



# ЗВІТ

## ПРО УЗАГАЛЬНЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОТРЕБ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА 2022 РІК

 **НАДС**

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

## АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОТРЕБ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА 2022 РІК

Проведення комплексних реформ у різних сферах суспільного життя обумовлює необхідність успішної реалізації завдань щодо підвищення якості та ефективності державного управління, зокрема і формування корпусу висококваліфікованих державних службовців, які володіють сучасними знаннями та здатні застосовувати їх у практичній діяльності. У цьому контексті зростає важливість забезпечення належного рівня організації професійного навчання державних службовців.

Системне вивчення та аналіз НАДС індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців є одним із дієвих інструментів забезпечення якості та ефективності професійного навчання, його відповідності потребам як державних службовців, так державних органів у цілому. Про це свідчать, зокрема, результати проведеного НАДС у 2021 році опитування, за результатами якого близько 90 % учасників професійного навчання висловили задоволеність змістом програм підвищення кваліфікації.

Водночас професійне навчання державних службовців може бути ефективним та результативним лише за умови застосування системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності / індивідуальних програм професійного розвитку (далі – індивідуальна програма), які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей учасників навчання.

Визначення індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні здійснюється службами управління персоналом державних органів з урахуванням норм:

Закону України «Про державну службу»;

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 (далі – Положення про систему професійного навчання);

Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 року № 1265);

---

Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 47, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 року за № 438/28568;

Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом НАДС від 15 жовтня 2019 року № 188-19, зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 року за № 1157/34128;

Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом НАДС від 26 жовтня 2020 року № 201-20;

Методичних рекомендацій щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, затверджених наказом НАДС від 23 листопада 2021 року № 179-21.

Відповідно до вищезазначених нормативно-правових актів індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються за результатами щорічного оцінювання їх службової діяльності під час складання відповідних індивідуальних програм з урахуванням:

завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців на наступний звітний рік;

самооцінки компетентностей та професійних потреб державних службовців; функцій та основних напрямів діяльності, стратегічних цілей та завдань державних органів, в яких працюють державні службовці;

вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами.

За результатами узагальнення індивідуальних програм державні органи щороку надсилають НАДС інформацію про потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (далі – державні службовці категорій «Б» і «В»), та копії індивідуальних програм державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» (далі – державні службовці категорії «А»).

У 2022 році НАДС з метою належної організації професійного навчання державних службовців здійснено аналіз поданої Офісом Президента України, Апаратом Верховної Ради України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, 20 міністерствами, 53 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 8 органами судової влади та прокуратури, 6 колегіальними органами, 13 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, а також державними

---

службовцями місцевих державних адміністрацій інформації про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б», «В». До звіту не включено інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців Державної служби охорони культурної спадщини України, Державної інспекції культурної спадщини України, Агентства з управління державним боргом України та Служби зовнішньої розвідки України.

## **ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ КАТЕГОРІЇ «А»**

Відповідно до «Звіту про кількісний склад державних службовців», який щороку формується НАДС, станом на 31 грудня 2021 року в державних органах налічувалось 275 посад вищого корпусу державної служби. Фактична чисельність державних службовців категорії «А» становила 196 осіб, 78 посад державної служби категорії «А» були вакантними.

Для визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців вищого корпусу державної служби узагальнено та проаналізовано 160 індивідуальних програм державних службовців категорії «А» Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, 15 міністерств, 44 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 4 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, 5 колегіальних органів, 3 органів судової влади та прокуратури. У зв'язку із не проведенням оцінювання результатів службової діяльності, відсутності суб'єкта призначення тощо не було затверджено індивідуальні програми 35 державним службовцям категорії «А».

Загалом на 2022 рік потребу у професійному навчанні визначено для:  
державного секретаря Кабінету Міністрів України та 5 його заступників;  
2 керівників апарату (секретаріату) постійно діючих допоміжних органів, утворених Президентом України;

15 державних секретарів міністерств;

31 керівника та 72 заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України;

6 керівників та 10 заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

9 керівників та заступників керівників апаратів/секретаріатів органів судової влади та прокуратури;

10 членів Національної комісії зі стандартів державної мови та Комісії з регулювання азартних ігор та лотерей (далі – комісії).

У 2019-2022 роках сталою є тенденція до зростання частки державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, зокрема з 42,8 % у 2019 році - до 82,1 % у 2022 році.

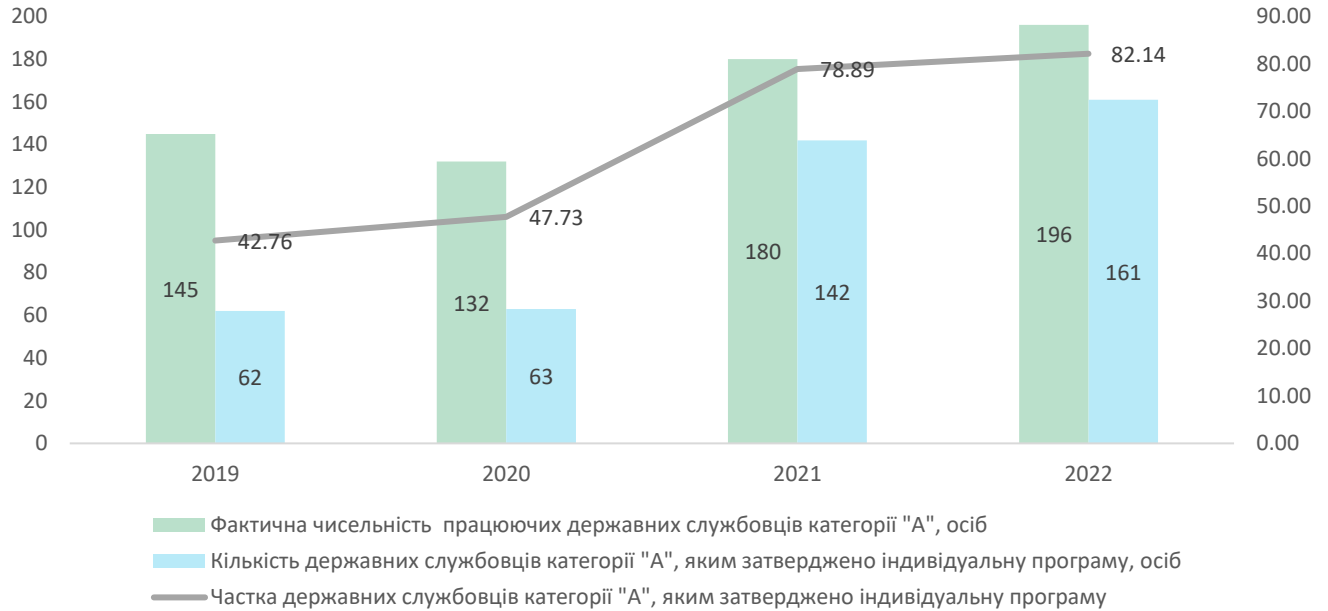


Рис. 1. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму у 2019-2021 роках, відсоток

Розподіл представників вищого корпусу державної служби, яким затверджено індивідуальні програми, за гендерною ознакою засвідчив, що серед 161 державного службовця категорії «А» переважають чоловіки (69% або 111 осіб становлять чоловіки, 31% або 50 осіб – жінки).

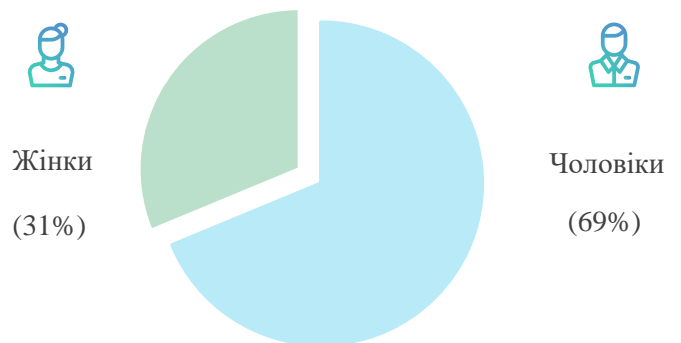


Рис. 2. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, відсоток

Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою та посадами державної служби представлено на рис. 3.

