові слова: публічні службовці, бюджетне фінансування, професійна підготовка, державне управління.

Burbela Alla Leonidivna Lecturer Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Khmelnytsky University of Management and Law Named after Leonid Yuzkov, tel.: (096)954-05-86, <https://orcid.org/0009-0003-6463-0458>

Krushynska Alla Viktorivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Khmelnytsky University of Management and Law Named after Leonid Yuzkov, tel.: (067) 351-71-55, <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>

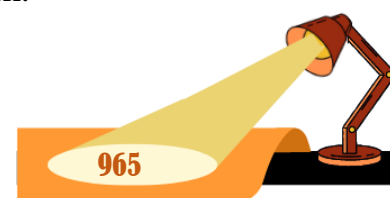
Varhatyi Iliia Yuriyovych Postgraduate student Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Khmelnytsky University of Management and Law Named after Leonid Yuzkov, (068) 014-00-07, <https://orcid.org/0009-0002-7555-6110>

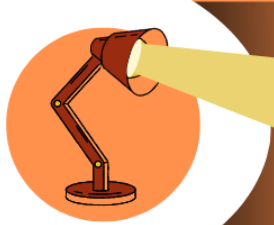
BUDGETARY FUNDING OF PUBLIC SERVANTS' TRAINING: CURRENT STATE, CHALLENGES AND PROSPECTS

Abstract. The article explores the relevance of budgetary financing for the professional development of civil servants in Ukraine, taking into account limited financial capacity and systemic challenges. The author analyzes the current state of public funding for educational programs for civil servants, identifying the main issues hindering the effective implementation of qualification improvement policies within the public administration system.

Special attention is paid to the mismatch between the actual demand for professional development among civil servants and the amount of budgetary resources allocated for this purpose. Despite the strategic importance of a highly qualified workforce for the functioning of the state, funding for professional training remains insufficient and unstable, often being unevenly distributed between central and local government bodies.

Furthermore, existing legislation restricts the range of organizations eligible to provide educational services to only state and municipal educational institutions. This limits competition in the professional training market and impedes the qualitative development of the educational environment. A significant proportion of civil servants are forced to finance their training independently, which, in the context of low salaries, negatively affects their motivation for continuous professional growth.





The article also highlights the issue of technical support in the learning process: not all public servants have access to necessary digital tools or stable internet connections for online learning. Based on the analysis of the current situation, the article offers a set of recommendations aimed at improving funding mechanisms, expanding the pool of educational service providers, and establishing a more accessible, flexible, and effective system for upskilling civil servants.

Keywords: public servants, budgetary funding, professional training, public administration.

Аналіз досліджень та публікацій. У наукових дослідженнях Фенхао Ч., Ларіної Н. Б., Цалко Т. Р., Невмержицької С. М., Дзюрах Ю. М., Качан Я. В. та Івашової Л. М. центральним питанням є посилення професійності публічних службовців. Автори наполегливо підкреслюють важливість розвитку їхніх навичок та вмінь, а також їхню здатність пристосовуватися до сьогоднішніх вимог. Разом з тим, слід зазначити, що у значній частині робіт мало уваги приділяється питанню фінансового забезпечення запланованих перетворень, хоча саме воно є основоположним для досягнення відчутних результатів від впровадження змін.

Мета статті. Проаналізувати сучасний стан бюджетного фінансування підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні, виявити ключові проблеми й дисбаланс в існуючій системі, а також окреслити можливі шляхи її вдосконалення з урахуванням потреб ефективного державного управління та вимог сучасної публічної служби.

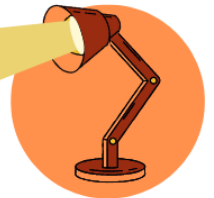
Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації, зумовлених курсом на євроінтеграцію та продовженням процесів децентралізації, зростає потреба у висококваліфікованих публічних службовцях як на державному так і місцевому рівнях управління. Водночас нерівномірне та недостатнє бюджетне фінансування та формальний підхід до освіти свідчить про проблеми у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації публічних службовців. Отже постає питання у дослідженні проблем бюджетного фінансування та пошуком ефективних механізмів оптимізації фінансового забезпечення професійної підготовки публічних службовців.

