

УДК 320.011.56:316:355

DOI: 10.35432/tisb322024319851

Віктор Комаровський

*к.т.н., доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-8778-5223>
e-mail: komarovskiy.v.v@op.edu.ua*

Любов Титаренко

*к.політ.н., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>
e-mail: lubowt@ukr.net*

Володимир Яценко

*к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-7180-0986>
e-mail: yatsenko.v.a@op.edu.ua*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

У статті аналізуються соціально-гуманітарні аспекти управління стратегічним потенціалом в умовах військових викликів, які мають надзвичайну важливість. Повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 року, значно загострила проблеми соціально-гуманітарної безпеки та стабільності України. Агресія рф проти України створює безпрецедентні виклики для громадян, вимагаючи від органів публічної влади застосування інноваційних соціально-гуманітарних підходів для збереження, захисту та розвитку країни.

Важливим завданням у нинішніх умовах стало не лише забезпечення функціонування суспільства та збереження державності, але й необхідність підвищення ефективності гуманітарного вектора освітньої політики. Особливу значущість у цьому контексті мають збереження людського потенціалу та вдосконалення системи освіти відповідно до сучасних викликів. Наразі перед країною стоять складні завдання модернізації ключових галузей, включаючи освіту, що передбачає впровадження інноваційних соціально-гуманітарних технологій із психологічним супроводом і системною підтримкою психологічного стану населення.

Сучасні виклики вимагають об'єднання зусиль органів державної влади та громадянського суспільства для забезпечення соціальної стабільності, захисту прав людини та відновлення зруйнованої інфраструктури. Особливу увагу слід приділити розробці та впровадженню інноваційних соціальних програм, спрямованих на підтримку найбільш вразливих верств населення.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, дефіцит кадрів, мотивація, управління стратегічним потенціалом, людські ресурси, органи публічної влади, інноваційні підходи.

Viktor Komarovskiy

*Associate Professor of the Department of
Management, Finance and Business Technologies
ESI of Public Service and Administration
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-8778-5223>
e-mail: komarovskiy.v.v@op.edu.ua*

Lyubov Tytarenko

*PhD in Political Sciences, Docent, Associate Professor of
the Department of Social and Humanitarian Sciences
ESI of Public Service and Administration
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>
e-mail: lubowt@ukr.net*

Volodymyr Yatsenko

*PhD in Public Administration, Docent, Associate Professor of
the Department of Social and Humanitarian Sciences
ESI of Public Service and Administration
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-7180-0986>
e-mail: yatsenko.v.a@op.edu.ua*

**PUBLIC MANAGEMENT OF STRATEGIC POTENTIAL
FOR THE SOCIAL AND HUMANITARIAN SECTOR
IN THE CONTEXT OF WAR CHALLENGES**

The article analyses the socio-humanitarian aspects of strategic potential management in the context of military challenges, which are of paramount importance. The full-scale war, which began in February 2022, has significantly exacerbated the problems of social and humanitarian security and stability in Ukraine. Russia's aggression against Ukraine creates unprecedented challenges for citizens, requiring the authorities to apply innovative social and humanitarian approaches to preserve, protect and develop the country. An important task in the current conditions was not only to ensure the functioning of society and preserve statehood, but also to increase the effectiveness of the humanitarian vector of educational policy. In this context, the preservation of human potential and the improvement of the educational system in accordance with modern challenges are of particular importance. Currently, the country is facing complex tasks of modernisation of key industries, including education, which requires the introduction of innovative social and humanitarian technologies with psychological support and systematic support of the psychological state of the population.

Keywords: human resources management, personnel shortage, motivation, strategic potential management, human resources, public authorities, innovative approaches.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.