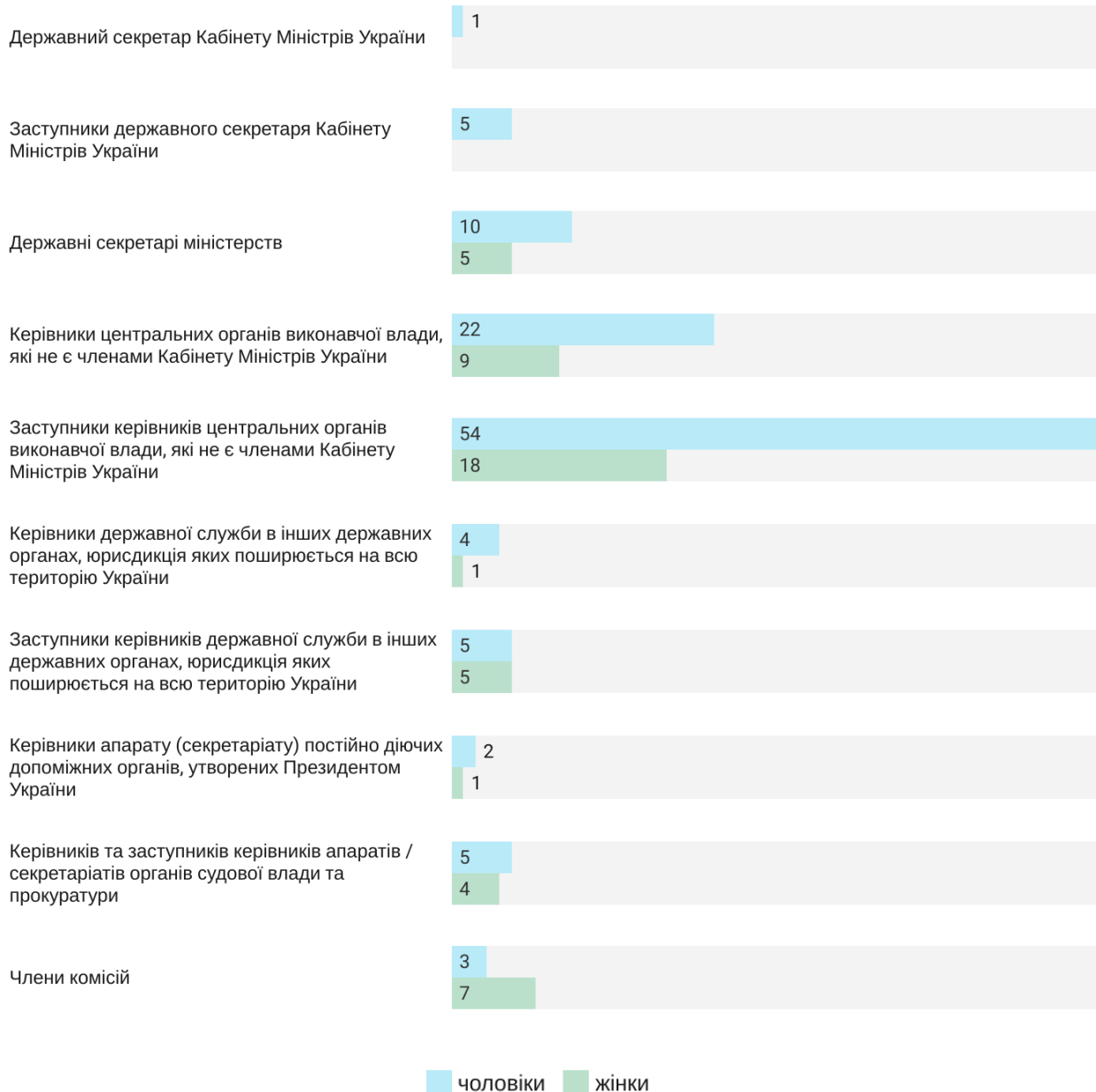
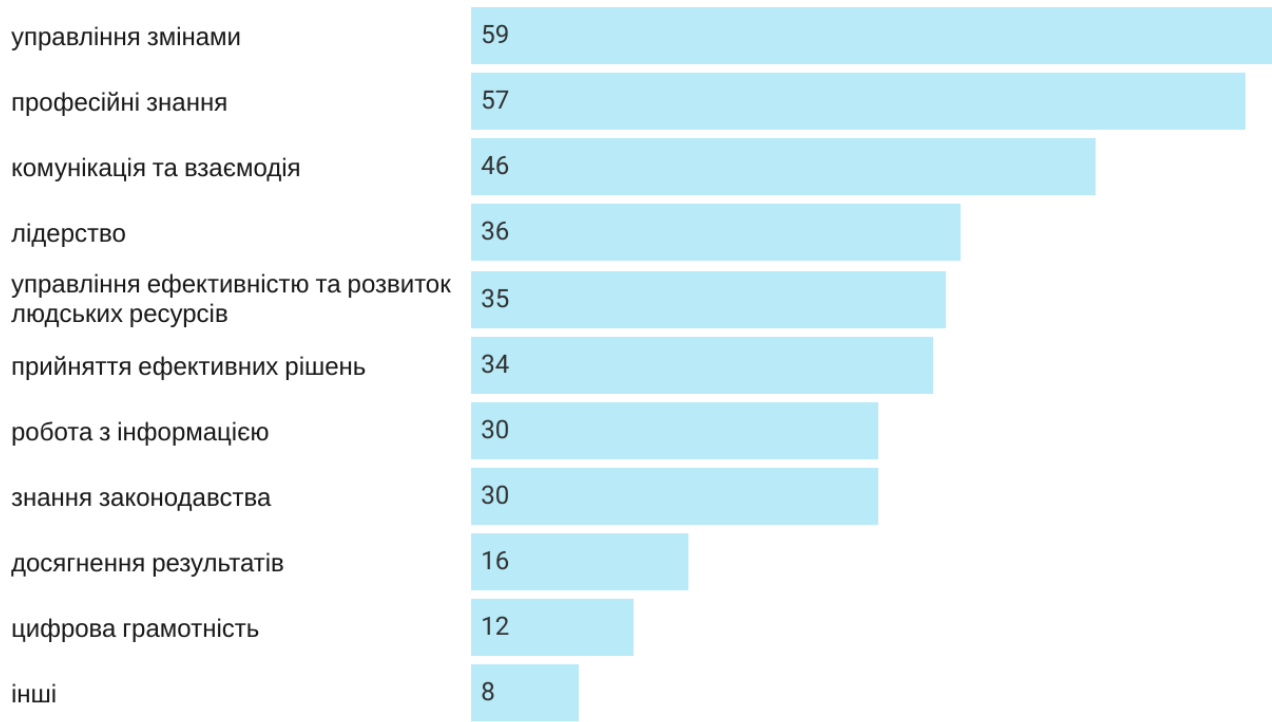


Рис. 3. Кількість державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за посадами державної служби та гендерною ознакою, осіб

Порівняльний аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А», затверджених у 2020 та 2021 роках, показав, що у 2022 році, як і попередньому періоді, пріоритетним для представників вищого корпусу державної служби залишається удосконалення таких компетентностей, як: управління змінами; професійні знання; комунікація та взаємодія; лідерство;

управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; прийняття ефективних рішень.

Найменування професійних компетентностей<sup>1</sup>



*Рис. 4. Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2022 році<sup>1</sup>, осіб*

Як і у попередні роки, у 2022 році представники вищого корпусу державної служби надавали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації, зокрема навчанню за загальними короткостроковими програмами (50,6 % визначених потреб) та шляхом самоосвіти (35,3%).

У розрізі програм підвищення кваліфікації державні службовці категорії «А» найбільш актуальним для себе визначили такі напрями навчання (рис. 5):

за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації – управління змінами та прийняття ефективних рішень (32,1 %), управління ефективністю та розвиток людських ресурсів (17,9 %), лідерство (15,1 %);

за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації – навчання державних службовців, вперше призначених на посади державної служби категорії «А» (35,2 %), державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» (не рідше одного разу на три роки) (16,7 %), комунікація та взаємодія (11,1 %).

<sup>1</sup> На рис. 4 до інших компетентностей віднесено: управління проектами, стратегічне управління та планування, вивчення іноземної мови, вирішення і управління конфліктами, ініціативність та орієнтованість на розвиток.

Водночас у порівнянні із попереднім роком у 2022 році зменшився запит на навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації з питань стратегічного управління та планування, комунікації та взаємодії, а також загальними професійними (сертифікатними) програмами для вперше призначених на посади державної служби категорії «А» (у 2021 році така потреба була визначена для 38,1 % представників вищого корпусу державної служби, у 2022 році – для 35,2 %).

Також 5 державним службовцям категорій «А» визначено потребу у навчанні за спеціальними програмами підвищення кваліфікації, зміст яких охоплює питання функціонування відповідних державних органів, зокрема: функціонування системи фінансового моніторингу, антилегалізаційної діяльності як складової детінізації економіки, оцінки впливу на довкілля, системи менеджменту ситуації.

Переліки орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними програмами підвищення кваліфікації представлено у додатках 1-2 цього аналітичного звіту. З метою забезпечення відповідності змісту програм підвищення кваліфікації потребам у професійному навчанні представників вищого корпусу державної служби зазначені переліки напрямів (тем) будуть рекомендовані Українській школі урядування для врахування під час складання плану-графіка підвищення кваліфікації державні службовців категорії «А» та формування змісту відповідних загальних програм у 2022 році.

Важливим видом професійного навчання для державних службовців категорії «А» залишається самоосвіта за темами: управління змінами та прийняття ефективних рішень (13,5 %), комунікація та взаємодія (12,2 %), цифрова грамотність (12,2 %). У межах самоосвіти представники вищого корпусу державної служби також обирали такі напрями навчання, як: вивчення змін до законодавчих актів, аналіз і обробка великих даних, бюджетне законодавство та здійснення публічних закупівель, управління об'єктами державної власності, використання кращих практик ЄС та модернізація офіційної статистики, сталий розвиток, медіаграмотність, критичне мислення, політична освіта, особиста ефективність, передбачення та досягнення результатів діяльності, запобігання перешкодам та ефективне їх подолання, енергоефективність та відновлювальна енергетика, побудова єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи тощо.

Також аналіз індивідуальних програм 161 державного службовця категорії «А» показав, що серед представників вищого корпусу державної служби **відсутній попит на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».**

---



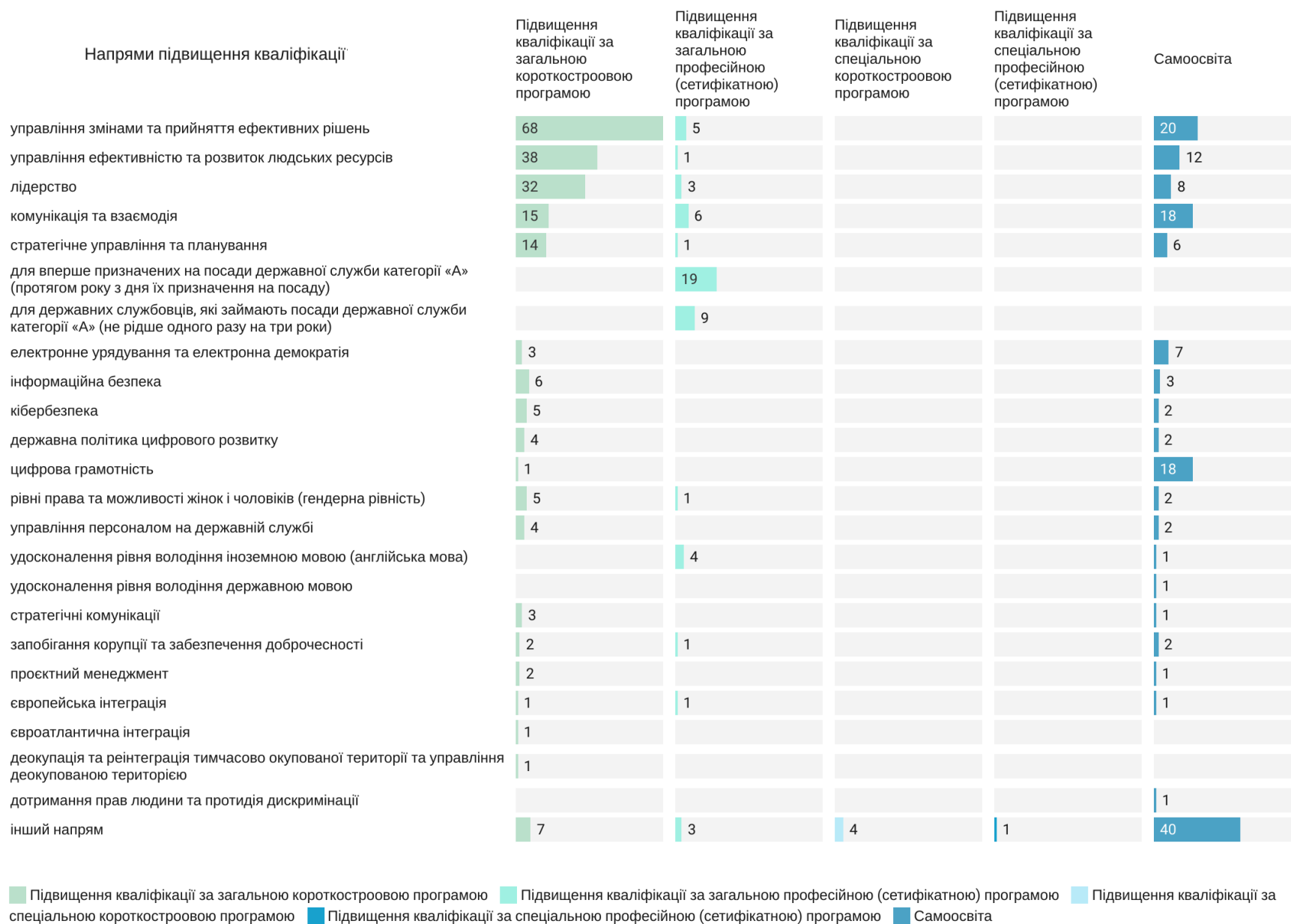


Рис. 5. Індивідуальні потреби державних службовців категорії «А» за видами професійного навчання та напрямками підвищення кваліфікації, осіб

