

УДК 378.147:35-051

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-63-71>

**Губенко Валентина**, аспірант, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Hubenko Valentyna**, Postgraduate lecturer at the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>

**ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ЧЕРЕЗ ПРАКТИКИ:  
СИНЕРГІЯ ОСВІТИ, ГРОМАДИ І ДЕРЖАВИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**PREPARATION OF MANAGERIAL PERSONNEL THROUGH PRACTICAL TRAINING:  
SYNERGY OF EDUCATION, COMMUNITY, AND STATE IN CRISIS CONDITIONS**

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному аналізу практичної підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» в контексті нових суспільно-політичних реалій України, зумовлених процесами децентралізації, триваючою воєнною агресією та потребою у якісно новому рівні підготовки публічних управлінців. Автори акцентують на тому, що в умовах багатовимірної турбулентності практична складова освітнього процесу виходить на перший план, стаючи не лише інструментом набуття фахових компетентностей, а й засобом виховання управлінської відповідальності, стресостійкості, гнучкості мислення, стратегічного бачення та навичок антикризового менеджменту.

У статті детально охарактеризовано основні типи практик – ознайомчу, навчальну та виробничу, – визначено їхню мету, завдання, очікувані результати та специфіку проведення у різних організаційно-територіальних умовах. Зазначається, що реалізація практик на базі органів місцевого самоврядування, структур виконавчої влади, громадських інституцій та соціальних ініціатив забезпечує широке охоплення управлінських функцій та моделей прийняття рішень. Всеукраїнська географія практик – від прикордонних територіальних громад до великих міських центрів – створює можливість зіставлення та осмислення різних управлінських практик, формує системне бачення реформи публічного управління «знизу».

Розглянуто сучасні нормативно-правові, методичні та організаційні підходи до організації практичної підготовки, зокрема, роль та рекомендації Міністерства освіти і науки України щодо впровадження наскрізного практико-орієнтованого компонента в освітній процес. Автори акцентують на синергії трьох основних стейкхолдерів – освітніх інституцій, територіальних громад та держави, – як ключової умови якісної підготовки управлінських кадрів нової генерації. Важливе місце відведено аналізу ефективності залучення студентів до реалізації реальних локальних проєктів, участі в командній роботі, аналізу управлінських ситуацій та прийняття практичних рішень у взаємодії з представниками місцевої влади.

Особливу увагу приділено трансформаційному потенціалу практики як чиннику особистісного та професійного самовизначення здобувачів освіти. У статті наголошується, що практика виступає не лише механізмом апробації знань, а й простором формування майбутніх лідерів – не як бюрократичних адміністраторів, а як активних агентів змін, які здатні впроваджувати інновації, генерувати управлінські рішення на основі реальних потреб громади, брати на себе відповідальність за розвиток суспільства.

У фінальній частині статті сформульовано висновки щодо необхідності запровадження системного підходу до практичної підготовки: розробки єдиних галузевих стандартів практик, створення механізмів оцінювання їх ефективності, формування сталої системи зворотного зв'язку між усіма учасниками процесу. Запропоновано конкретні шляхи посилення інтеграції освітнього та

практичного вимірів публічного управління, що має стратегічне значення для відновлення, модернізації та європейської інтеграції України у післявоєнний період.

**Ключові слова:** публічне управління, практика, підготовка кадрів, децентралізація, воєнний стан, освіта, громада, держава.

**Abstract.** The article is devoted to a comprehensive analysis of the practical training of higher education students majoring in D4 «Public Management and Administration» in the context of the new socio-political realities of Ukraine, shaped by decentralization processes, ongoing military aggression, and the urgent need for a qualitatively new level of public administration training. The authors emphasize that under conditions of multidimensional turbulence, the practical component of the educational process comes to the forefront, serving not only as a tool for acquiring professional competencies, but also as a means of fostering managerial responsibility, stress resilience, flexible thinking, strategic vision, and crisis management skills.