Одним з найважливіших чинників, що впливають на вітчизняне управління є наявність людського ресурсу. Актуальність цього дослідження полягає у необхідності розробки ефективних механізмів публічного управління, що враховують специфіку українського контексту, сприяють створенню сталої, гнучкої системи освіти, охорони здоров'я,

соціального захисту, культури та соціально-економічного розвитку з урахуванням надскладних умов руйнації країни війною

Варто зазначити, що існує велика кількість підходів до визначення управління стратегічним потенціалом, людськими ресурсами, його інтерпретацій. Виходячи з цього, чимало наукових досліджень стосується теоретичних основ управління людськими ресурсами в галузі державної служби, що знайшло своє відображення в наукових дослідженнях вчених. Визначення проблематики функціонування та розвитку управління людськими ресурсами, стратегічним потенціалом, окреслює зниження технологічного розвитку країни під час війни, соціальні зміни населення у стані перманентної тривоги, зниження економічних чинників. Грубі порушення прав цивільного населення, включаючи порушення щодо людей різної вікової категорії, призвели до збільшення травм та загострення проблем із психічним здоров'ям мільйонів українців і вплинули на добробут і психологічне самопочуття. Все це впливає на сферу державного управління і вимагає нових підходів до управління людськими ресурсами.

Війна продовжує руйнівню впливати на усі сфери життя, а складні виклики в суспільстві, вимагають від працівників державного сектору постійного оновлення та удосконалення. Оскільки публічне управління у сфері державної служби є багатоплановою системою (що включає в себе різноманітні суб'єкти і механізми, спрямовані на забезпечення захисту держави, її громадян), то успішне функціонування цієї системи вимагає не лише ефективної координації та співпраці між державними органами та структурами, але й постійного вдосконалення стратегічного управління людським потенціалом в умовах зростаючих загроз та викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Варто зазначити, що існує велика кількість підходів до визначення управління стратегічним потенціалом і його складових, зокрема людськими ресурсами. Це питання охоплює різні аспекти, включаючи теоретичні основи управління персоналом, підходи до оптимізації державної служби, інституційний розвиток, а також вплив кризових ситуацій, таких як війна, на систему публічного управління.

У рамках даної роботи було проаналізовано низку досліджень, які закладають теоретичні та практичні основи для вирішення проблеми стратегічного управління соціально-гуманітарною сферою.

Теоретичні основи управління стратегічним потенціалом досліджував Бакуменко В.Д. Він акцентує увагу на методології державного управління в умовах кризових ситуацій, приділяючи особливу увагу розвитку людського капіталу як основного ресурсу держави. Автор наголошує на важливості стратегічного планування та адаптивності в умовах нестабільності [1]. Ващенко К.О. зосереджується на інноваційних підходах до управління персоналом у публічному секторі, зокрема в контексті реформи державної служби. У роботах автора підкреслюється значення компетентнісного підходу та необхідність цифровізації для підвищення ефективності управління [2]. Грищук А.Б. у своїх дослідженнях акцентує увагу на використанні стратегічного планування для оптимізації управлінських рішень щодо економічного розвитку на місцевому рівні, розглядає моделі, ресурси та інструменти фінансування в соціально-гуманітарній сфері. [3]. Гончарук Н.Т. приділяє увагу психологічній підтримці населення в умовах військових конфліктів, акцентуючи на важливості міжсекторальної співпраці для подолання психологічних наслідків війни [4]. Карпенко Л.М., Іжа М.М., Гороховський М.В. розглядають інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Автори наголошують на важливості розробки пріоритетних напрямів та інструментів державної підтримки сталого розвитку сектору малого та середнього бізнесу, серед яких: урегулювання законодавчих актів, зміни в податкової політики країни, формування інфраструктурного базису для економічного відродження підприємництва. [5]. Запатріна І.В. та Шатковська А.О.

вивчають досвід післявоєнного відновлення міст світу задля використання його при відбудові українських міст після завершення війни, пропонуючи рекомендації щодо його адаптації до українських реалій [6].

Наукові праці, присвячені управлінню стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери, пропонують комплексний підхід до вирішення проблеми, що поєднує теоретичні засади, аналіз практичних кейсів і залучення міжнародного досвіду. Вони створюють основу для розробки стратегій, що враховують специфіку військових умов і забезпечують стійкість соціально-гуманітарної сфери України.