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ КАТЕГОРІЙ «Б» І «В»

Відповідно до «Звіту про кількісний склад державних службовців» станом на 31 грудня 2021 року в Україні за штатним розписом налічувалось 49 488 посад державної служби категорії «Б» і 155 106 – категорії «В». Фактична чисельність державних службовців категорії «Б» становила 42 684 особи, категорії «В» – 128 589 осіб.

З метою визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» і «В» на 2022 рік було узагальнено та проаналізовано інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 140 877 державних службовців міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів та їх територіальних органів (37 589 державних службовців категорії «Б», 103 288 державних службовців категорії «В»), які надійшли від Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, 20 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 8 органів судової влади та прокуратури, 6 колегіальних органів, 13 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, а також державних службовців місцевих державних адміністрацій, яким затверджено індивідуальні програми.

Загалом індивідуальну програму на 2022 рік затверджено для 140 877 державних службовців категорій «Б» і «В»: 37 589 державних службовців категорій «Б» і 103 288 державних службовців «В». Інформація щодо частки державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму, у розрізі категорій посад державної служби, наведено на рис. 6.

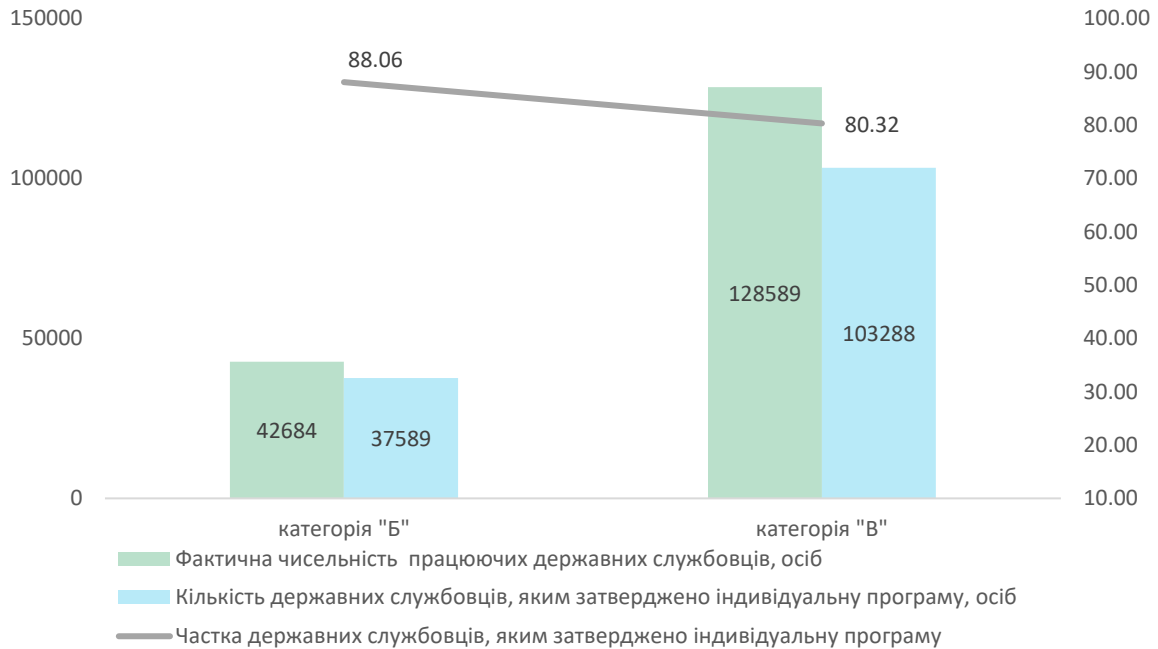


Рис.6 Розподіл державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму на 2022 рік, за категоріями посад державної служби, відсоток

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму, показав, що серед такої категорії державних службовців переважають жінки (серед державних службовців категорії «Б» жінки становили 68% (25 425 осіб), 32% (12 164 особи) – чоловіки; серед державних службовців категорії «В» жінки – 80% (82 306 осіб), чоловіки – 20% (20 982 особи)).



Рис. 7 Кількість державних службовців категорії «Б», яким затверджено індивідуальну програму, осіб

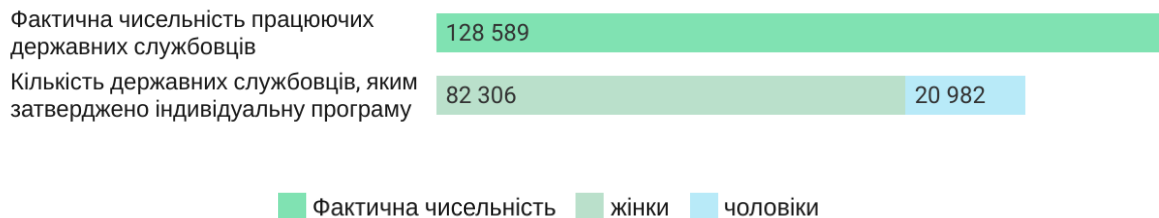


Рис. 8 Кількість державних службовців категорії «В», яким затверджено індивідуальну програму, осіб

**Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б», «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх територіальних органів (за наявності)**

У 2021 році індивідуальну програму затверджено 114 590 державним службовцям категорій «Б» і «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (далі – центральні органи влади), з яких: 28 810 державним службовцям категорії «Б» та 85 780 державним службовцям категорії «В».

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В» центральних органів влади, яким затверджено індивідуальну програму, показав, що серед 28 810 державних службовців категорії «Б» жінки становили 66% (18 896 осіб), чоловіки – 34% (9 914 осіб), відповідно серед 85 780 державних службовців категорії «В» жінки становили 79% (67 414 особи), чоловіки – 21% (18 366 осіб).



*Рис. 9 Кількість державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, осіб*

Результати аналізу індивідуальних потреб професійному навчанні показують, що у 2022 році 265 державних службовців категорій «Б» і «В» центральних органів влади (101 державний службовець категорії «Б», 164 державних службовці - категорії «В») завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Водночас у 2020-2022 роках спостерігається тенденція до зниження у державних службовців категорій «Б» і «В» попиту на здобуття освіти за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Так, у 2021 році у порівнянні

з 2020 роком такий попит знизився на 21,2 % (на 9 % для державних службовців категорії «Б» та на 30 % – державних службовців категорії «В»), у 2022 у порівнянні з 2021 роком – на 46,5 % (на 57 % для державних службовців категорії «Б» та на 37 % – державних службовців категорії «В»).

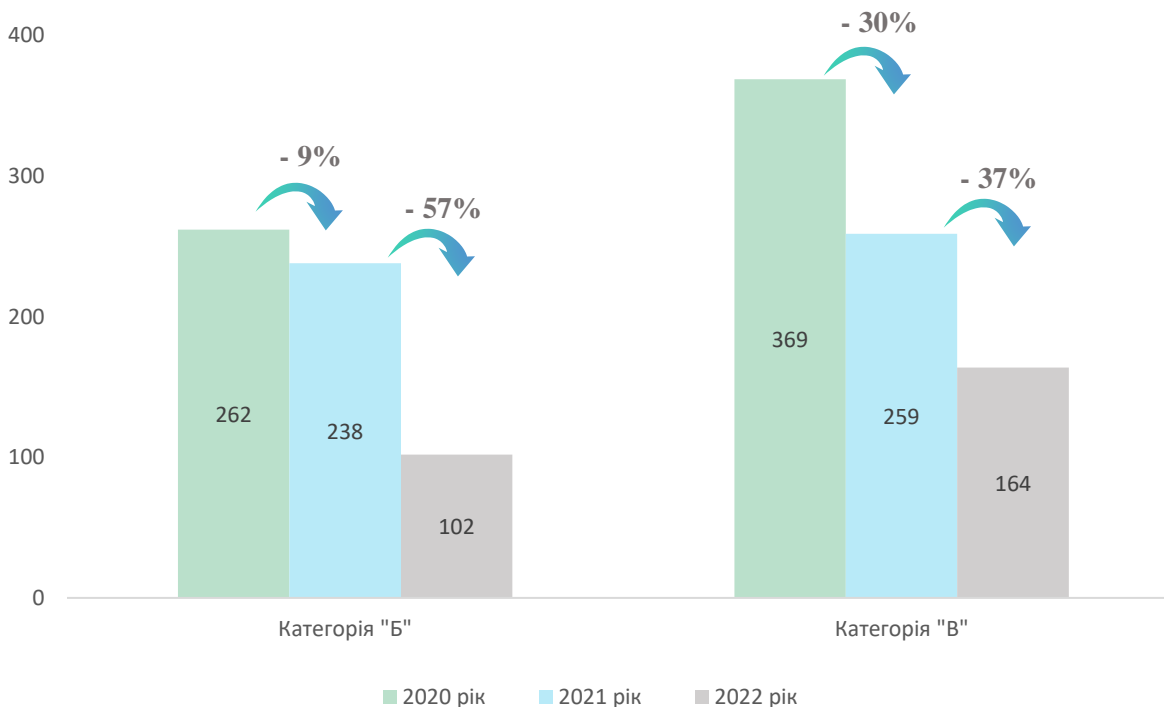


Рис. 10. Кількість державних службовців, які завершили у 2020, 2021 роках та завершують 2022 році навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та, за категоріями посад, осіб

Також знизився попит на навчання за двома і більше програмами підвищення кваліфікації. Більшість державних службовців категорій «Б» і «В» визначили потребу у підвищенні кваліфікації у 2022 році лише за однією короткостроковою та/або професійною (сертифікатною) програмою. Тоді як у 2021 році державні службовці визначали потребу у підвищенні кваліфікації в середньому за двома і більше програмами.