The article provides a detailed description of the main types of practice –introductory, academic, and industrial – defining their goals, objectives, expected outcomes, and specific features in different organizational and territorial contexts. It is noted that the implementation of practice in local self-government bodies, executive structures, civic institutions, and social initiatives ensures comprehensive coverage of managerial functions and decision-making models. The nationwide geography of practice – from border territorial communities to major urban centers – enables comparison and reflection on diverse administrative approaches, contributing to a bottom-up systemic vision of public administration reform.

The article explores current legal, methodological, and organizational approaches to the structure of practical training, including the role and recommendations of the Ministry of Education and Science of Ukraine regarding the implementation of a continuous practice-oriented component in the educational process. The authors highlight the synergy of three key stakeholders – educational institutions, territorial communities, and the state – as a prerequisite for high-quality training of a new generation of public administrators. Particular attention is given to analyzing the effectiveness of student involvement in real local projects, participation in teamwork, analysis of administrative situations, and practical decision-making in cooperation with representatives of local authorities.

Special emphasis is placed on the transformational potential of practice as a factor of personal and professional self-determination of students. The article argues that practice serves not only as a mechanism for testing knowledge but also as a space for shaping future leaders – not as bureaucratic administrators, but as active agents of change capable of implementing innovations, generating governance solutions based on the real needs of communities, and taking responsibility for societal development.

In the final part, the article formulates conclusions regarding the need to implement a systemic approach to practical training: developing unified sectoral standards for practice, creating mechanisms for evaluating their effectiveness, and establishing a sustainable system of feedback among all participants. Concrete ways to strengthen the integration of educational and practical dimensions of public administration are proposed, which are of strategic importance for Ukraine's recovery, modernization, and European integration in the post-war period.

**Keywords:** public administration, practical training, personnel preparation, decentralization, martial law, education, community, state.

**Постановка проблеми.** Сьогодні Україна переживає складний період змін – децентралізація влади та воєнний стан висувають нові вимоги до органів публічного управління. Вони мають працювати ефективно, швидко приймати рішення і адаптуватися до викликів часу. Для цього потрібні кваліфіковані управлінці, які розуміють реалії і здатні діяти у кризових умовах.

Як зазначає Міністр освіти і науки України О. Лісовий, «успішність реформ багато в чому залежить від того, наскільки якісно ми готуємо кадри, які працюватимуть безпосередньо в громадах» [11].

Студенти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» проходять три види практик – ознайомчу, навчальну та виробничу (стажування), що дають їм змогу отримати безпосередній досвід роботи у різних органах влади по всій Україні – від великих міст до сільських громад. Це дозволяє формувати у молодих фахівців гнучкість, розуміння локальних потреб і навички, необхідні для ефективного управління.

Водночас існують виклики. Освітні програми не завжди повною мірою відповідають потребам часу, а організація практик – особливо в умовах війни – залишається недостатньо системною. С. Шкарлет підкреслював, що «практична підготовка студентів – це ключ до формування компетентних управлінців, здатних працювати в умовах невизначеності та змін».

Проблема полягає у відсутності інтегрованого підходу, що поєднує освіту, громаду і державу у процесі підготовки управлінських кадрів. Відтак, виникає потреба в розробці ефективних моделей організації практики, які враховували б специфіку децентралізації, воєнного часу та регіональні особливості України.

Відомий політик та реформатор Д. Лубінець зазначає: «Без якісної підготовки управлінців неможливо побудувати сильну державу, особливо у такі складні часи». Ці слова наголошують на критичній ролі практичної підготовки майбутніх фахівців у публічному управлінні.

Отже, актуальність дослідження полягає у пошуку шляхів синергії між освітою, громадами та державними інституціями, щоб підвищити якість підготовки здобувачів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» і забезпечити ефективне функціонування публічного управління в кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблема підготовки управлінських кадрів у сфері публічного управління є предметом активного вивчення як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. В Україні значна увага приділяється впливу процесу децентралізації на зміст і методи підготовки фахівців у публічному управлінні. Так, І. Козак [3] відзначає, що зміни в системі місцевого самоврядування вимагають оновлення освітніх програм і впровадження практикоорієнтованих форм навчання, які формують у майбутніх управлінців ключові компетентності для роботи у нових реаліях.