Виклад основного матеріалу. Успішна держава — це держава з економікою, що зростає та високим рівнем конкурентоздатності, фундаментом яких є дієве, прозоре та підзвітне врядування.

Спрощення бюрократичних процедур для підприємців та покращення якості сервісу у держустановах зміцнюють віру населення в уряд. Ця довіра великою мірою базується на професіоналізмі, сумлінності та чесності публічних службовців, що безпосередньо забезпечують ці послуги [1].

Відповідно до чинного законодавства України, державна служба визначається як публічна, професійна та політично неупереджена діяльність,





спрямована на практичну реалізацію завдань і функцій держави (Закон України «Про державну службу», ст. 1). Поняття професійної компетентності посідає важливе місце в системі публічного управління, трактується воно, як здатність особи, в межах посадових повноважень якої, входить ефективно застосовування фахових знань, умінь та навичок, а також виявляти належні моральні та ділові якості для виконання службових обов'язків (ст. 2, п. 5). Особливої значущості набуває професійний розвиток, який визначається як безперервний, свідомий і цілеспрямований процес особистісного та фахового зростання, що ґрунтується на інтеграції знань, умінь і компетентностей (ст. 2, п. 5-1). Отже, законодавство України визначає не лише сутність, а й підкреслює стратегічну важливість безперервного професійного розвитку публічних службовців як ключового чинника ефективного публічного управління [2].

Фінансування усіх форм професійного навчання передбачається за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, кошти міжнародної технічної допомоги та цільових програм. Важливість бюджетного фінансування сфери підготовки публічних управлінців можна розглядати як інвестицію у якість державного управління, адже висока кваліфікація публічних службовців запорука формування ефективного та прозорого державного апарату.

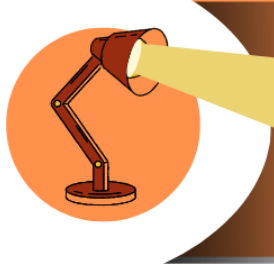
Організаційні та правові основи функціонування системи професійного навчання для представників публічної служби різних рівнів регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Цей нормативно-правовий акт є базовим документом, що визначає порядок підготовки, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти осіб, які обіймають державні чи виборні посади, із дотриманням принципів академічної доброчесності [3].

У контексті євроінтеграційного поступу України виникла нагальна потреба в інституційних змінах, а також у реформуванні та вдосконаленні системи підготовки публічних службовців, що й зумовило ухвалення відповідної Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 1 грудня 2017 р. № 974-р КМУ. Концепція була створена для забезпечення ефективної та прозорої системи публічного управління приведення до європейських стандартів орієнтованої на потреби громадян [4].

Згодом 22 серпня 2023 року Координаційною радою при Національному агентстві України з питань державної служби (далі — НАДС) схвалено Стратегію розвитку системи професійного навчання державних службовців,





голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року.

У документі йдеться не лише про професіоналізацію публічних управлінців, а також про підвищення якості надання адміністративних послуг.

Прийняття Стратегії стало необхідністю забезпечення євроінтеграційних процесів України до європейського правового, адміністративного та управлінського простору, а також імплементації належної практики управління, визначеної в Рамці SIGMA, яка є базовою моделлю для країн-кандидатів на вступ до ЄС [1].

Попри ухвалення стратегії, система фінансування професійного навчання державних службовців залишається недостатньо ефективною та потребує суттєвого вдосконалення.