Тенденція до зростання надання попиту на навчання за загальними короткостроковими програмами залишається незмінною. Так, загалом державні службовці категорії «Б» планують задовільнити 13,7 % своїх індивідуальних потреб шляхом проходження навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації (6 421 особа) та 77,6 % – за загальними короткостроковими програмами (36 326 осіб).

Для державних службовців категорії «В» ці показники становлять: 16,5 % – навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами (20 204 особи), 70,5 % – за загальними короткостроковими програмами (86 298 осіб).

	Категорія "Б"	Категорія "В"
загальні професійні (сертифікатні) програми	6 421	20 204
загальні короткострокові програми	36 326	86 298
спеціальні професійні (сертифікатні) програми	1 316	3 013
спеціальні короткострокові програми	2 780	12 943

*Рис. 11. Потреби державних службовців категорій «Б» і «В» у професійному навчанні за видами програм підвищення кваліфікації, осіб*

У 2021 році навчання за загальними короткостроковими програмами було визначено пріоритетним для задоволення 70,9 % потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» та 65,3 % – державних службовців категорії «В».

У 2022 році, згідно з результатами дослідження індивідуальних потреб у професійному навчанні, для державних службовців категорії «Б» найбільш затребуваними напрямками підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами є підвищення кваліфікації:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 3 678 осіб (57,3 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) – 586 осіб (9,1 %);

з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 514 осіб (8 %).

## Напрями підвищення кваліфікації



*Рис. 12. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямками підвищення кваліфікації, за кількістю осіб*

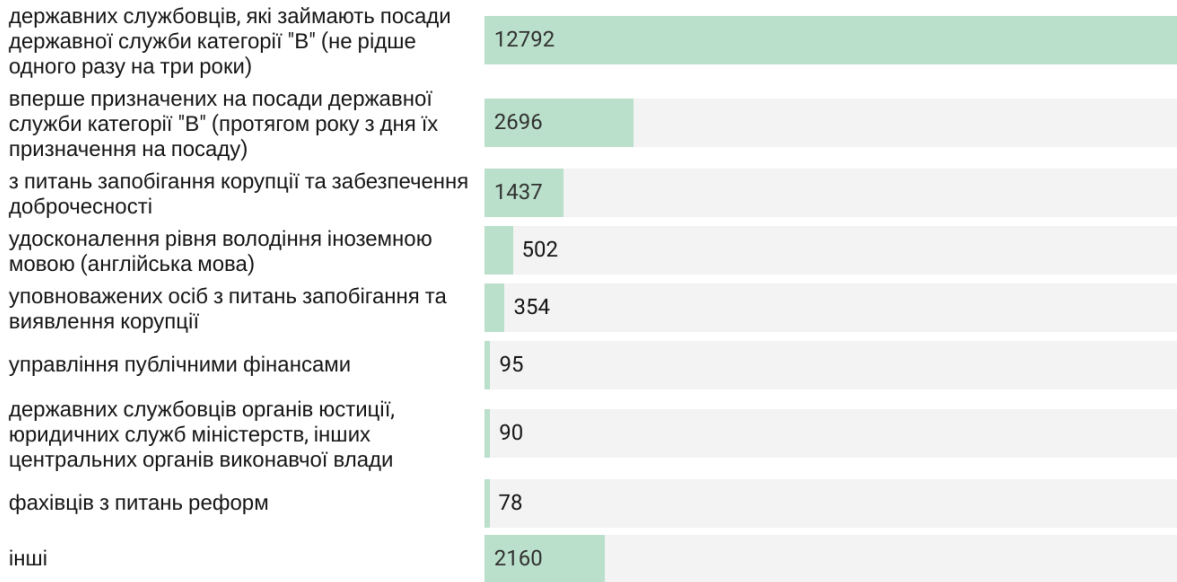
Навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами у 2022 році державні службовці категорії «В» переважно планують здійснювати за такими напрямками підвищення кваліфікації:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 12 792 особи (63,3 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) – 2 696 осіб (13,3 %);

запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 1 437 осіб (7,1 %).

### Напрями підвищення кваліфікації



*Рис. 13. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямками підвищення кваліфікації, за кількістю осіб*

Варто зазначити, що у 2022 році вагому частку потреб державних службовців у навчанні за загальними професійними (сертифікатними) програмами займає підвищення кваліфікації також і за іншими напрямками (для державних службовців категорії «Б» ця частка становить 17,7 %, категорії «В» – 10,7 %). До цієї категорії було включено значну кількість напрямів, які відповідно до наказу НАДС від 16 серпня 2021 року № 131-21 «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році» віднесено до пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, зокрема удосконалення рівня володіння державною мовою, управління персоналом на державній службі, європейська інтеграція, комунікація та взаємодія, лідерство, стратегічне управління та планування тощо.

Також аналіз інформації щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні показав, що у 2022 році державні службовці категорії «Б» найбільше потребують навчання за загальними короткостроковими програмами, спрямованого на удосконалення таких професійних компетентностей, як:



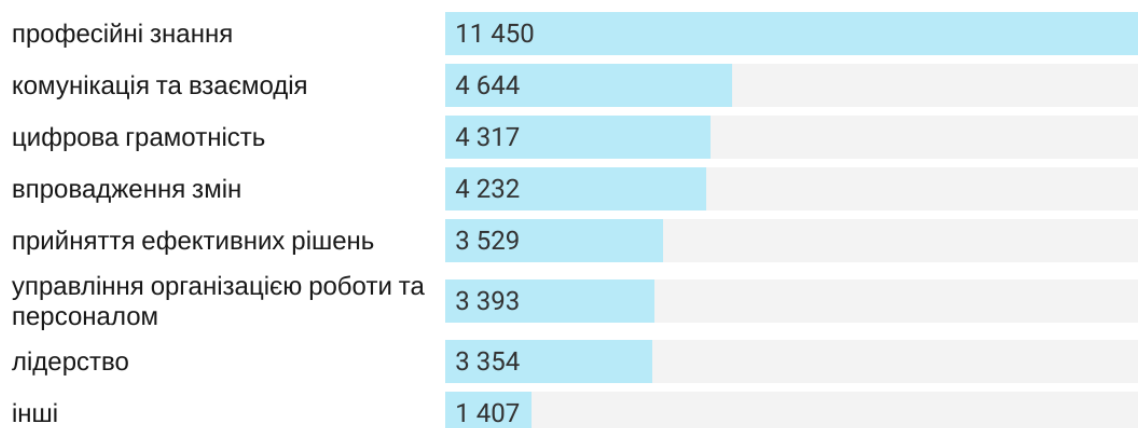
професійні знання (у тому числі знання законодавства) – 11 450 осіб (31,5 %);

комунікація та взаємодія – 4 644 осіб (12,8 %);

цифрова грамотність – 4 317 осіб (11,9 %);

впровадження змін – 4 232 осіб (11,7 %).

Найменування професійних компетентностей



*Рис. 14. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, за кількістю осіб*

Окрім професійних компетентностей, зазначених на рис. 14, державні службовці категорії «Б» визначили потребу в удосконаленні таких компетентностей, як стратегічне управління та планування, робота з інформацією та аналітичні здібності, особиста ефективність та особистісні компетентності тощо, які на рисунку віднесено до категорії «інші».

Водночас державні службовці категорії «В» здебільшого визначили потребу у професійному навчанні у 2022 році за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, що спрямовані на удосконалення таких професійних компетентностей:

професійні знання (у тому числі знання законодавства) – 35 646 осіб (41,3 %);

цифрова грамотність – 14 089 осіб (16,3 %);

командна робота та взаємодія – 12 736 осіб (14,8 %);

сприйняття змін – 11 767 осіб (13,6 %).

## Найменування професійних компетентностей

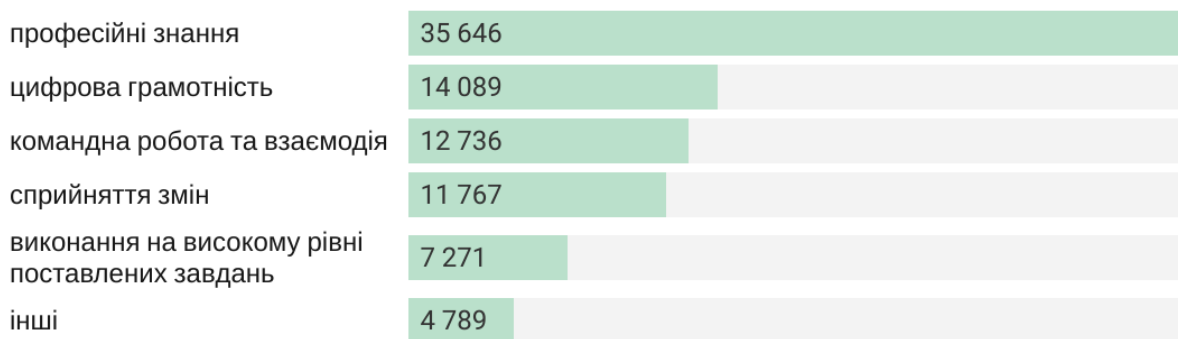


Рис. 15. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, за кількістю осіб

На рис. 15 до інших компетентностей, які зазначалися державними службовцями категорії «В» в індивідуальних програмах, віднесено: лідерство, прийняття ефективних рішень, управління організацією роботи та персоналом, стратегічне управління та планування, досягнення результатів, уміння впроваджувати державну політику, особистісні компетенції та особистісний розвиток, робота з інформацією, аналітичні здібності тощо.

За результатами узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні НАДС сформовано переліки орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (додатки 3-5), які будуть рекомендовані суб'єктам надання освітніх послуг у сфері професійного навчання для врахування під час розроблення та формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації у 2022 році.

Також державними службовцями категорій «Б» і «В» визначено потреби у підвищенні кваліфікації за спеціальними програмами, зміст яких охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу. Як видно з рис. 11, частка цих видів професійного навчання становить 8,7 % потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» та 13% – категорії «В».

Переліки орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» за спеціальними короткостроковими та професійними (сертифікатними) програмами наведено у додатках 6-7.

## Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» у місцевих державних адміністраціях

Результати аналізу узагальнених територіальними органами НАДС індивідуальних потреб державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій показали, що у 2022 році потребують підвищення рівня професійної компетентності 40 522 державні службовці категорій «Б» і «В», з них: 14 366 державних службовців категорій «Б» та 26 156 – категорії «В».

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму, показав, що серед 8 779 державних службовців категорії «Б» жінки становили 74 % (6 529 осіб), чоловіки – 26 % (2 250 осіб), відповідно серед 17 508 державних службовців категорії «В» жінки – 85 % (14 892 особи), 15 % (2 616 осіб) – чоловіки.

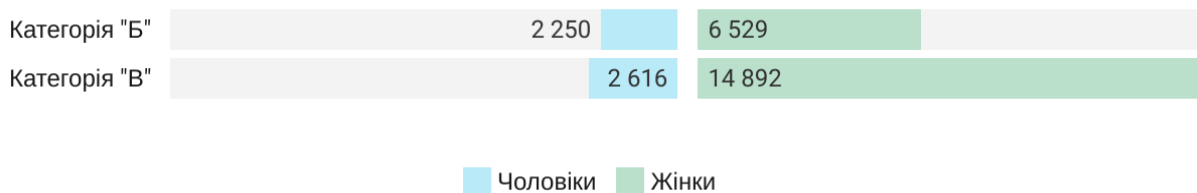


Рис. 16. Кількість державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій, яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, осіб

У 2022 році 202 державні службовці місцевих державних адміністрацій (74 державні службовці категорії «Б», 128 державних службовців категорії «В») завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», що на 11 % менше у порівнянні з 2021 роком (на 25 % для державних службовців категорії «Б», без змін для державних службовців категорії «В»).

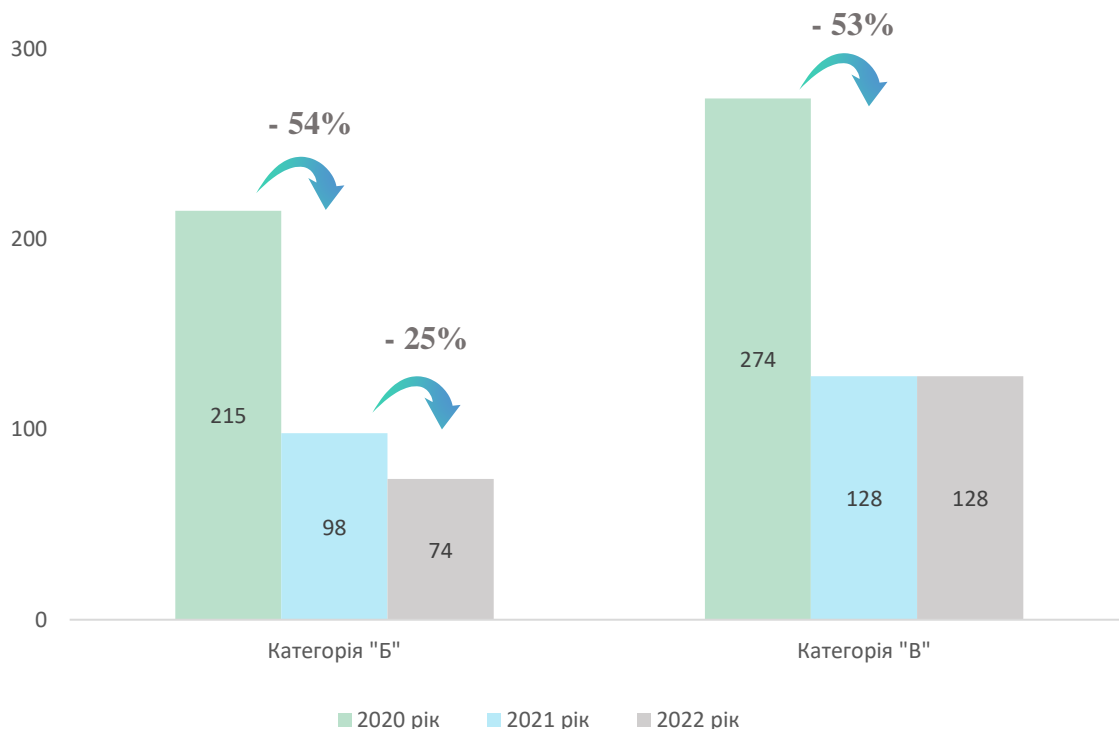


Рис. 17. Кількість державних службовців місцевих державних адміністрацій, які завершили у 2020, 2021 роках та завершують 2022 році навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та, за категоріями посад, осіб

Стрімке зниження кількості державних службовців місцевих державних адміністрацій, які у 2021 році завершували навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», зумовлене, зокрема, реорганізацією районного (субрегіонального) рівня адміністративно-територіального устрою України (скорочення відповідно до постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» кількості адміністративних районів в Україні з 490 до 136, що, в свою чергу, призвело до зменшення кількості місцевих державних адміністрацій).

Більшість державних службовців місцевих державних адміністрацій віддали перевагу навчанню за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації.

Так, державні службовці категорії «Б» передбачають задовільнити 76,8 % індивідуальних потреб у професійному навчанні шляхом навчання за загальними короткостроковими програмами (12 250 осіб), 18,8 % – за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації (3 003 особи).

Державні службовці категорії «В» планують задовольнити 68,5 % індивідуальних потреб у професійному навчанні шляхом проходження навчання за загальними короткостроковими програмами (21 786 осіб), 28,7 % – за загальними професійними (сертифікатними) програмами (9 121 осіб).

	категорія "Б"	категорія "В"
загальні професійні (сертифікатні) програми	3 003	9 121
загальні короткострокові програми	12 250	21 786
спеціальні професійні (сертифікатні) програми	418	134
спеціальні короткострокові програми	271	757

*Рис. 18. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій за видами програм підвищення кваліфікації, за кількістю осіб*

Державні службовці категорії «Б» місцевих державних адміністрацій надають перевагу навчанню за загальними професійними (сертифікатними) програмами за такими напрямками підвищення кваліфікації:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 1 785 осіб (59,4 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) – 490 осіб (16,3 %);

з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 202 особи (6,7 %).

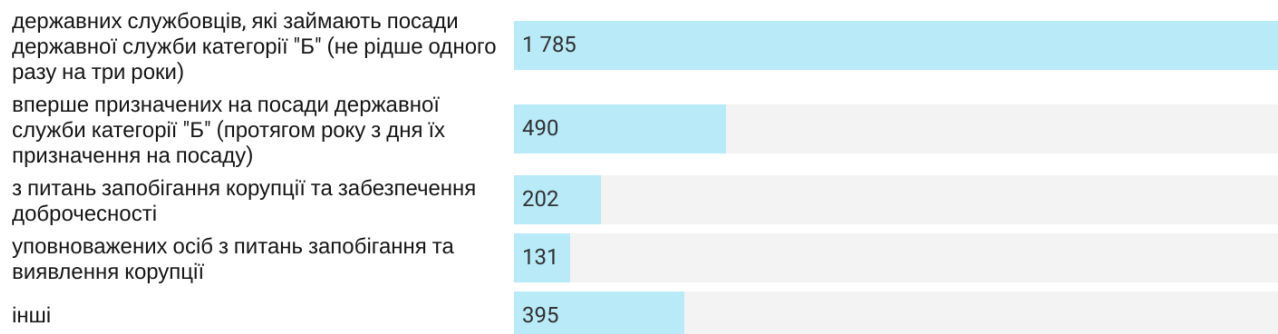
Державні службовці категорії «В» місцевих державних адміністрацій висловили потребу у професійному навчанні за загальними професійними (сертифікатними) програмами за такими напрямками підвищення кваліфікації:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 6 838 осіб (75 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) 1 055 осіб (11,6 %);

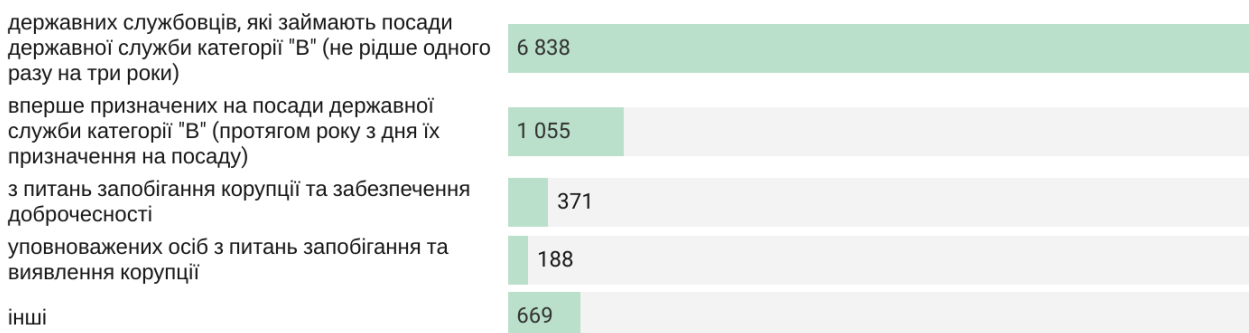
запобігання корупції та забезпечення доброчесності 371 особа (4,1 %).

## Напрями підвищення кваліфікації\*



*Рис. 19. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямками підвищення кваліфікації, за кількістю осіб*

## Напрями підвищення кваліфікації\*



*Рис. 20. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямками підвищення кваліфікації, за кількістю осіб*

Серед інших напрямів підвищення кваліфікації, за якими державні службовці категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій бажають підвищити кваліфікацію шляхом навчання за професійними (сертифікатними) програмами, зазначено: удосконалення рівня володіння державною та іноземною мовами, управління публічними фінансами та бухгалтерський облік, управління персоналом на державній службі тощо.

За загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації найбільша потреба державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій визначена в удосконаленні таких професійних компетентностей:

професійні знання (у тому числі знання законодавства) – 4 247 осіб (34,7 %);

цифрова грамотність – 1 767 осіб (14,4 %);

впровадження змін – 1 582 особи (12,9 %).