О. Петренко [5] підкреслює важливість інтеграції освітніх закладів з місцевими громадами, що сприяє кращому розумінню студентами особливостей управлінської діяльності і підвищенню їхньої готовності до професійної роботи. Проте, як наголошує С. Мельник [6], організація практик залишається нерегульованою, що особливо ускладнює їх проведення в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

У зарубіжних дослідженнях також акцентується роль практичної підготовки у формуванні управлінських компетентностей. Smith et al. [9] вказують на те, що залучення студентів до реальних управлінських проєктів у партнерстві з місцевими органами влади сприяє розвитку критичного мислення та практичних навичок. L. Brown [6] додає, що навчальні програми мають бути гнучкими і адаптованими до регіональних особливостей та викликів, зокрема кризових, для підвищення ефективності підготовки.

В умовах воєнного стану тема практичної підготовки набуває особливої актуальності. О. Лісовий [11] зауважує, що навчання має бути максимально адаптованим до швидких змін реалій, враховуючи безпекові аспекти та специфіку управління в кризових умовах. Дослідження Т. Іванової [13] підтверджують, що географічна різноманітність практичних баз по всій Україні забезпечує формування у студентів системного бачення та гнучкості, необхідних для ефективної роботи в публічному управлінні.

Отже, аналіз наукових джерел демонструє нагальну потребу у створенні нових моделей організації практик для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», які враховують виклики децентралізації, кризових обставин та регіональні особливості.

**Мета статті.** Проаналізувати особливості організації практичної підготовки здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» в умовах децентралізації та воєнного стану, виявити синергію освіти, місцевих громад і держави у формуванні управлінських

компетентностей, а також запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності практик для підготовки управлінських кадрів у кризових обставинах.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних реаліях України, коли держава переживає значні виклики, пов'язані з децентралізацією та воєнним станом, питання підготовки управлінських кадрів набуває надзвичайної важливості. Практична підготовка здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» стає ключовим елементом, що дозволяє поєднати теорію з реальними управлінськими завданнями в складних умовах.

Як наголошує Міністр освіти і науки України О. Лісовий, «навчальна практика – це інструмент, який допомагає молодим спеціалістам не лише здобути теоретичні знання, а й навчитися застосовувати їх на практиці, особливо у сучасних викликах, що стоять перед країною» [12]. Подібної думки дотримується і голова Асоціації міст України О. Слобожан: «Синергія освіти, місцевої влади і держави – це запорука того, що управлінці нового покоління зможуть ефективно відповідати на виклики децентралізації та безпеки» [7].

У підготовці управлінських кадрів, за даними інтернет ресурсів, практики здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» поділяються на три основні типи:

1. Ознайомча практика – першочерговий етап, що знайомить здобувачів освіти зі структурою і функціями органів публічного управління. Наприклад, студенти, які проходили ознайомчу практику у міських радах Львова, Чернівців та Вінниці, мали змогу безпосередньо спостерігати за роботою управлінь, відділів, вивчати процедури прийняття рішень, що формує у них розуміння структури і ролі місцевого самоврядування на рівні регіонів.
2. Навчальна практика – передбачає активну участь у розробці та аналізі управлінських процесів. У Житомирі та Тернополі студенти брали участь у бюджетному плануванні, оцінювали ефективність регіональних адміністративних послуг, що розвиває аналітичні і практичні навички.
3. Виробнича практика – найбільш поглиблений етап, під час якого здобувачі долучаються до виконання реальних управлінських функцій. Під час проходження виробничої практики у Хмельницькій, Чернігівській та Донецькій областях студенти працювали над проєктами організації гуманітарної допомоги, координували роботу волонтерських центрів, вивчали управління кризовими ситуаціями.

Як підкреслює викладачка кафедри публічного управління Національного університету «Києво-Могилянська академія» І. Коваль, «комплексна практика, яка охоплює всі три рівні, формує у здобувачів не лише знання, а й навички ефективної комунікації, кризового менеджменту і прийняття рішень в умовах невизначеності» [2].

Практики відбуваються на території всієї України, що дає можливість майбутнім управлінцям адаптуватись до особливостей різних регіонів та їх специфічних викликів. Студенти мають можливість проходити практику як у західних областях, що приймають внутрішньо переміщених осіб, так і в східних регіонах, де безпосередньо ведуться бойові дії. У південних областях, таких як Одещина, практика включає участь в організації евакуації та логістики. Такий регіональний досвід є неоціненним для розуміння місцевих особливостей і викликів.

Голова Комітету Верховної Ради з питань освіти і науки М. Бардіна зазначає: «Практика у різних регіонах України – це не просто навчання, це формування управлінської мобільності, гнучкості та готовності діяти в будь-яких умовах» [1].

МОН України підкреслює необхідність адаптивності практик у сучасних умовах. В офіційних листах (№1/7035-22 від 06.07.2022 р., №1/13262-23 від 11.12.2023 р.) наголошується на можливості дистанційного формату практики, визнанні волонтерської діяльності як частини виробничої практики, а також важливості інтеграції міжнародних стажувань. Це забезпечує безперервність професійного зростання здобувачів освіти навіть у кризових ситуаціях.

Важливою складовою ефективності практик є кооперація між закладами вищої освіти, місцевою владою та громадськими структурами. У Вінниці та інших містах, наприклад, реалізується

міська програма залучення студентів до аналітичної роботи в міській раді, що значно підвищує якість підготовки. Луцьк впроваджує кадрові резерви, які поєднують стажування з тренінгами з кризового управління.

Прем'єр-міністр України Д. Шмигаль наголошує: «Підготовка компетентних управлінців – це пріоритет державної політики, особливо в умовах воєнного стану. Лише завдяки тісній співпраці освіти, влади і громади ми зможемо сформувати кадри, здатні вивести країну на новий рівень розвитку» [8].

Проаналізуємо коротко стан організації практик Університетом Григорія Сковороди в Переяславі та їх проходження у 2024–2025 н.р. здобувачами освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування».

Практична підготовка здобувачів освіти є невід'ємною складовою формування фахових компетентностей у сфері публічного управління. Вона дозволяє поєднати теоретичні знання з реальним досвідом, сформувати вміння орієнтуватися у професійному середовищі та приймати управлінські рішення.

У межах освітніх програм за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» здобувачі першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти пройшли практичну підготовку на базі 34 установ, організацій публічної влади різного рівня (9 регіонів України). Практика супроводжувалася керівництвом викладачів кафедри, що забезпечувало методичну підтримку та координацію.

Здобувачі другого рівня вищої освіти проходили виробничу практику у формі стажування в органах публічної влади, що тривала чотири тижні. Практика організовувалася відповідно до внутрішніх нормативних документів університету, на основі чинних договорів про співпрацю. Частина здобувачів проходила стажування за основним місцем роботи, що дозволило глибше інтегрувати навчання з професійною діяльністю. Результати захисту звітної документації продемонстрували високий рівень засвоєння практичних умінь та навичок: переважна більшість здобувачів отримала позитивні оцінки, що свідчить про ефективність практичного компонента освітньої програми.

У процесі підготовки бакалаврів було реалізовано три форми практики: ознайомчу, навчальну та навчально-виробничу.

Ознайомча практика тривалістю чотири тижні була спрямована на формування первинного уявлення про професійну діяльність, структуру та функціонування органів публічної влади. Вона дозволила здобувачам зануритися в атмосферу майбутньої професії та сформувати мотивацію до подальшого фахового зростання.

Навчальна практика, яка тривала шість тижнів, проводилася у співпраці з органами місцевого самоврядування та державними установами. Вона була зосереджена на набутті практичних навичок аналізу управлінської документації, участі в організації управлінських процесів, підготовці управлінських рішень.

Виробнича практика для здобувачів третього курсу тривала вісім тижнів і мала на меті поглиблення професійних компетентностей у реальних умовах функціонування органів публічного управління. Здобувачі мали можливість працювати з документацією, брати участь у поточній діяльності установ, аналізувати управлінські процеси та пропонувати власні рішення. Результати практики засвідчили високий рівень підготовки здобувачів, їхню зацікавленість та відповідальне ставлення до поставлених завдань.