Дослідження у сфері публічного управління соціально-гуманітарним потенціалом України спрямоване на: розробку науково обґрунтованих моделей адаптивного управління соціально-гуманітарною сферою в умовах криз і збройних конфліктів; аналіз можливостей імплементації найкращих міжнародних практик для швидшої адаптації соціально-гуманітарної сфери до умов повоєнної відбудови; вивчення довгострокових наслідків війни для людського капіталу, демографічної ситуації та ринку праці в Україні; оцінку ролі громадянського суспільства та волонтерського руху в подоланні гуманітарної кризи, а також механізмів їхньої співпраці з державними інституціями; дослідження ефективності інтеграції цифрових технологій у систему управління соціальними послугами, зокрема в освіті, охороні здоров'я та соціальному захисті; дослідження інституційної стійкості державного управління та підходів до його вдосконалення в умовах надзвичайних ситуацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження ключових аспектів публічного управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери України в умовах військових викликів, визначення основних проблем та викликів, з якими стикається ця сфера, а також обґрунтування пріоритетних напрямів і підходів до її розвитку в умовах кризи.

У рамках досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: проаналізувати вплив військових дій на соціально-гуманітарну сферу України, зокрема на освіту, охорону здоров'я, культуру, соціальний захист та психологічний стан населення; оцінити ефективність існуючих механізмів публічного управління у забезпеченні стабільності та стійкості соціально-гуманітарної сфери; визначити пріоритети стратегічного управління соціально-гуманітарним потенціалом в умовах військових викликів; узагальнити міжнародний досвід управління соціально-гуманітарною сферою в умовах збройних конфліктів та запропонувати можливі напрямки його адаптації до українських реалій; розробити рекомендації щодо підвищення стійкості соціально-гуманітарної сфери та її адаптації до умов кризи.

Реалізація цих завдань спрямована на формування науково обґрунтованих підходів до вдосконалення публічного управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах сучасних викликів, спричинених повномасштабною російською агресією, постала нагальна потреба розробити концептуальні, інструментальні та прикладні механізми забезпечення стійкого розвитку людського потенціалу та реального сектора економіки України. Це стосується як періоду бойових дій, так і етапу повоєнного відновлення країни, з урахуванням актуальних викликів і можливостей.

Однією з ключових потреб публічного управління під час війни стало не лише забезпечення обороноздатності держави та її функціонування, але й стабілізація кадрового складу. Стабільний персонал є базовим елементом у сфері національної безпеки, оскільки саме він забезпечує надійне функціонування державного апарату та реалізацію громадських інтересів. Публічна служба, як первинний структурний компонент державного управління, виконує комплекс завдань, включаючи формування посад, процедури їх заміщення, оцінку результатів діяльності, переведення між посадами тощо.

Проте, наявні практики управління стратегічним потенціалом в органах влади в

умовах війни не завжди є достатньо ефективними. Для покращення якості такого управління необхідно постійно вдосконалювати організаційні процеси, забезпечувати підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також сприяти ефективному соціально-економічному розвитку. Вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби має базуватися на впровадженні соціально-гуманітарних підходів і використанні інноваційних технологій управління кадрами.

Використання відповідних технологій, зокрема із застосуванням зарубіжного досвіду, спрямовано на вдосконалення мотиваційних моделей управління персоналом.

Ворог цілеспрямовано руйнує зерносховища, продовольчі склади, логістичну інфраструктуру, а також ускладнює експорт українського зерна, що негативно впливає на доходи населення та підриває соціально-економічний потенціал країни. Це значно погіршує гуманітарну ситуацію в багатьох регіонах, особливо для людей, які протягом 2022–2024 років вже відчували гострі потреби через ескалацію бойових дій, обстріли цивільної інфраструктури, смертельні удари та інші надзвичайні ситуації, включаючи руйнування.

Мільйони людей продовжують перебувати під постійною загрозою обстрілів та ударів, що робить критично необхідним надання медичної, соціально-психологічної допомоги. Соціально-гуманітарна сфера виступає ключовим чинником забезпечення стабільності, згуртованості суспільства та збереження національної ідентичності, що є особливо важливим в умовах військових викликів.

Війна росії проти України, що розпочалася у 2014 році та досягла нової фази ескалації у 2022 році, призвела до численних загроз соціальному добробуту, гуманітарній безпеці та стабільності функціонування державних інституцій. Це зумовило необхідність стратегічного управління потенціалом соціально-гуманітарної сфери для протидії кризовим явищам, збереження соціального капіталу та забезпечення сталого розвитку країни.