#### Найменування професійних компетентностей

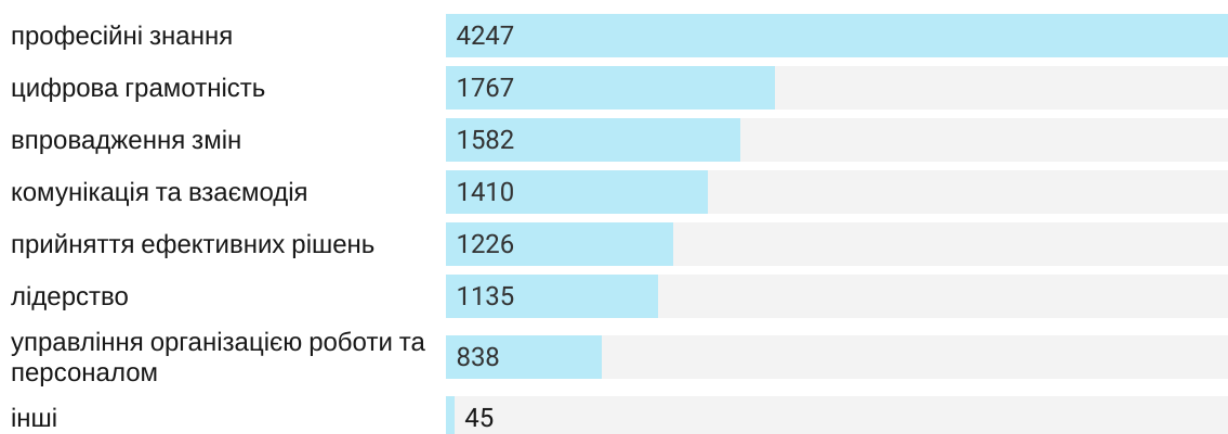


Рис. 21. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, за кількістю осіб

Також державні службовці категорії «В» місцевих державних адміністрацій визначили потребу у професійному навчанні за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, що спрямовані на удосконалення таких професійних компетентностей, як:

професійні знання (у тому числі знання законодавства) – 9 929 осіб (45,6 %);

цифрова грамотність – 4 347 осіб (20 %);

командна робота та взаємодія – 2 934 особи (13,5 %);

сприйняття змін – 2 873 особи (13,2 %).

## Найменування професійних компетентностей

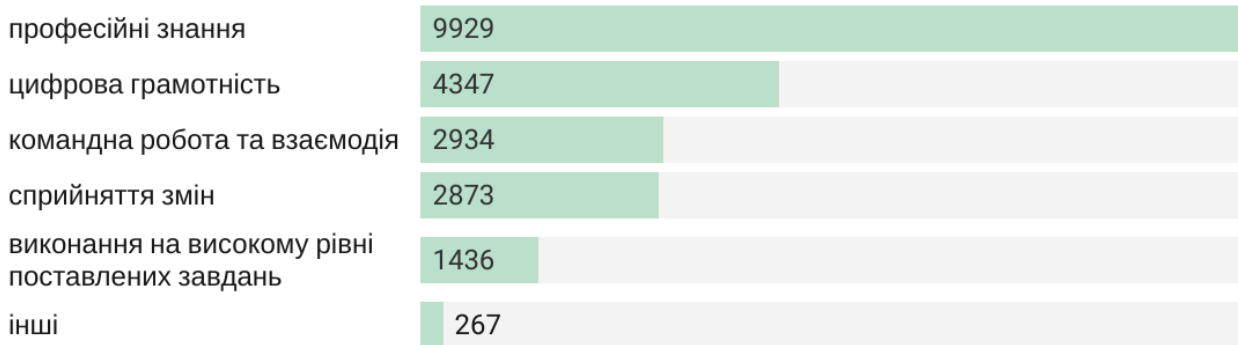


Рис. 22. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, за кількістю осіб

Іншими компетентностями, що потребують удосконалення, державні службовці категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій визначили зокрема такі: робота з інформацією, стратегічні комунікації, особистісні компетенції та стресостійкість.

Попит на підвищення кваліфікації за спеціальними програмами у державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій нижчий за аналогічні потреби державних службовців центральних органів влади. Як видно з рис. 18, частка цих видів професійного навчання становить 4,3 % потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» та 2,8 % – категорії «В».

З метою врахування регіональних особливостей визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій здійснювалось у розрізі адміністративно-територіальних одиниць.

Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій за регіонами вказує на те, що у більшості областей пріоритетні напрями підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому.

Інформація у форматі «топ-3» найбільш актуальних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій з урахуванням адміністративно-територіального поділу України представлена у таблицях 1-2.



Таблиця 1

Топ-3 потреб у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій, осіб

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
<b>Вінницька</b>	професійні знання (118)	впровадження змін (92)	лідерство (79)
<b>Волинська</b>	професійні знання (304)	цифрова грамотність (114)	прийняття ефективних рішень (80)
<b>Дніпропетровська</b>	професійні знання (280)	цифрова грамотність (82)	впровадження змін (36)
<b>Донецька</b>	професійні знання (123)	комунікація та взаємодія (78)	впровадження змін (72)
<b>Житомирська</b>	професійні знання (164)	комунікація та взаємодія (97)	цифрова грамотність (65)
<b>Закарпатська</b>	професійні знання (77)	прийняття ефективних рішень (53)	цифрова грамотність (47)
<b>Запорізька</b>	впровадження змін (191)	комунікація та взаємодія (152)	професійні знання (129)
<b>Івано-Франківська</b>	професійні знання (17)	цифрова грамотність (14)	комунікація та взаємодія (9)
<b>Київська</b>	професійні знання (117)	впровадження змін (78)	цифрова грамотність (69)
<b>м. Київ</b>	професійні знання (721)	цифрова грамотність (285)	комунікація та взаємодія (232)
<b>Кіровоградська</b>	професійні знання (107)	впровадження змін (24)	цифрова грамотність (19)

<b>Луганська</b>	професійні знання (88)	цифрова грамотність (49)	прийняття ефективних рішень (38)
<b>Львівська</b>	цифрова грамотність (57)	комунікація та взаємодія (48)	прийняття ефективних рішень (47)
<b>Миколаївська</b>	професійні знання (219)	впровадження змін (82)	комунікація та взаємодія (66)
<b>Одеська</b>	прийняття ефективних рішень (133)	професійні знання (118)	лідерство (45)
<b>Полтавська</b>	професійні знання (168)	комунікація та взаємодія (59)	цифрова грамотність (51)
<b>Рівненська</b>	професійні знання (110)	впровадження змін (97)	лідерство (68)
<b>Сумська</b>	професійні знання (175)	впровадження змін (73)	цифрова грамотність (60)
<b>Тернопільська</b>	професійні знання (264)	цифрова грамотність (37)	впровадження змін (29)
<b>Харківська</b>	впровадження змін (93)	прийняття ефективних рішень (69)	професійні знання (59)
<b>Херсонська</b>	професійні знання (146)	цифрова грамотність (104)	впровадження змін (68)
<b>Хмельницька</b>	професійні знання (134)	цифрова грамотність (57)	комунікація та взаємодія (29)
<b>Черкаська</b>	професійні знання (181)	впровадження змін (94)	комунікація та взаємодія (78)
<b>Чернівецька</b>	професійні знання (193)	цифрова грамотність (126)	прийняття ефективних рішень (55)
<b>Чернігівська</b>	професійні знання (223)	комунікація та взаємодія (90)	прийняття ефективних рішень (67)

Топ-3 потреб у підвищенні кваліфікації за загальними  
короткостроковими програмами державних службовців категорії «В»  
місцевих державних адміністрацій, осіб

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
Вінницька	цифрова грамотність (276)	професійні знання (117)	сприйняття змін (116)
Волинська	професійні знання (665)	цифрова грамотність (226)	командна робота та взаємодія (192)
Дніпропетровська	професійні знання (783)	командна робота та взаємодія (59)	цифрова грамотність (52)
Донецька	професійні знання (338)	цифрова грамотність (149)	сприйняття змін (112)
Житомирська	професійні знання (705)	цифрова грамотність (213)	сприйняття змін (197)
Закарпатська	професійні знання (224)	цифрова грамотність (116)	сприйняття змін (83)
Запорізька	командна робота та взаємодія (350)	сприйняття змін (261)	професійні знання (250)
Івано-Франківська	цифрова грамотність (159)	виконання на високому рівні поставлених завдань (74)	професійні знання (28)
Київська	професійні знання (307)	сприйняття змін (194)	цифрова грамотність (170)
м. Київ	професійні знання (1375)	цифрова грамотність (552)	командна робота та взаємодія (507)
Кіровоградська	професійні знання (179)	виконання на високому рівні поставлених завдань (41)	командна робота та взаємодія (387)
Луганська	професійні знання (152)	цифрова грамотність (96)	командна робота та взаємодія (80)

<b>Львівська</b>	цифрова грамотність (270)	командна робота та взаємодія (117)	сприйняття змін (89)
<b>Миколаївська</b>	професійні знання (418)	цифрова грамотність (190)	сприйняття змін (140)
<b>Одеська</b>	професійні знання (380)	сприйняття змін (153)	цифрова грамотність (125)
<b>Полтавська</b>	професійні знання (339)	цифрова грамотність (116)	командна робота та взаємодія (73)
<b>Рівненська</b>	професійні знання (332)	сприйняття змін (165)	цифрова грамотність (150)
<b>Сумська</b>	професійні знання (381)	цифрова грамотність (145)	командна робота та взаємодія (123)
<b>Тернопільська</b>	професійні знання (282)	цифрова грамотність (226)	виконання на високому рівні поставлених завдань (115)
<b>Харківська</b>	професійні знання (284)	цифрова грамотність (133)	сприйняття змін (128)
<b>Херсонська</b>	цифрова грамотність (175)	професійні знання (170)	сприйняття змін (67)
<b>Хмельницька</b>	професійні знання (353)	командна робота та взаємодія (60)	цифрова грамотність (59)
<b>Черкаська</b>	професійні знання (645)	командна робота та взаємодія (168)	цифрова грамотність (164)
<b>Чернівецька</b>	професійні знання (637)	цифрова грамотність (212)	командна робота та взаємодія (95)
<b>Чернігівська</b>	професійні знання (543)	цифрова грамотність (170)	сприйняття змін (149)

## ВИСНОВКИ

Система професійного навчання державних службовців повинна бути гнучкою, інноваційною, орієнтованою на професійний розвиток та кар'єрне зростання державних службовців, здатною оперативно реагувати на їх запити, водночас посилюючи здатність кожного учасника професійного навчання застосовувати спеціальні знання, уміння та навички на займаній посаді, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і професійних обов'язків.

Одним із основних завдань цієї системи є вивчення потреб державних органів у професійному навчанні персоналу, забезпечення взаємозв'язку індивідуальних потреб державних службовців і потреб відповідних органів влади, а також забезпечення відповідності змісту програм підвищення кваліфікації визначеним потребам.

З метою визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б» і «В» на 2022 рік НАДС узагальнено відомості щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 132 580 державних службовців Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів та їх територіальних органів (161 – державного службовця категорії «А», 37 589 – державних службовці категорії «Б», 103 288 – державних службовців категорії «В»), які надійшли від Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, 20 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 8 органів судової влади та прокуратури, 6 колегіальних органів, 13 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та територіальних органів НАДС (щодо індивідуальних потреб державних службовців місцевих державних адміністрацій).

Аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2022 рік ілюструє тенденцію до зростання частки державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму: з 45,1 % у 2020 році до 82,2 % у 2022 році. Зокрема для державних службовців категорії «А» таке зростання відбулося з 47,7 % у 2020 році до 82,1 % у 2022 році.

Разом з тим протягом двох останніх років зберігається тенденція до зниження попиту у державних службовців як на центральному, так і на місцевому рівнях, на здобуття освіти за освітньо-професійною програмою

---

підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». У 2022 році у порівнянні з 2021 роком попит знизився на 46,5 % (на 57 % для державних службовців категорії «Б» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та на 37 % – державних службовців категорії «В»). Серед державних службовців місцевих державних адміністрацій попит знизився на 11 % у порівнянні з 2021 роком (на 25 % для державних службовців категорії «Б», без змін для державних службовців категорії «В»).

У розрізі видів професійного навчання державні службовці категорій «А», «Б», «В» найбільш актуальним для себе визначили навчання за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації (66,1 % від визначених ними потреб у професійному навчанні).

Вивчення індивідуальних потреб державних службовців показало, що пріоритетним у 2022 році є удосконалення таких компетентностей:

управління змінами, професійні знання, комунікація та взаємодія, лідерство, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, прийняття ефективних рішень – для представників вищого корпусу державної служби;

професійні знання, цифрова грамотність, впровадження та сприйняття змін, комунікація та взаємодія (командна робота та взаємодія) – для державних службовців категорії «Б» та «В».

Найбільш пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами як для державних службовців категорії «Б», так і для категорії «В», залишаються:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду);

запобігання корупції та забезпечення доброчесності.

Саме системний та комплексний підхід до планування професійного та особистісного розвитку державних службовців, зокрема визначення потреб у професійному навчанні за результатами оцінювання службової діяльності, проведення самооцінки компетентностей, складання та моніторинг виконання індивідуальної програми, матиме значний позитивний вплив на якість роботи державних службовців, підвищення продуктивності діяльності державних органів та професіоналізацію державної служби в Україні.

---

## ДОДАТКИ

Додаток 1

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації  
державних службовців категорії «А»  
за загальними професійними (сертифікатними) програмами**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<p>актуальні питання публічного управління та адміністрування (у тому числі для вперше призначених на посади державної служби; державним службовцям про державну службу) стратегічне управління в умовах змін знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходів адаптації законодавства знання методів та способів аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень засади протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом корпоративна культура в управлінні державних органів менеджмент і лідерство у державних органах навички медіації та діалогу для потреб державної служби цивільний захист та охорона праці</p>

Додаток 2

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців  
категорії «А» за загальними короткостроковими програмами**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<b>деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією</b>
<b>державна політика цифрового розвитку</b>
<b>електронне урядування та електронна демократія</b>
<b>європейська та євроатлантична інтеграція</b>
<b>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</b>
<b>інформаційна безпека</b>
захист персональних даних протидія дезінформації розробка та впровадження системи управління безпекою інформації
<b>кібербезпека та кібергігієна</b>
<b>аналіз баз даних та великого масиву інформації, методи аналізу</b>

<b>комунікація та взаємодія</b>
<p>вибір дієвих методів та прийомів управлінського впливу          визначення заінтересованих і впливових сторін та розбудова партнерських відносин          вміння публічно виступати перед аудиторією          теорія аргументації, здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації          ефективні переговори, адвокація          комунікаційний аспект публічного управління          формування іміджу та бренду державних службовців</p>
<b>лідерство</b>
<p>комунікативна компетентність керівника-лідера          лідерство в процесах управління змінами          лідерство у публічному управлінні          лідерство: рівні можливості          мотивація до ефективної професійної діяльності          делегування повноважень та управління результатами діяльності          формування ефективної організаційної культури державної служби          сприяння всебічному розвитку особистості          управлінські технології</p>
<b>проектний менеджмент</b>
<b>рівні права та можливості жінок і чоловіків</b>
<p>гендерний підхід в управлінні людськими ресурсами          політика гендерної рівності в органах публічної влади</p>
<b>стратегічне управління та планування</b>
<p>підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)          стратегічне управління та проектний менеджмент</p>
<b>стратегічні комунікації</b>
<b>управління ефективністю та розвиток людських ресурсів</b>
<p>антикризовий менеджмент у публічному управлінні          мотивування на досягнення результату          організація та контроль роботи, вміння працювати в команді та керувати командою          підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання          уміння управляти людськими ресурсами, організувати роботу і контролювати її виконання,</p>



<b>управління змінами та прийняття ефективних рішень</b>
<p>автоматизація управління  забезпечення ефективної системи управління змінами  здатність своєчасно приймати виважені рішення, уміння аналізувати альтернативи,  автономність та ініціативність щодо прийняття рішень/пропозицій  основні напрями досягнення результату при оцінюванні ефективності змін  персональна ефективність на державній службі  прийняття ефективних управлінських рішень  уміння аналізувати альтернативи  управління змінами та оцінювання їх ефективності для досягнення результатів діяльності  формування плану змін</p>
<b>управління персоналом на державній службі</b>
<p>знання основних інструментів забезпечення ефективності, результативності та якості  діяльності органів державної влади  роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами  управління персоналом, управління змінами</p>
<b>цифрова грамотність</b>
сучасні цифрові технології
<b>інший напрям</b>
<p>аналіз інформації  підтримання на актуальному рівні знань законодавства у сфері освіти та державної служби  управління публічними фінансами, бюджетне планування</p>

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації  
державних службовців категорій «Б» та «В» за загальними професійними  
(сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<p>для вперше призначених на посади державної служби категорії «Б», «В» (протягом року з дня їх призначення на посаду)</p> <p>для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», «В» (не рідше одного разу на три роки)</p> <p>для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції</p> <p>для фахівців з питань реформ (державних службовців, які здійснюють аналіз та формування державної політики, нормопроектувальну діяльність та експертизу)</p> <p>удосконалення рівня володіння іноземною мовою</p> <p>удосконалення рівня володіння державною мовою</p> <p>загальні питання роботи юридичної служби міністерств, інших центральних органів виконавчої влади</p> <p>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</p> <p>управління публічними фінансами, бухгалтерський облік та аудит, бюджетне планування</p> <p>управління персоналом в органах публічної влади</p> <p>європейська та євроатлантична інтеграція</p> <p>інформаційна безпека та кібербезпека</p> <p>рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність)</p> <p>дотримання прав людини та протидія дискримінації</p> <p>комунікація та взаємодія</p> <p>міжнародна взаємодія</p> <p>стратегічні комунікації</p> <p>управління змінами та сприйняття змін</p>

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації  
державних службовців категорії «Б» за загальними короткостроковими програми  
підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<b>впровадження стандартів захисту персональних даних</b>
унікнення небезпек в цифровому середовищі, захист особистих та конфіденційних даних
<b>впровадження змін та прийняття ефективних рішень</b>
механізму оцінки ризиків та альтернативних рішень опір змінам і його подолання система менеджменту ситуацій формування та реалізація плану змін
<b>державна політика цифрового розвитку</b>
ведення електронного діловодства та формування архівних справ в державних органах
<b>доступ до публічної інформації</b>
ведення і використання електронних реєстрів робота з відкритими даними робота з запитами на публічну інформацію
<b>дотримання прав людини та протидія дискримінації</b>
культура толерантності управління різноманіттям
<b>електронне урядування та електронна демократія</b>
впровадження напрямків електронної взаємодії проведення публічних консультацій
<b>європейська та євроатлантична інтеграція</b>
адаптація законодавства до європейських та євроатлантичних стандартів зовнішньополітичний стратегічний курс України на набуття членства в ЄС та НАТО: реалізація та перспективи
<b>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</b>
виявлення конфлікту інтересів на державній службі захист та робота з викривачами корупції формування антикорупційні програми органів влади

<b>інформаційна безпека</b>
дезінформація: види, інструменти та способи захисту засади і принципи державної політики у сфері інформаційної безпеки
<b>кібербезпека</b>
безпека комп'ютерної мережі державного органу робота з мережевим обладнанням на рівні CCNA робота з серверним обладнанням та операціями системи технічний захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах
<b>комунікація та взаємодія</b>
ефективна взаємодія органів державної влади з громадськістю та ЗМІ комунікативна компетентність державних службовців мистецтво слухати та надавати зворотній зв'язок комунікації у сфері державного управління крос-функціональна взаємодія медіація та мистецтво переговорного процесу мистецтво публічного виступу та ораторське мистецтво практичні питання діяльності у сфері зовнішніх комунікацій управління конфліктами формування позитивного іміджу державних органів
<b>лідерство</b>
ефективний менеджмент на державній службі делегування повноважень розвиток управлінських компетентностей самоменеджмент керівника технології розвитку лідерства на державній службі
<b>проєктний менеджмент</b>
ефективне використання ресурсів застосування принципів формування бізнес процесів у державному секторі комп'ютерні програми для проєктного менеджменту механізми розроблення інвестиційних проєктів написання проєктів та грантів
<b>реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей, охорони материнства та дитинства</b>
практичне застосування законодавства щодо захисту дітей, дітей - сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування

<b>рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність)</b>
гендерна рівність на державній службі протидія дискримінації та подолання гендерних стереотипів реалізація гендерної політики в Україні
<b>стратегічне управління та планування</b>
аналіз альтернативних рішень аналіз і формування державної політики, підготовка аналітичних документів антикризовий менеджмент у публічному управлінні методи збору та аналізу інформації оцінка та прогнозування впливу розробка та реалізація плану змін сталій розвиток управління якістю в органах державної влади
<b>стратегічні комунікації</b>
дипломатичний протокол та етикет основи міжнародної взаємодії офіційні візити та міжнародні договори співпраця та налагодження партнерської взаємодії
<b>територіальна організація влади</b>
активізація громадськості та підтримка місцевих ініціатив актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади діяльність місцевих державних адміністрацій повноваження місцевих районних державних адміністрацій в умовах впровадження адміністративно-територіальної реформи територіальна організація влади: як громаді стати цифровою
<b>удосконалення рівня володіння державною мовою</b>
ділова українська мова та сучасний український правопис документ як форма писемного публічного мовлення культура ділового мовлення
<b>управління персоналом на державній службі</b>
доброчесність та етична поведінка державного службовця корпоративна культура та культура державної служби організація контролю та виконавська дисципліна в органах влади підвищення кваліфікації працівників служб управління персоналом розвиток персональної ефективності формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі

<b>управління публічними фінансами</b>
<p>бухгалтерський облік та фінансова звітність органів державної влади  бюджетне планування та виконання бюджету  детінізація доходів  оренда державного майна  позабалансовий облік  публічні закупівлі та тендерна процедура  розроблення інвестиційних проєктів  управління державними інвестиціями  формування місцевих бюджетів, бюджетна децентралізація</p>
<b>цифрова грамотність</b>
<p>ефективне використання програм Microsoft Office в роботі державного службовця  застосування сучасних інформаційних технологій в роботі державного службовця  медіаграмотність та медіакультура  методи візуального представлення даних</p>
<b>інший напрям</b>
<p>актуальні питання реалізації законодавства про державну службу  внутрішній та зовнішній аудит  деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією  забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю  законотворча діяльність та нормопроектувальна техніка  запобігання і протидії торгівлі людьми  зміна клімату  представництво державних органів в суді та виконання судових рішень  формування державної політики</p>

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації  
державних службовців категорії «В»  
за загальними короткостроковими програми підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<b>впровадження стандартів захисту персональних даних</b>
унікнення небезпек в цифровому середовищі, захист особистих та конфіденційних даних
<b>державна політика цифрового розвитку</b>
<b>доступ до публічної інформації</b>
ведення і використання електронних реєстрів робота з відкритими даними робота з запитами на публічну інформацію
<b>дотримання прав людини та протидія дискримінації</b>
культура толерантності управління різноманіттям
<b>електронне урядування та електронна демократія</b>
застосування технологій е-урядування на практиці, в тому числі при наданні державно-управлінських послуг особливості електронного документообігу проведення публічних консультацій розробка з інтерфейсів програм, вебсайтів органів державної влади технологія проведення ефективних опитувань, аналіз результатів та підготовка звітів ведення електронного діловодства та формування архівних справ в державних органах
<b>європейська та євроатлантична інтеграція</b>
адаптація законодавства до європейських та євроатлантичних стандартів виконання національних програм під егідою Україна-НАТО державна політика України у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції зовнішньополітичний стратегічний курс України на набуття членства в ЄС та НАТО: реалізація та перспективи
<b>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</b>
виявлення конфлікту інтересів на державній службі захист та робота з викривачами корупції формування антикорупційні програми органів влади

<b>інформаційна безпека</b>
дезінформація: види, інструменти та способи захисту засади і принципи державної політики у сфері інформаційної безпеки
<b>кібербезпека</b>
безпека комп'ютерної мережі державного органу робота з мережевим обладнанням на рівні CCNA робота з серверним обладнанням та операціями системи технічний захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах
<b>комунікація та взаємодія</b>
ведення сторінок органів державної влади у соціальних мережах (SMM) ефективна взаємодія органів державної влади з громадськістю та ЗМІ етика ділового спілкування ефективна робота в команді комунікативна компетентність державних службовців крос-функціональна взаємодія медіація та мистецтво переговорного процесу публічні виступи та ораторське мистецтво
<b>проектний менеджмент</b>
ефективне використання ресурсів застосування принципів формування бізнес процесів у державному секторі комп'ютерні програми для проектного менеджменту механізми розроблення інвестиційних проектів написання проектів та грантів
<b>реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей, охорони материнства та дитинства</b>
практичне застосування законодавства щодо захисту дітей, дітей - сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування
<b>рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність)</b>
гендерна рівність на державній службі протидія дискримінації та подолання гендерних стереотипів реалізація гендерної політики в Україні
<b>сприйняття змін</b>
гнучкість і стресостійкість як основа сприйняття змін розвиток здатності сприймати зміни та змінюватись



<b>стратегічне управління та планування</b>
аналіз альтернативних рішень аналіз і формування державної політики, підготовка аналітичних документів антикризовий менеджмент у публічному управлінні методи збору та аналізу інформації оцінка та прогнозування впливу розробка та реалізація плану змін сталій розвиток управління якістю в органах державної влади
<b>стратегічні комунікації</b>
дипломатичний протокол та церемоніал основи міжнародної взаємодії офіційні візити та міжнародні договори співпраця та налагодження партнерської взаємодії
<b>територіальна організація влади</b>
активізація громадськості та підтримка місцевих ініціатив актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади діяльність місцевих державних адміністрацій повноваження місцевих районних державних адміністрацій в умовах впровадження адміністративно-територіальної реформи територіальна організація влади: як громаді стати цифровою
<b>удосконалення рівня володіння державною мовою</b>
ділова українська мова та сучасний український правопис документ як форма писемного публічного мовлення культура ділового мовлення
<b>управління персоналом на державній службі</b>
адаптація новопризначених працівників етика, культура та соціально-психологічні аспекти діяльності державних службовців загальні питання організації і проходження державної служби класифікація посад державної служби корпоративна культура державних органів організація роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу оцінювання та розвиток персоналу підвищення кваліфікації працівників служб управління персоналом робота в інтегрованій інформаційній системі управління людським ресурсами на державній службі HRMIS тайм-менеджмент та персональна ефективність на державній службі формування сприятливого морального-психологічного клімату в колективі

<b>управління публічними фінансами</b>
<p>бухгалтерський облік та фінансова звітність органів державної влади  бюджетне планування та виконання бюджету  детінізація доходів  оренда державного майна  позабалансовий облік  публічні закупівлі та тендерна процедура  управління державними інвестиціями  формування місцевих бюджетів, бюджетна децентралізація</p>
<b>цифрова грамотність</b>
<p>автоматизація збору даних  ефективне використання програм Microsoft Office в роботі державного службовця  застосування сучасних інформаційних технологій в роботі державного службовця  медіаграмотність та медіакультура  методи візуального представлення даних</p>
<b>інший напрям</b>
<p>актуальні питання реалізації законодавства про державну службу  внутрішній та зовнішній аудит  деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої територіїта управління деокупованою територією  забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю  законотворча діяльність та нормопроектувальна техніка  запобігання і протидії торгівлі людьми  зміна клімату  нові засади здійснення адміністративної процедури  представництво державних органів в суді та виконання судових рішень  робота з великим обсягом інформації та масивами даних  розвиток креативного мислення  соціально відповідальний бізнес</p>

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації  
державних службовців категорій «Б» та «В» за спеціальними професійними  
(сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<p>боротьба з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом боротьби з фінансуванням тероризму та фінансуванням розповсюдження зброї масового знищення експлуатація АЕС, зняття з експлуатації ЧАЕС, радіаційна безпека та поводження з ВЯП та РАВ</p> <p>законодавство ЄС у сфері технічного регулювання та метрології</p> <p>аудит відповідності та ефективності</p> <p>захист прав людини та міжнародний суд</p> <p>інтеграція біженців та осіб, які потребують додаткового захисту</p> <p>міграційні процеси в Україні</p> <p>міжнародне культурно-гуманітарне співробітництво</p> <p>мобілізаційна підготовка та мобілізація</p> <p>організація та здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням вимог законодавства про охорону, захист, використання та відтворення лісів, об'єктів рослинного і тваринного світу, охорону надр, природно-заповідного фонду, ведення мисливського господарства</p> <p>організація та здійснення державного нагляду(контролю) за додержанням вимог законодавства про поводження з відходами, пестецидами та агрохімікатами, охорони атмосферного повітря</p> <p>організація та проведення загальнонаціональних досліджень щодо домашнього насильства, його причин і наслідків</p> <p>основні засади державної екологічної політики</p> <p>особливості організації заходів з охорони навколишнього природного середовища, екологічної оцінки та менеджменту територій населених пунктів, що входять до складу територіальної громади</p> <p>охорона праці</p> <p>підвищення кваліфікації державних службовців Держрибагентства</p> <p>підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів Держпродспоживслужби (державних фітосанітарних інспекторів відділу фітосанітарних заходів на кордоні)</p> <p>підвищення кваліфікації офіцерів охорони портового засобу</p> <p>підвищення кваліфікації працівників режимно - секретних органів</p> <p>порядок фіксування судового процесу; використання технічних засобів в роботі суду</p> <p>пріоритети зовнішньої політики України</p> <p>соціальний захист ветеранів</p> <p>торговельно-економічні відносин та міжнародне співробітництво України</p> <p>формування іміджу країни</p> <p>цивільний захист та охорона праці</p>

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації  
державних службовців категорій «Б» та «В»  
за спеціальними короткостроковими програми підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<p>агропромисловий розвиток  актуальні питання забезпечення єдності судової практики у кримінальному судочинстві  застосування інституту угод у кримінальному провадженні  впровадження інституту кримінальних проступків  аналіз судової практики Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду щодо  застосування інституту перегляду судових рішень за нововиявленими обставинами;  практика застосування спеціального судового провадження;  цивільний позов у кримінальному провадженні  актуальні питання реалізації податкового законодавства  антилегалізаційна діяльність як складова детінізації економіки  вивчення та впровадження ефективних методик контролю стану охорони портових засобів  державний зовнішній фінансовий контроль міжбюджетних трансфертів та місцевих бюджетів  забезпечення радіаційної безпеки  застосування Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод та практики  Європейського суду з прав людини  кодекс України з процедур банкрутства: практика застосування  макроеконометричне прогнозування та аналізу  впливу геополітичних та економічних процесів на розвиток відносин з країнами світу  аналізу монетарної та фіскальної політики з використанням моделей загальної рівноваги,  експортних кредитів та експортних гарантій  стандарти ЄС у сфері інтелектуальної власності  митні платежі  мобілізаційна підготовка та мобілізація  організація та забезпечення режиму секретної роботи, роботи з документами з обмеженим  доступом  організація та здійснення державного нагляду(контролю) за додержанням вимог  законодавства про охорону атмосферного повітря, земель та надр  поводження з відходами, пестицидами та агрохімікатами  охорона навколишнього природного середовища, оцінка впливу на довкілля  організація та здійснення заходів державного ринкового нагляду у сфері відповідальності  Держекоінспекції України  основні засади державної екологічної політики  особливості організації заходів з охорони навколишнього природного середовища,  екологічної оцінки та менеджменту територій населених пунктів, що входять до складу  територіальної громади  управління водними ресурсами (розроблення нормативів гранично допустимого скидання  забруднюючих речовин у водні об'єкти із зворотними водами )  особливості здійснення державного нагляду (контролю) у відповідності до Закону України  «Про електронні комунікації»  особливості управління закладами освіти  пенсійне забезпечення громадян та їх соціальний захист</p>

містобудування та архітектура

порядок проведення договірної роботи в бюджетних установах

регулювання ринку фінансових та банківських послуг

розвиток цивільного персоналу сектору безпеки і оборони

соціальний захист ветеранів

укладання, розробка проєктів міжнародних договорів, організація роботи щодо реалізації

проєктів міжнародної технічної допомоги

захист цивільного населення від надзвичайних ситуацій

---