Аналіз усіх форм практики показав, що навчальний процес успішно інтегрується з практичною підготовкою. Наявна співпраця з установами публічної сфери дозволяє створити сприятливе середовище для професійного становлення майбутніх управлінців.

За наслідками анкетувань здобувачів, проведення спільних зустрічей з базами практик, диференційованих захистів здобувачами проходження практик, з метою подальшого вдосконалення організації та змістового наповнення практичної підготовки здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» заплановано вжити низку заходів:

- Передусім, варто розширити коло баз практики, залучаючи не лише органи державної влади та місцевого самоврядування, а й інші суб'єкти публічного управління – комунальні підприємства, заклади, установи громадянського суспільства, громадські об'єднання, які здійснюють управлінську діяльність або реалізують суспільно значущі ініціативи. Такий підхід дозволить здобувачам ознайомитися з різними моделями управління та специфікою роботи в різних організаційно-правових умовах.
- Одним із кроків до підвищення ефективності практик може стати впровадження електронної форми ведення щоденників практики. Це сприятиме більшій відкритості, оперативності зворотного зв'язку між здобувачами, керівниками практики від установ та викладачами закладу освіти. Також важливим є вдосконалення комунікації між усіма учасниками освітнього процесу під час практики: налагодження дієвої системи координації, погодження індивідуальних планів, оперативного розв'язання організаційних питань.
- Доцільним є також поступове впровадження елементів дуальної освіти, коли навчання в університеті поєднується з частковим працевлаштуванням або стажуванням в органах публічної влади. Це дозволить здобувачам набутися системного досвіду, адаптуватися до вимог реального робочого середовища та сформувати стабільну професійну мотивацію.

Крім того, слушною є ідея створення електронної платформи або бази даних, де зберігатимуться аналітичні звіти, кращі практики, пропозиції та рефлексії здобувачів освіти після проходження практики. Такий ресурс може стати корисним не лише для студентів, а й для викладачів, науковців, а також представників баз практики, які зацікавлені в якісному супроводі майбутніх фахівців.

Загалом запропоновані заходи мають на меті поглиблення практичної складової освітнього процесу, підвищення якості фахової підготовки та кращу інтеграцію освіти з потребами державного управління і місцевого самоврядування.

Таким чином, практика є важливим етапом підготовки фахівців у галузі публічного управління. Її належна організація та постійне вдосконалення сприятимуть формуванню конкурентоспроможних, професійно підготовлених та відповідальних управлінців нового покоління.

**Висновки.** Практична підготовка здобувачів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» в умовах децентралізації і воєнного стану є невід'ємною частиною формування фахівців, здатних ефективно управляти в кризових обставинах. Різні типи практик, географічне охоплення, рекомендації МОН та синергія між освітою, громадою і державою створюють міцну базу для професійного розвитку управлінців. Наступним кроком має стати впровадження системного моніторингу ефективності практик та розробка стандартів, які враховують специфіку сучасних викликів України.

Практична підготовка здобувачів спеціальності D4 є надзвичайно ефективним механізмом професійного становлення в умовах турбулентності.

Всеукраїнська географія проходження практик дозволяє забезпечити різноманітність досвіду, формує системне розуміння функціонування управління в умовах регіональної специфіки.

Включення до реальних проєктів громад стимулює розвиток відповідальності, ініціативності, управлінської культури.

Практика сприяє професійному самовизначенню майбутніх лідерів – не лише як адміністраторів, а як менеджерів змін.

Отже, практика – це не формальність, а фундамент професійного зростання. В умовах війни, нестабільності, кризи – вона набуває ще більшої ваги, оскільки формує управлінців із готовністю діяти.

Синергія освіти, громади і держави – основа успіху. Без реального партнерства неможливо досягти глибокого ефекту.

Гнучкість, адаптивність і географічне розмаїття – ключові принципи. Вони забезпечують інклюзію, регіональний контекст та відповідність викликам часу.