Сьогодні Україна стикається із низкою серйозних проблем, серед яких значні демографічні втрати, масова міграція, руйнування соціальної інфраструктури, посилення нерівності, зростання рівня бідності та серйозні психологічні наслідки війни для населення. Ці фактори зумовлюють потребу в розробці адаптивної моделі публічного управління, яка б враховувала специфіку кризових умов і забезпечувала стійкість та ефективність функціонування соціально-гуманітарної сфери.

Стратегічне управління соціально-гуманітарною сферою є процесом планування, реалізації та контролю за політиками, спрямованими на розвиток людського капіталу, освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту та інших ключових аспектів суспільного добробуту. У період війни ця діяльність потребує зосередження на таких ключових напрямках: забезпечення гуманітарної безпеки. Гуманітарна безпека охоплює такі аспекти, як забезпечення доступу населення до основних соціальних послуг, підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та захист вразливих верств населення. Військові дії створюють безпрецедентний рівень загроз, що вимагає мобілізації ресурсів і зміни підходів до управління; збереження людського капіталу. Масова міграція громадян, зокрема освічених фахівців і молоді, створює загрозу для економічного та соціального розвитку. Військові дії вимагають впровадження спеціальних заходів для зменшення "відтоку мізків", включаючи програми підтримки науки та освіти, залучення діаспори до розвитку країни; розвиток інституційної стійкості. Ефективне функціонування державних інститутів є запорукою збереження керованості держави. Умови війни вимагають посилення їхньої адаптивності до змін і кризових ситуацій; зміцнення соціальної згуртованості. Війна посилює соціальну поляризацію, зростає нерівність та відчуження окремих груп населення. Стратегічне управління має забезпечити створення умов для діалогу, підтримки волонтерських ініціатив і взаємної довіри.

Визначимо основні виклики соціально-гуманітарній сфері України в умовах війни:

1. Масова міграція та демографічні втрати. Війна в Україні призвела до

наймасштабнішої хвилі міграції в Європі з часів Другої світової війни. За даними ООН, понад 8 мільйонів українців стали біженцями за межами країни, а ще близько 5 мільйонів є внутрішньо переміщеними особами. Така ситуація має негативні наслідки для соціально-економічного розвитку: скорочення чисельності населення; зростання навантаження на соціальну інфраструктуру у приймаючих громадах; втрата висококваліфікованих кадрів; поглиблення гендерного та вікового дисбалансу населення.

2. Руйнування соціальної інфраструктури. Військові дії призвели до значного пошкодження закладів освіти, охорони здоров'я, культури та спорту. За даними Міністерства освіти і науки України, станом на кінець липня 2024 року в Україні було зруйновано 197 шкіл, пошкоджено 1625. Середня вартість будівництва однієї школи становить приблизно 150 млн грн. Тобто на відбудову знищених шкіл потрібно орієнтовно 29,5 млрд грн. Ця ситуація вимагає комплексного підходу до відновлення інфраструктури, що включає: запровадження нових технологій (дистанційне навчання, телемедицина); залучення міжнародної допомоги; створення умов для повернення населення у постраждалі регіони.

3. Соціально-психологічні наслідки війни. Війна спричинила зростання рівня стресу, депресії, посттравматичних розладів серед населення, зокрема серед військовослужбовців, їхніх родин, дітей і ВПО. Це висуває на перший план необхідність розвитку послуг психологічної реабілітації та підтримки: розширення мережі центрів психосоціальної допомоги; навчання фахівців-психологів та соціальних працівників; впровадження національних програм психічного здоров'я.

4. Виклики в освіті та науці. Сфера освіти та науки зазнала суттєвих змін в умовах війни. З одного боку, освітній процес був адаптований до умов дистанційного навчання, з іншого – відбувся відтік студентів і викладачів за кордон. Основними викликами є: забезпечення якості освіти в умовах обмежених ресурсів; підтримка інноваційної діяльності та наукових досліджень; адаптація системи освіти до потреб відновлення країни після війни.