Таблиця - 1. Значення субіндикатора «Витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці» у 2021 та 2024 роках, %

Рік	Загальні витрати (% до фонду оплати праці)	Центральні органи влади	Територіальні органи центральних органів влади	Місцеві держадміністрації (включно з КМДА)
2020	0,20 %	0,04 %	0,19 %	0,38 %
2021	0,08 %	0,05 %	—	0,14 %
2022	0,02 %	0,01 %	0,02 %	0,01 %
2023	0,03 %	0,04 %	0,04 %	0,03 %
2024	0,05 %	0,05 %	0,06 %	0,02 %

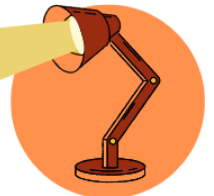
Джерело: [1,5]

У таблиці 1 наведено аналіз витрат державних органів на професійне навчання публічних службовців. У 2021 році ці витрати становили лише 0,08 % від загального фонду оплати праці, проте спостерігалася значна нерівномірність між окремими категоріями органів: центральні органи витрачали 0,05 %, тоді як місцеві державні адміністрації (включно з КМДА) — 0,14 %. Це свідчить не лише про загальне недофінансування, а й про дисбаланс у розподілі ресурсів.

У 2024 році зафіксовано певне відновлення інвестицій в освіту державних службовців: загальні витрати склали 0,05 % фонду оплати праці, зокрема 0,05 % у центральних органах та 0,06 % — у територіальних підрозділах центральної влади. Водночас місцеві адміністрації скоротили частку витрат на навчання до 0,02 %, що свідчить про неузгодженість підходів і обмежений доступ до навчальних можливостей на регіональному рівні — попри загальне поживлення фінансування.

Загалом у 2022–2024 роках витрати на професійне навчання залишались вкрай низькими — у межах 0,02–0,05 % від річного фонду оплати праці, і лише у 2024 році вони досягли довоєнного рівня. Часто навчання фінансується за рахунок міжнародної технічної допомоги або власних коштів службовців. При





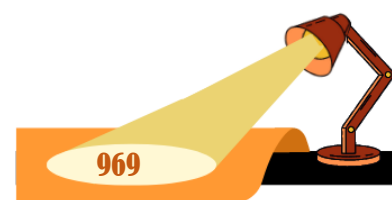
цьому економія на підготовці кадрів часто спрямовується на забезпечення базової заробітної плати, що хоч і дозволяє утримати персонал, не зменшує загального навантаження на бюджет і не вирішує проблеми якісного професійного розвитку.

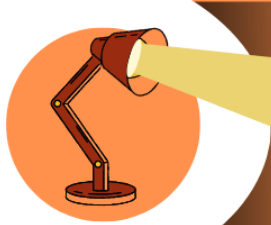
У 2024 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спрямувало понад 50 млн грн на підвищення кваліфікації 47 925 осіб, з яких 45 421 — державні службовці, що становить 72 % від загальної кількості учасників.

Наявна система фінансування та вибору освітніх послуг для підвищення кваліфікації, передбачена чинним законодавством, є малоефективною та недостатньо адаптованою до реальних потреб державної служби. Основне фінансове навантаження припадає на державне замовлення НАДС і особисті витрати самих службовців. За умов низького рівня заробітної плати та економічної нестабільності це значною мірою знижує мотивацію до навчання й подальшої професійної діяльності в державному секторі. [1]

Професійне навчання публічних службовців відбувається на основі освітньо-професійної програми для здобуття ступеня магістра за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування». Ця програма належить до галузі знань «Бізнес, адміністрування та право» і стартує у 2025 році. Також професійне навчання може передбачати загальну (спеціальну) професійну (сертифікатну) або загальну (спеціальну) короткострокову програму підвищення кваліфікації. Крім того, професійне навчання допускає можливість самоосвіти або проходження стажування. У процесі фахової підготовки публічних службовців, пріоритет надається ключовим сферам діяльності. Йдеться про ретельний аналіз публічних політик, ефективне стратегічне управління, використання сучасних управлінських технологій та обґрунтоване прийняття рішень. Також важливі комунікативні навички, управління проектами, формування власного стилю керівництва, дотримання принципів доброчесності, раціональна організація праці, злагоджена командна робота, етика службових взаємовідносин та методи вирішення конфліктних ситуацій. Навчальні програми розробляються з використанням міждисциплінарного та багатодисциплінарного підходу, поступово зміщуючи фокус з традиційного управління в бік розвитку лідерських здібностей [6].

Згідно з Європейською системою переведення і накопичення кредитів (ECTS), після завершення професійного навчання державним службовцям нараховуються кредити. Протягом календарного року кожен державний службовець зобов'язаний набрати мінімум один кредит ECTS [7].





Таблиця – 2. Статистика проходження професійного навчання публічними службовцями.

Рік	Кількість осіб, що пройшли навчання	Відсоток від фактично працюючих	Відхилення від очікуваного індикатора
2022	56737	33%	– 22%
2023	74417	46%	– 14%
2024	63053	43%	– 22%

Джерело: [7]

У таблиці 2 подано дані про проходження навчання публічними службовцями у 2022 році 56 737 осіб, що становило лише 33 % від фактично працюючих, залишаючи 22 % відставання від стратегічного очікування. У 2023 році спостерігається помітне покращення: 74 417 осіб пройшли навчання (46 %), що на 13 % більше за рік, але все ще на 14 % менше, ніж заплановано.

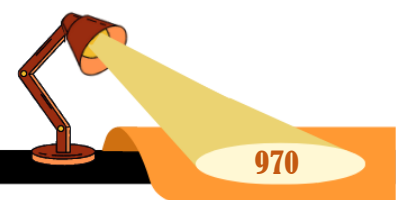
У 2024 році показник охоплення знизився до 43 % (63 053 осіб), й досягнуте відставання від очікувань повернулося до 22 %. Така нестабільна динаміка, попри короткочасне підвищення, вказує на системні виклики в забезпеченні достатнього охоплення навчанням згідно з державними стандартами.

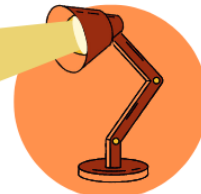
Підвищення кваліфікації публічних службовців відбувається за програмами, узгодженими НАДС, що бувають загальними або спеціалізованими, у форматі очного навчання, дистанційного навчання або ж комбінованого. Станом на 1 липня 2025 року, Реєстр таких програм містить 2149 позицій, які враховують актуальні вимоги, зокрема, у сфері євроінтеграції.

У 2020 році був запущений Портал управління знаннями, який надає зручний доступ до навчальних програм, а також функціональні можливості для всіх учасників навчального процесу. Відбір надавачів освітніх послуг за державним замовленням НАДС з 2022 року здійснюється в автоматизованому режимі на конкурсній основі, через Портал. Станом на липень 2025 року, на Порталі зареєстровано 175 надавачів освітніх послуг. Підбір програм навчання відбувається індивідуально, враховуючи щорічне оцінювання, самооцінку службовця та його професійні потреби. Найбільшим попитом користуються навчальні програми з євроінтеграції та євроатлантичної інтеграції, кібербезпеки, цифрової грамотності, протидії корупції, доброчесності та гендерної рівності.

Кількість безкоштовних програм підвищення кваліфікації є обмеженою — з 570 програм лише 12 доступні для запису. Частина має вузьке цільове призначення (наприклад, для категорії «А» чи HR-служб) [8].

Через це держслужбовці змушені «полювати» на безкоштовні курси або оплачувати навчання самостійно. Альтернативно — обирають будь-які доступні безкоштовні курси без урахування їхньої цінності, що знижує ефективність навчання і робить його формальним.





Дистанційний формат навчання, як зазначено у Стратегії, може негативно впливати на його якість через віялові відключення, поганий інтернет-зв'язок та технічні обмеження. За результатами моніторингу НАДС, 27% держслужбовців (8 851 особа) у 2021–2023 роках не мали належного обладнання (комп'ютер, гарнітура тощо) [1].

Система підвищення кваліфікації та навчання публічних службовців на даний момент зосереджена переважно на формальному дотриманні вимог щодо знань та умінь, а участь у програмах професійного розвитку часто викликана потребою відповідати кваліфікаційним вимогам, а не щирим бажанням набувати нових знань та удосконалювати професійні навички. Внаслідок цього, така система не демонструє достатньої чутливості до сучасних потреб суспільства та держави є недостатньо гнучкою та не здатна гарантувати постійне оновлення фахового рівня працівників публічної служби.

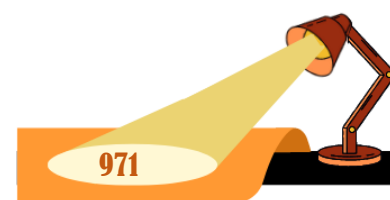
Поряд з цим, існуючі умови формування заробітної плати публічних службовців зазвичай базуються на стажі роботи та формальних заслугах, а не на реальних професійних успіхах, компетентності чи ефективності роботи. Це веде до формування неконкурентоспроможного рівня оплати праці на багатьох посадах, що демотивує потенційних фахівців до вступу на державну службу та створює ризики непрозорого нарахування заробітної плати [9].

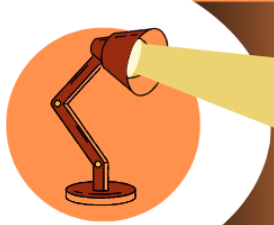
Ця модель оплати, що непов'язана з кінцевими результатами роботи, часто сприймається як несправедлива та позбавляє службовців реального впливу на розмір їх власної винагороди.

Відповідно до плану Стратегії у 2022 році було створено Вищу школу публічного управління, яка продовжила діяльність Української школи урядування. Школа має 9 центрів та за період з 2022 по 2024 рік забезпечила навчання для більш ніж 73 тисяч публічних службовців, але у плані заходів із реалізації недеталізовано орієнтовні суми фінансування, необхідні для розроблення концепції утворення школи та безпосереднього створення відповідного закладу. У графі «Джерела фінансування та орієнтовний обсяг» зазначено лише загальні джерела — кошти державного бюджету та міжнародної технічної допомоги, без конкретизації обсягів ресурсів, необхідних для реалізації заходів [5, 10].

На жаль така тенденція зберігається більш ніж у половини заходів що стосуються реалізації Стратегії у графі «Джерела фінансування та орієнтовний обсяг» відсутні конкретні суми виділених коштів. Це ускладнює прозорий моніторинг фінансового забезпечення заходів і знижує рівень підзвітності відповідальних органів [1].

Чинний Закон № 5499-VI передбачає, що послуги з професійного навчання за державним замовленням НАДС можуть надавати виключно заклади освіти та





наукові установи державної або комунальної форми власності. Такий підхід виключає можливість участі в конкурсах провайдерів освітніх послуг інших форм власності, що суттєво обмежує конкуренцію та стримує розвиток якісної й гнучкої системи професійного навчання державних службовців.

Ще у 2021 році парламент ухвалив у першому читанні урядовий законопроект № 5467, спрямований на вирішення цієї проблеми, однак у 2023 році його було знято з розгляду, і питання залишається відкритим [10,11].

Висновки. Професіоналізація публічного управління – це наріжний камінь ефективної, прозорої та результативної діяльності системи публічного управління. Здійснений аналіз виявляє недостатній обсяг бюджетного фінансування для професійного розвитку державних службовців, обмежений доступ до якісних освітніх пропозицій, а також відсутність необхідних технічних та організаційних можливостей для широкого застосування сучасних форм підвищення кваліфікації.

Існуюча система фінансування не корелюється з реальними потребами державної служби, а обмеження вибору постачальників освітніх послуг лише установами державної та комунальної власності стримує конкуренцію та інноваційний розвиток навчального середовища. Значна кількість службовців також вимушена самотійно покривати витрати на навчання, що стає проблематичним зважаючи на рівень заробітної плати та економічну нестабільність.

Для вирішення окреслених проблем пропонуються такі рекомендації:

Збільшити обсяг бюджетного фінансування професійного навчання публічних службовців до рівня, який забезпечує системне та планове підвищення кваліфікації відповідно до потреб держави та викликів сучасності.

Розширити перелік постачальників освітніх послуг шляхом внесення змін до законодавства, що дозволить залучення недержавних акредитованих організацій з бездоганною репутацією, покращуючи якість та доступність навчальних програм.

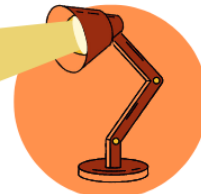
Впровадити гнучкі механізми фінансування, включно з навчальними ваучерами, співфінансуванням з боку роботодавця або зовнішніх донорів, а також системою заохочень для службовців, що інвестують у власний розвиток.

Забезпечити належне технічне оснащення та цифрову інфраструктуру для організації дистанційного навчання, зокрема в регіонах, де доступ до онлайн-освіти залишається обмеженим.

Посилити контроль та прозорість у плануванні та використанні коштів, виділених на навчання, зокрема шляхом публікації звітів про витрати та результати реалізації навчальних програм.

Втілення цих заходів сприятиме створенню спроможного, відповідального та мотивованого корпусу публічних службовців, здатного ефективно реагувати на поточні виклики державного управління.





Література:

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р VIII (URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>)

2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (станом на 1 січня 2025 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-VIII>

3. 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 Каб. Міністрів України від 06.02.2019 № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

4. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Каб. Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#>

5. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році. НАДС. Київ, 2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>

6. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 239–257

7. Національне агенство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua> URL:

8. Портал управління знаннями. URL: <https://pdr.nacs.gov.ua>

9. Фенхао Ч. Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2022. Вип. 5 (65). С. 89-96.

10. Вища школа управління URL: <https://hs.gov.ua>

11. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Закон України від 10.11.12 5499-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17>

12. Проект Закону про формування та розміщення державного та/або регіонального замовлення на підготовку фахівців з вищою, фаховою передвищою освітою, наукових, науково-педагогічних кадрів, кваліфікованих робітників та слухачів підготовчих відділень закладів вищої освіти, на післядипломну освіту : Верховна рада України від 05.05.2021 № 5467 URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/26520>

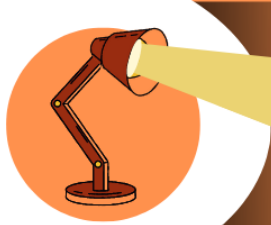
References:

1. Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022–2025 № 831-r VIII (2021, July 21). *Rozporiadzhennia Kab. Ministriv Ukrainy*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80> [in Ukrainian].

2. Law of Ukraine On Civil Service № 889-VIII (2015, December 10). *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-VIII> [in Ukrainian].

3. On the Approval of the Regulation on the System of Professional Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Officials of Local Self-Government and Deputies of Local Councils: № 106 (2019, February 06). *Postanova Kab. Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].





4. On the Approval of the Concept for the Reform of the System of Professional Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Officials of Local Self-Government and Deputies of Local Councils № 974-r (2017, december 01). *Rozporiadzhennia Kab. Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#> [in Ukrainian].
5. Analitichnyi zvit shchodo orhanizatsii profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv u 2024 rotsi [Analytical Report on the Organization of Professional Training of Civil Servants in 2024]. NACS. Kyiv, 2025. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf> . [in Ukrainian].
6. Larina N. B.(2023) Profesionalizatsiia ta profesiino-karierne zrostannia publichnykh sluzhbovtziv: vyklyky ta perspektyvy [Professionalization and professional-career growth of public servants: challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* - Public Administration and Regional Development. № 19. P. 239–257.
7. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [National Agency of Ukraine for Civil Service.] Retrieved from: <https://nads.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Portal upravlinnia znanniamy [Knowledge Management Porta]. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua> [in Ukrainian].
9. Fenkhao Ch.(2022) Profesionalizatsiia kadriv publichnoi sluzhby [Professionalization of Public Service Personnel]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom* - Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Vyp. 5 (65). P. 89-96. [in Ukrainian].
10. Vyshcha shkola upravlinnia [Higher School of Public Administration]. Retrieved from: <https://hs.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Law of Ukraine On the Formation and Placement of the State Order for the Training of Specialists, Scientific, Academic, and Skilled Workers, Professional Development, and Retraining of Personnel № 5499-VI (2012, Octovber 10). *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17> [in Ukrainian].
12. Draft Law on Ukraine the Formation and Placement of State and/or Regional Orders for the Training of Specialists with Higher, Professional Pre-Higher Education, Scientific, Academic Personnel, Qualified Workers and Students of Preparatory Departments of Higher Education Institutions, and for Postgraduate Education № 5467 (2021, May 2021). *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/26520> [in Ukrainian].