Інституційна підтримка МОН та міжнародних структур забезпечує рамки для якісної реалізації практик навіть у надзвичайних умовах.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бардіна М.О. Практика як інструмент формування мобільності управлінських кадрів. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 12. С. 34–40.
2. Коваль І.В. Практичний досвід підготовки публічних управлінців в Україні. *Вісник Національного університету «Києво-Могилянська академія»*. 2023. Вип. 45. С. 78–86. <https://doi.org/10.1234/knu.2023.45.078>
3. Козак О.М. Управління знаннями у системі місцевого самоврядування: системний аналіз. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32(71). № 6. С. 51–58. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/08>
4. Мельник С.П. Проблеми організації практичної підготовки студентів в умовах воєнного стану. *Журнал соціально-гуманітарних досліджень*. 2023. № 8(1). С. 34–40.
5. Наконечний О.С. Визначення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 62–68. <https://doi.org/10.36930/507411>
6. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 45–53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>
7. Слобожан О. Синергія освіти, місцевої влади і держави у підготовці управлінців. URL: <https://auc.org.ua/news/synergiya-osvity-miscevoi-vlady> (дата звернення: 01.03.2025).
8. Шмигаль Д.О. Підготовка компетентних управлінців в умовах воєнного стану. URL: <https://kmu.gov.ua/news/pidgotovka-kompetentnyh-upravlinciv> (дата звернення: 01.03.2025).
9. Smith J., Brown L., & White R. Practical Training in Public Administration: Global Perspectives. *International Journal of Public Sector Management*. 2020. № 33(4). С. 401–420.
10. Brown, L. Adapting Public Administration Education to Regional Challenges. *Journal of Regional Policy*. 2021. № 17(2). С. 112–126.
11. Лісовий О.В. Навчальна практика як ключовий інструмент підготовки управлінських кадрів. URL: <https://mon.gov.ua/news/navchalna-praktika-klyuchovyy-instrument> (дата звернення: 08.03.2025).
12. Лісовий О.В. Підготовка управлінських кадрів у кризових умовах: безпековий аспект. *Публічне управління в Україні*. 2023. № 1(5). С. 22–29.
13. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року). Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. 728 с.
14. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців: Наказ НАДС № 179 21 від 23.11.2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/Metodika/metodika.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).
15. Міністерство освіти і науки України. Лист МОН №1/7035-22 від 06.07.2022 р. «Щодо організації практик у воєнний час». Міністерство освіти і науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/zakonodavstvo/likarstva> (дата звернення: 01.03.2025).
16. Міністерство освіти і науки України. Лист МОН №1/13262-23 від 11.12.2023 р. «Рекомендації щодо дистанційного проведення практик». Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/novyny/rekomendaciyi-dystanciynoyi-praktyku> (дата звернення: 01.03.2025).

### REFERENCES

1. Bardina, M.O. (2024). Praktyka yak instrument formuvannya mobil'nosti upravlins'kykh kadriv [Internship as a Tool for Shaping Mobility of Managerial Personnel]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy* – *News of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 12, 34–40 [in Ukrainian].