Необхідно визначити пріоритети публічного управління в соціально-гуманітарній сфері. На нашу думку, це:

1. Підтримка внутрішньо переміщених осіб. Ефективна інтеграція ВПО є ключовим завданням для зменшення соціальної напруги. Це включає: забезпечення житлом, робочими місцями та доступом до освіти; створення умов для соціальної адаптації; стимулювання участі ВПО у місцевому самоврядуванні.

2. Реформування системи охорони здоров'я. Система охорони здоров'я має бути адаптована до умов кризи: розширення доступу до медичних послуг у зоні бойових дій; забезпечення лікування військовослужбовців і ветеранів; підготовка кадрів до роботи в екстремальних умовах.

3. Інтеграція культури як елементу стійкості. Культура є потужним інструментом збереження національної ідентичності та соціальної згуртованості: підтримка культурних ініціатив навіть в умовах війни; популяризація української мови та історії; залучення митців до просвітницької діяльності.

Україна має значний потенціал для використання міжнародного досвіду в управлінні соціально-гуманітарною сферою під час війни. Важливими аспектами є: залучення міжнародної технічної допомоги; обмін досвідом із країнами, що пройшли через військові конфлікти (наприклад, Балкани, Ізраїль); розширення програм партнерства з ООН, ЄС, НАТО.

Залучення міжнародних партнерів сприятиме як короткостроковій стабілізації, так і довгостроковому розвитку соціально-гуманітарної сфери України.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, можемо відзначити, що в Україні забезпечення функціонування людського потенціалу ґрунтується на спектрі взаємодій та співпраці гуманітарних спільнот у сфері питань захисту прав цивільного населення, спрямованого- як на безпеку обороноздатності

країни, людей, так і забезпечення соціального добробуту, життєдіяльності суспільства в цілому. У результаті проведеного дослідження публічного управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери України в умовах військових викликів було виявлено, що війна суттєво вплинула на всі аспекти соціально-гуманітарного розвитку. Зокрема, загострилися такі проблеми, як руйнування інфраструктури, міграція населення, соціально-психологічні наслідки для громадян, а також зниження рівня доступності основних соціальних послуг. Це потребує від держави і суспільства розробки нових підходів до управління та забезпечення адаптивності цієї сфери до екстремальних умов. Основні висновки дослідження:

1. Ключовим викликом є руйнування соціальної інфраструктури (освітньої, медичної, культурної), що створює перепони для надання послуг населенню. Особливу увагу слід приділити забезпеченню доступності цих послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та населення в зоні бойових дій.

2. Війна спричинила значні демографічні втрати та міграцію населення, що вплинуло на людський капітал України. Відтік кваліфікованих кадрів є одним із найгостріших викликів для відновлення економіки та соціального розвитку після війни.

3. Соціально-психологічні наслідки війни, такі як посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), депресія та інші психологічні проблеми, значною мірою позначаються на якості життя населення та потребують масштабних зусиль для надання психологічної підтримки.

4. Україна продемонструвала значний рівень соціальної згуртованості, активності громадянського суспільства та волонтерських ініціатив, які стали основою для пом'якшення наслідків війни.

5. Ефективне публічне управління в умовах війни вимагає впровадження адаптивних моделей управління, які враховують змінювані умови, дефіцит ресурсів і довгострокові перспективи відновлення.

6. Міжнародна співпраця відіграє ключову роль у стабілізації соціально-гуманітарної сфери, забезпеченні її ресурсами та знаннями. Використання міжнародного досвіду може прискорити впровадження нових підходів до управління.

На основі результатів дослідження можна запропонувати наступні рекомендації для вдосконалення публічного управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери України:

1. Відновлення інфраструктури: пріоритетне відновлення зруйнованих закладів освіти, медицини та культури із залученням державних, приватних і міжнародних ресурсів; використання сучасних технологій (наприклад, цифрових платформ) для забезпечення дистанційного навчання та медичних послуг у постраждалих регіонах.

2. Захист внутрішньо переміщених осіб та вразливих груп населення: запровадження комплексних програм соціальної адаптації ВПО, включаючи доступ до роботи, житла, освіти та медичних послуг; забезпечення рівного доступу до ресурсів і послуг для всіх груп населення, особливо у сільській місцевості та зонах конфлікту.