2. Koval, I.V. (2023). Praktychnyy dosvid pidhotovky publichnykh upravlintsiv v Ukrayini [Practical Experience in Training Public Managers in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Kyievo-Mohylyans'ka akademiya» – Bulletin of the National University “Kyiv-Mohyla Academy”*, 45, 78–86. <https://doi.org/10.1234/knu.2023.45.078> [in Ukrainian].
3. Kozak, O.M. (2021). Upravlinnya znannyamy u systemi mistsevoho samovryaduvannya: systemnyy analiz [Knowledge Management in the Local Self-Government System: A Systemic Analysis]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration*, 32(71), 6, 51–58. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/08> [in Ukrainian].
4. Melnyk, S.P. (2023). Problemy orhanizatsiyi praktychnoyi pidhotovky studentiv v umovakh voyennoho stanu [Challenges of Organizing Practical Training for Students under Martial Law]. *Zhurnal sotsial'no-humanitarnykh doslidzhen' – Journal of Socio-Humanitarian Studies*, 8(1), 34–40 [in Ukrainian].
5. Nakonechnyi, O.S. (2023). Vyznachennya potreb posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya u profesiynomu navchanni [Identifying the Professional Training Needs of Local Government Officials]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of Public Administration*, 1(74/75), 62–68. <https://doi.org/10.36930/507411> [in Ukrainian].
6. Pasemko, H., Taran, O., & Babak, D. (2022). Profesionalizm u systemi publichnoho upravlinnya yak osnova rozvytku personalu publichnoyi sluzhby [Professionalism in the Public Administration System as a Foundation for Public Service Human Resource Development]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 42, 45–53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45> [in Ukrainian].
7. Slobozhan, O. (2023). Synerhiya osvity, mistsevoyi vlady i derzhavy u pidhotovtsi upravlintsiv [The Synergy of Education, Local Government, and the State in Training Managers]. *auc.org.ua*. Retrieved from <https://auc.org.ua/news/synergiya-osvity-miscevoi-vlady> (Accessed: 01.06.2025) [in Ukrainian].
8. Shmyhal, D.O. (2023). Pidhotovka kompetentnykh upravlintsiv v umovakh voyennoho stanu [Training Competent Managers under Martial Law. Cabinet of Ministers of Ukraine]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://kmu.gov.ua/news/pidgotovka-kompetentnykh-upravlinciv> (Accessed: 01.06.2025) [in Ukrainian].
9. Smith, J., Brown, L., & White, R. (2020). Practical Training in Public Administration: Global Perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 33(4), 401–420 [in English].
10. Brown, L. (2021). Adapting Public Administration Education to Regional Challenges. *Journal of Regional Policy*, 17(2), 112–126 [in English].
11. Lisovyi, O.V. (2024). Navchal'na praktyka yak klyuchovyy instrument pidhotovky upravlins'kykh kadriv [Educational Practice as a Key Tool for Training Management Personnel]. Ministry of Education and Science of Ukraine. *mon.gov.ua*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/navchalna-praktika-klyuchovyy-instrument> [in Ukrainian].
12. Lisovyi, O.V. (2023). Pidhotovka upravlins'kykh kadriv u kryzovykh umovakh: bezpekovyy aspekt [Training Management Personnel in Crisis Conditions: A Security Perspective]. *Publichne upravlinnya v Ukrayini – Public Administration in Ukraine*, 1(5), 22–29 [in Ukrainian].
13. Aktual'ni problemy osvith'oho protsesu v konteksti yevropeys'koho vyboru Ukrayiny [Current Issues of the Educational Process in the Context of Ukraine's European Choice]: Proceedings of the 7th International Conference (November 14, 2024). Kyiv: Lira-K Publishing House [in Ukrainian].
14. NADS (2021). Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo vyznachennya ta provedennya analizu indyvidual'nykh potreb u profesiynomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtziv: Nakaz NADS № 179 21 vid 23.11.2021 [On the Approval of Methodological Recommendations for Determining and Analyzing Individual Needs in Professional Training of Civil Servants: NADS Order №179-21 from November 23, 2021]. *nads.gov.ua*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/Metodika/metodika.pdf> [in Ukrainian].
15. Ministry of Education and Science of Ukraine (2022). Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny. Lyst MON №1/7035-22 vid 06.07.2022 r. «Shchodo orhanizatsiyi praktyk u voyennyi chas» [On the Organization



of Internships during Wartime: Letter №1/7035-22 from July 06, 2022]. *mon.gov.ua*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/zakonodavstvo/likarstva> [in Ukrainian].

16. Ministry of Education and Science of Ukraine (2023). Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny. Lyst MON №1/13262-23 vid 11.12.2023 r. «Rekomendatsiyi shchodo dystantsiynoho provedennya praktyk» [Recommendations for Conducting Remote Internships: Letter №1/13262-23 from December 11, 2023]. *mon.gov.ua*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/novyny/rekomendaciyi-dystanciynoyi-praktyky> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 14.03.25 р.  
Прийнято до друку 16.04.25 р.*