3. Посилення системи соціально-психологічної підтримки: розширення мережі психологічної реабілітації та запровадження національної програми з підтримки психічного здоров'я населення; навчання фахівців із кризового консультування та психосоціальної допомоги.

4. Зміцнення людського капіталу: розробка стратегій повернення освічених фахівців та молоді, які виїхали за кордон, через стимулюючі програми, гранти та можливості працевлаштування; створення умов для підтримки науки, інновацій та інвестицій у розвиток висококваліфікованих кадрів.

5. Сприяння соціальній згуртованості: підтримка волонтерських ініціатив і громадянського суспільства через державне фінансування та співпрацю; розвиток програм

культурної дипломатії, які сприяють популяризації української культури та історії у світі.

6. Розширення міжнародного партнерства: активне залучення іноземної допомоги для реалізації програм відновлення соціально-гуманітарної сфери; вивчення та адаптація міжнародного досвіду з управління в умовах військових конфліктів (наприклад, досвід Балкан, Ізраїлю, Іраку).

7. Вдосконалення стратегічного управління: створення спеціальних кризових центрів управління, які оперативно реагуватимуть на виклики в соціально-гуманітарній сфері; впровадження цифрових інструментів моніторингу та аналізу для швидкого прийняття рішень.

Подальші наукові дослідження у сфері публічного управління соціально-гуманітарним потенціалом України мають бути спрямовані на: розробку науково обґрунтованих моделей адаптивного управління соціально-гуманітарною сферою в умовах криз і збройних конфліктів; дослідження ефективності інтеграції цифрових технологій у систему управління соціальними послугами, зокрема в освіті, охороні здоров'я та соціальному захисті; вивчення довгострокових наслідків війни для людського капіталу, демографічної ситуації та ринку праці в Україні; оцінку ролі громадянського суспільства та волонтерського руху в подоланні гуманітарної кризи, а також механізмів їхньої співпраці з державними інституціями; аналіз можливостей імплементації найкращих міжнародних практик для швидшої адаптації соціально-гуманітарної сфери до умов повоєнної відбудови; дослідження інституційної стійкості державного управління та підходів до його вдосконалення в умовах надзвичайних ситуацій.

Подальший розвиток цієї тематики сприятиме формуванню ефективної стратегії відновлення та зміцнення соціально-гуманітарної сфери України як у період війни, так і після завершення бойових дій.

Література

1. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О., Руденко О. М. Підходи та моделі креативного державного управління: монографія. Київ: АМУ, 2013. 325 с.
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія. К. О. Ващенко. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
3. Гришук А.Б. Адміністративно-правове регулювання професійної підготовки державних службовців в умовах адміністративної реформи в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. — Львів, 2015. — 230 с.
4. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. Public administration aspects. 2020. Т. 8, № 6. С. 37–48.
5. Карпенко Л.М., Іжа М.М., Гороховський М.В. (2023). Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Науковий журнал «Публічне управління і адміністрування в Україні». №33/2023. - С.67-73. - Available at: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/12.pdf>
6. Запатріна І.В., Шатковська А.О. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. USAID, 2023 https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf

References

1. Bakumenko V. D., Kravchenko S. O., Rudenko O. M. Pidkhody ta modeli kreatyvnoho derzhavnoho upravlinnia: monohrafiia. Kyiv: AMU, 2013. 325 s.
2. Vashchenko K. O. Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv : teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. K. O. Vashchenko. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2017. 416 s.
3. Hryshchuk A.B. Administratyvno-pravove rehuliuвання profesiinoi pidhotovky

derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh administratyvnoi reformy v Ukraini. Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata yurydychnykh nauk. – Lviv, 2015. – 230 s.

4. Honcharuk N., Pyrohova Yu. Priorytetni napriamy vdoskonalennia upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby Ukrainy. Public administartion aspects. 2020. T. 8, № 6. S. 37–48.

5. Karpenko L.M., Izha M.M., Horokhovskiyi M.V. (2023). Instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. Naukovyi zhurnal «Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini». №33/2023. - S.67-73. - Available at: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/12.pdf>

6. Zapatrina I.V., Shatkovska A.O. Dosvid pisliavoiennoho vidnovlennia mist svitu: uroky dlia Ukrainy. USAID, 2023 https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf