



АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік

У сучасних умовах системної трансформації державного управління визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців є складовою реалізації цілісної політики управління людськими ресурсами на державній службі. Саме формування та розвиток професійних компетентностей державних службовців нерозривно пов'язано із забезпечення якісного виконання ними службових обов'язків, досягнення цілей державної політики та підвищення довіри громадян до органів влади.

Визначення індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні в контексті забезпечення планування їх професійного розвитку 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 10 липня 2019 року № 591);

Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 47, зареєстрованим 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, зареєстрованим 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 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.

Відповідно до вищезазначених нормативно-правових актів індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються під час щорічного оцінювання їх службової діяльності з урахуванням встановлених для них на плановий рік завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності, а також самооцінки своїх компетентностей і професійних потреб.

Визначені індивідуальні потреби у професійному навчанні враховуються державним службовцем разом із службою управління персоналом під час складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця/індивідуальної програми професійного розвитку (далі – індивідуальна програма).

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

У 2025 році з метою належної організації професійного навчання державних службовців НАДС проведено аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б», «В», інформація про які надана Офісом Президента України, Апаратом Верховної Ради України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, Апаратом Ради національної безпеки і оборони України, Представництвом Президента України в Автономній Республіці Крим, Координаційним центром забезпечення взаємодії з Кабінетом Міністрів України, 18 міністерствами, 53 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 8 органами судової влади та прокуратури, 4 колегіальними органами, 13 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, а також місцевими державними адміністраціями. До звіту не включено інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців Міністерства національної єдності та Вищого суду з питань інтелектуальної власності.

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 2024 року в державних органах налічувалось 285 посад вищого корпусу державної служби. Фактична чисельність державних службовців категорії «А» становила 220 осіб.

Для визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців вищого корпусу державної служби узагальнено та проаналізовано 194 індивідуальні програми державних службовців категорії «А». У зв'язку із не проведенням оцінювання результатів службової діяльності, відсутності суб'єкта призначення тощо не було затверджено індивідуальні програми 26 державним службовцям категорії «А».

Загалом на 2025 рік потребу у професійному навчанні визначено для:

Державного секретаря Кабінету Міністрів України та 5 його заступників;
керівника Апарату Ради національної безпеки і оборони України та 5 його заступників;

5 керівників апарату (секретаріату) постійно діючих допоміжних органів, утворених Президентом України;

13 державних секретарів міністерств;

32 керівників та 89 заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України;

5 керівників та 12 заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

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

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

Частка державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму у 2025 році, залишилася на рівні минулого року та становить 88%, разом з тим частка таких осіб зменшилася на 7% порівняно з 2023 роком.

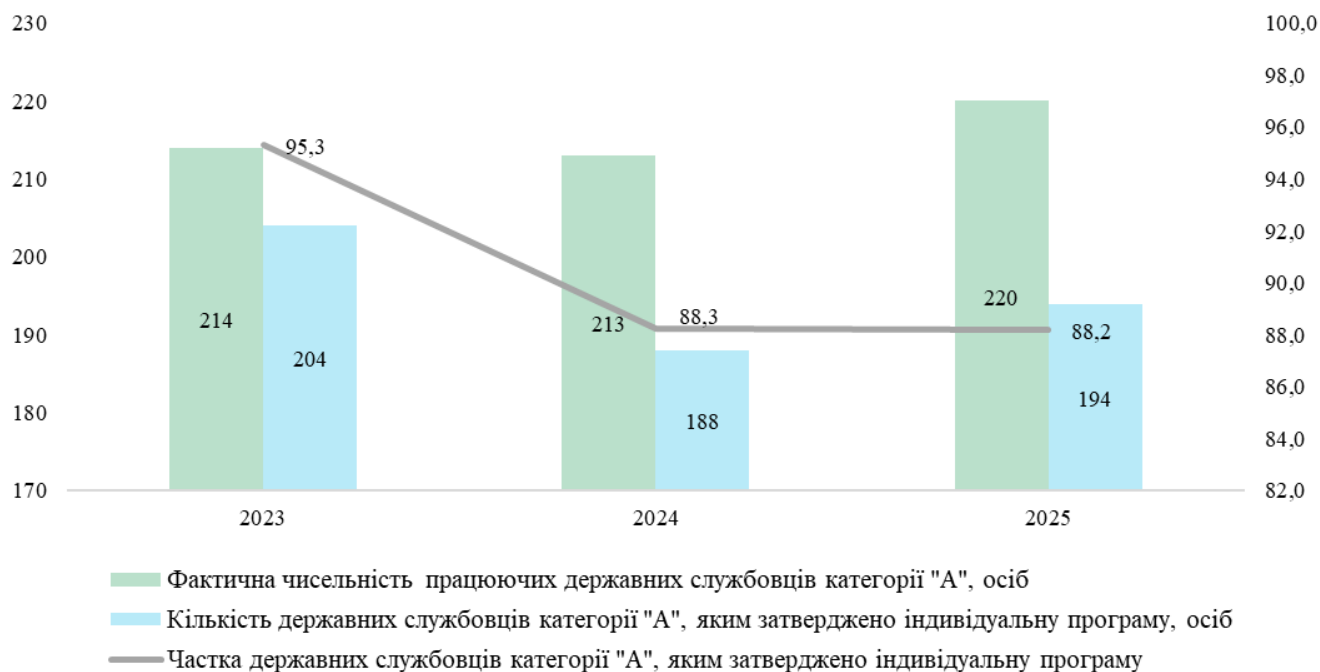


Рис. 1. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму у 2021-2024 роках, відсоток

Розподіл представників вищого корпусу державної служби, яким затверджено індивідуальні програми, за гендерною ознакою засвідчив, що серед 194 державних службовців категорії «А» переважають чоловіки (72% або 139 осіб становлять чоловіки, 28% або 55 осіб – жінки).

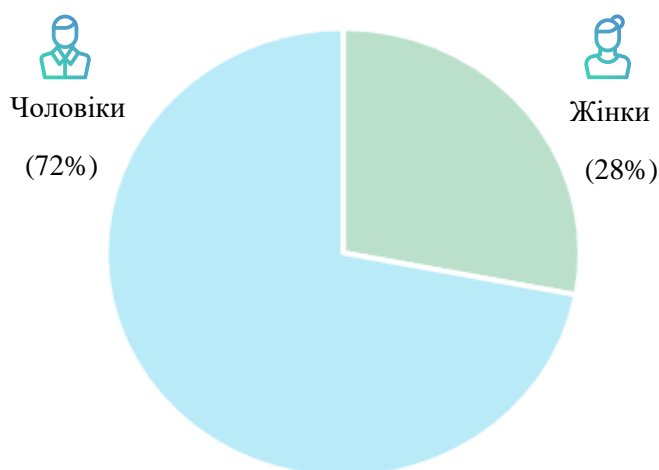


Рис. 2. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, відсоток

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

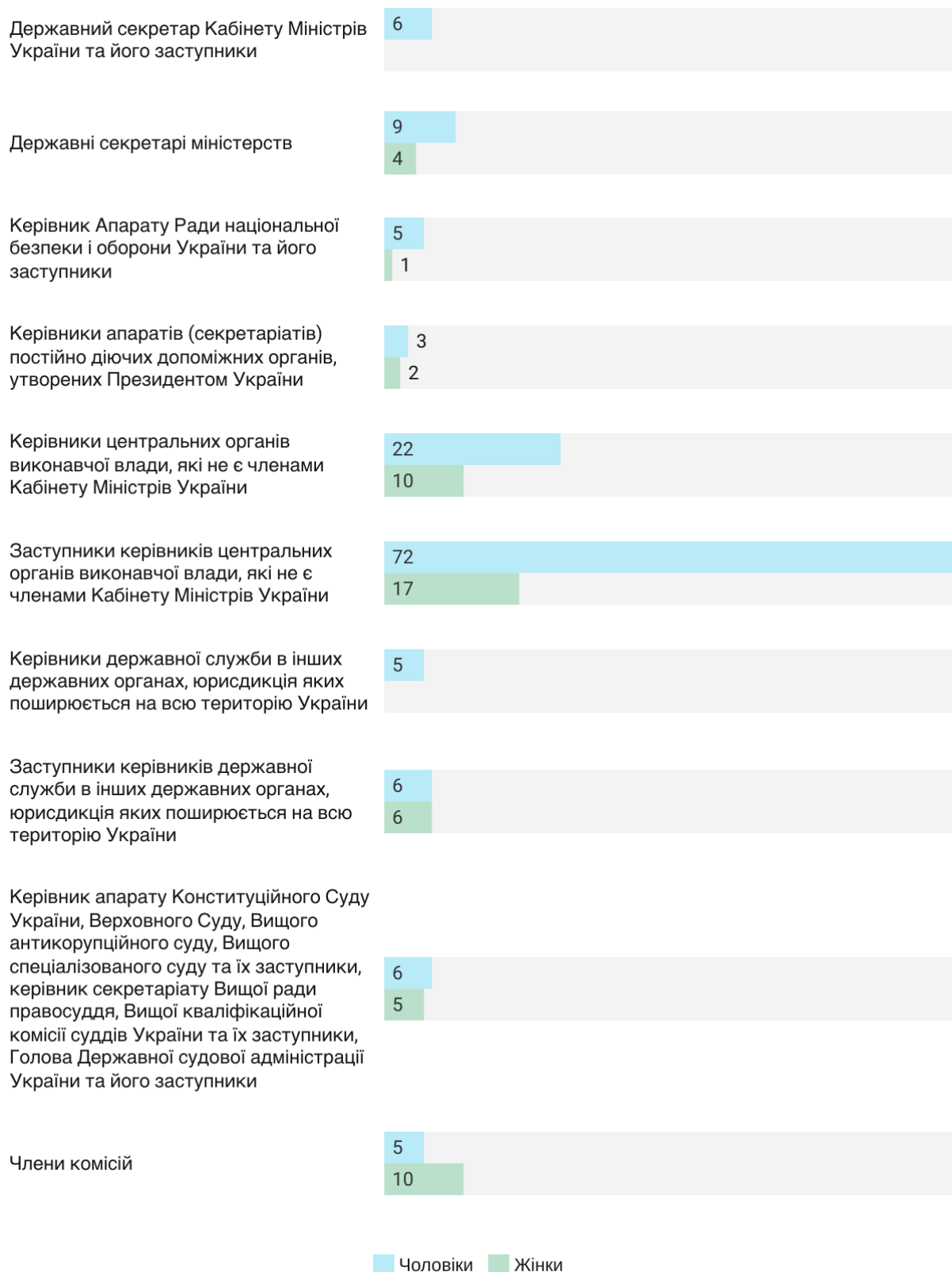


Рис. 3. Кількість державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за посадами державної служби та гендерною ознакою, осіб

Аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показав, що у 2025 році для представників вищого корпусу державної служби визначено такі топ-3 пріоритетних компетентностей як: професійні знання; комунікація та взаємодія; знання законодавства.

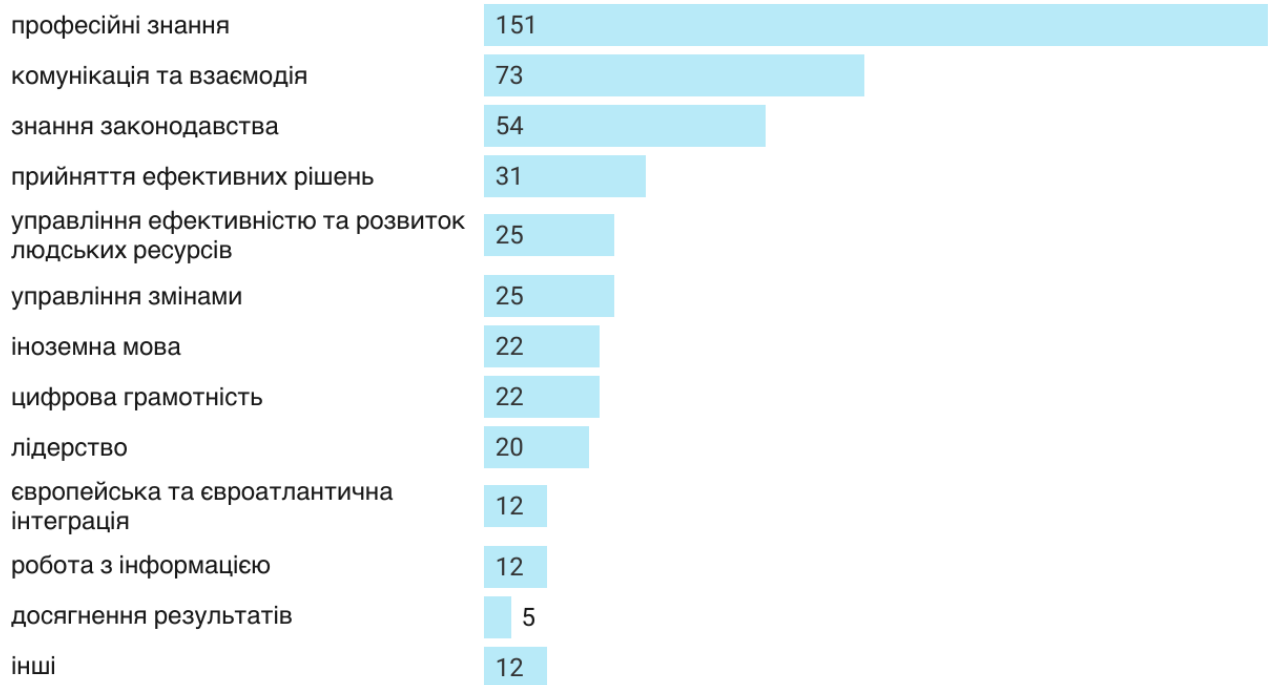


Рис. 4. Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2024 році¹, осіб

У 2025 році представники вищого корпусу державної служби віддали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами (45,4% від загальної кількості потреб), за загальними професійними (сертифікатними) (14,7%), за спеціальними короткостроковими програмами (1,6%) та шляхом самоосвіти (38,3%).

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

за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації – управління персоналом та управління результативністю (15,2%), європейська та євроатлантична інтеграція (13,7%);

за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації – навчання державних службовців, які займають посади державної

¹ На рис. 4 до інших компетентностей віднесено: управління організацією роботи та персоналом, кібербезпека та кіберзахист, безбар'єрність, стратегічне управління та планування, розбудова системи національної стійкості, фінансова та інформаційна грамотність.

служби категорії «А» (не рідше одного разу на три роки) (45,3%), вперше призначених на посади державної служби категорії «А» (16,3%).

Як і минулого року, у топ-3 напрямів підвищення кваліфікації вищого корпусу державної служби входить навчання з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, що складає 10% від усіх потреб, зазначених в індивідуальних програмах державних службовців категорії «А» на 2025 рік.

Також 8 державним службовцям категорій «А» визначено потребу в навчанні за спеціальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, зміст яких охоплює питання сталого розвитку органів державної влади, стратегічного лідерства у секторі безпеки оборони, виборчих систем; навчання для працівників судової системи.

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 Вищій школі публічного управління для врахування під час формування змісту загальних програм підвищення кваліфікації державні службовців категорії «А».

Важливим видом професійного навчання для державних службовців категорії «А» залишається самоосвіта за темами: комунікація та взаємодія (9,9%), європейська та євроатлантична інтеграція (9,0%), створення безбар'єрного простору (9,0%); кібербезпека (8,6%), цифрова грамотність (8,1%).

Для навчання у рамках самоосвіти представники вищого корпусу державної служби також обирали такі тематики, як: антикорупційна тематика (добročесність, запобігання корупції, стандарти добročесної та етичної поведінки); створення безбар'єрного простору; захист прав осіб з інвалідністю; імплементація європейського законодавства; інформаційна безпека/проти дія дезінформації; кризовий менеджмент в умовах інформаційних загроз; кібербезпека та кіберзахист; конфлікт інтересів на державній службі; стресостійкість та запобігання професійному вигоранню на державній службі; міжнародне гуманітарне право; загальна адміністративна процедура; цифрова грамотність, використання цифрових інструментів та штучного інтелекту; відкриті дані; доступ до публічної інформації; удосконалення рівня володіння іноземною (англійською) мовою; добročесна судова влада; енергоефективність, декарбонізація, альтернативна енергетика; управління об'єктами державної власності; бюджетне законодавство тощо.

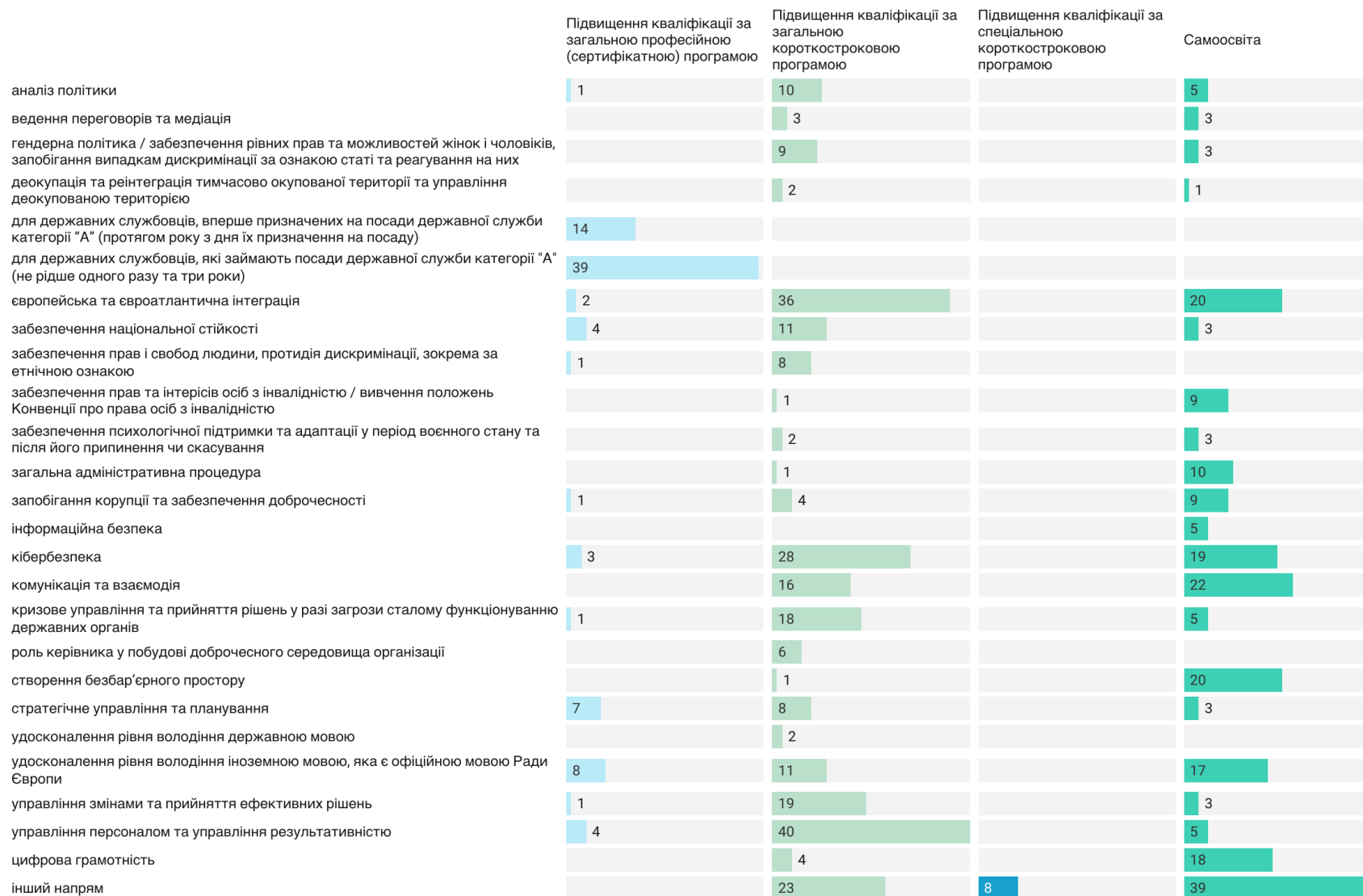


Рис. 5. Індивідуальні потреби державних службовців категорії «А» за видами професійного навчання та напрямками підвищення кваліфікації, осіб

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

Відповідно до Звіту про кількісний склад державних службовців станом на 31 грудня 2024 року в Україні за штатним розписом налічувалось 46 879 посад державної служби категорії «Б» і 145 008 – категорії «В». Фактична чисельність державних службовців категорії «Б» становила 37 645 осіб, категорії «В» – 118 411 осіб.

З метою визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» і «В» на 2025 рік було узагальнено та проаналізовано інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 139 715 державних службовців категорій «Б» і «В», що надійшла від Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, Апарату Ради національної безпеки і оборони України, Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, Координаційного центру забезпечення взаємодії з Кабінетом Міністрів України, 17 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 8 органів судової влади та прокуратури, 4 колегіальних органів, 13 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, а також місцевих державних адміністрацій. Індивідуальні програми професійного розвитку державних службовців категорій «Б» і «В» на 2025 рік не складались у Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку у зв'язку з реорганізацією відповідно до положень Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках».

Загалом індивідуальні програми на 2025 рік затверджено для 34 298 державних службовців категорії «Б» та 105 417 державних службовців категорії «В». Інформацію щодо частки державних службовців, яким затверджено індивідуальні програми, у розрізі категорій посад державної служби, наведено на рис 6.

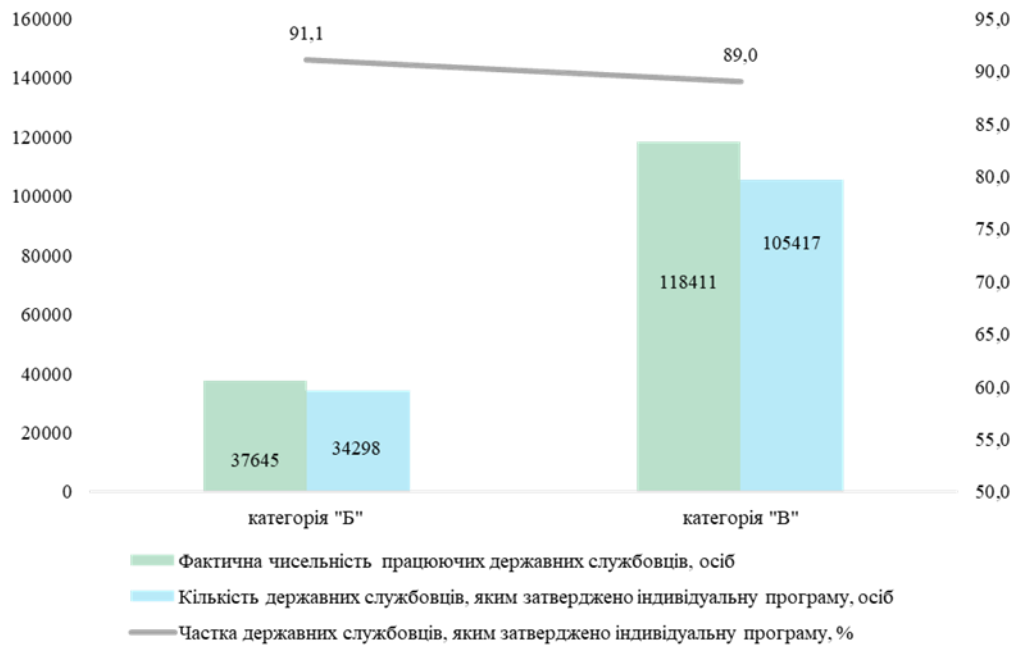


Рис.6 Розподіл державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму на 2024 рік, за категоріями посад державної служби, відсоток

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальні програми, показав, що серед них переважають жінки (серед державних службовців категорії «Б» 66% (22 672 особи) становили жінки та 34% (11 626 осіб) – чоловіки; серед державних службовців категорії «В» жінки становили 78% (82 307 осіб), чоловіки – 22% (23 110 осіб)), наведено на рис 7, 8.

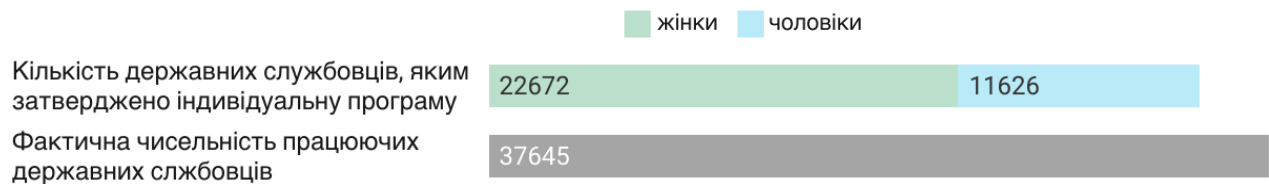


Рис. 7 Кількість державних службовців категорії «Б», яким затверджено індивідуальну програму, осіб

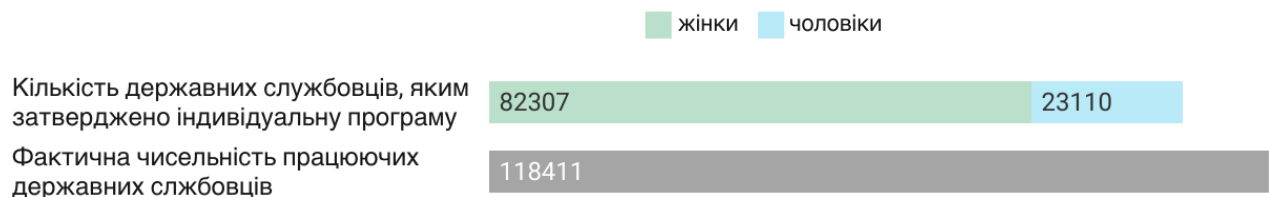


Рис. 8 Кількість державних службовців категорії «В», яким затверджено індивідуальну програму, осіб

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

На 2025 рік індивідуальні програми затверджено 116 031 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: 26 211 державним службовцям категорії «Б» та 89 820 державним службовцям категорії «В».

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В» центральних органів влади та їх територіальних органів, яким затверджено індивідуальні програми, показав, що серед 26 211 державних службовців категорії «Б» жінки становили 64% (16 688 осіб), чоловіки – 36% (9 523 осіб), відповідно серед 89 820 державних службовців категорії «В» жінки становили 77% (69 243 осіб), чоловіки – 23% (20 577 осіб).



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

Результати аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні показують, що у 2025 році 209 державних службовців категорій «Б» і «В» центральних органів влади та їх територіальних органів (92 державні службовці категорії «Б» та 117 державних службовців категорії «В») завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів (далі – підготовка), зокрема за спеціальностями:

- публічне управління та адміністрування;
- право;
- журналістика;
- клінічна психологія;

- менеджмент;
- менеджмент в охороні здоров'я;
- економіка;
- облік та оподаткування;
- комп'ютерна інженерія;
- кібербезпека та захист інформації;
- фінанси, банківська справа та страхування;
- будівництво та цивільна інженерія.

Найбільшу частку потреб у професійному навчанні державні службовці категорій «Б» і «В» у 2025 році планують задовільнити шляхом проходження самоосвіти (44%) та підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами (31%).

Детальний розподіл потреб державних службовців категорій «Б» і «В» за видами професійного навчання наведено на рисунку 10.

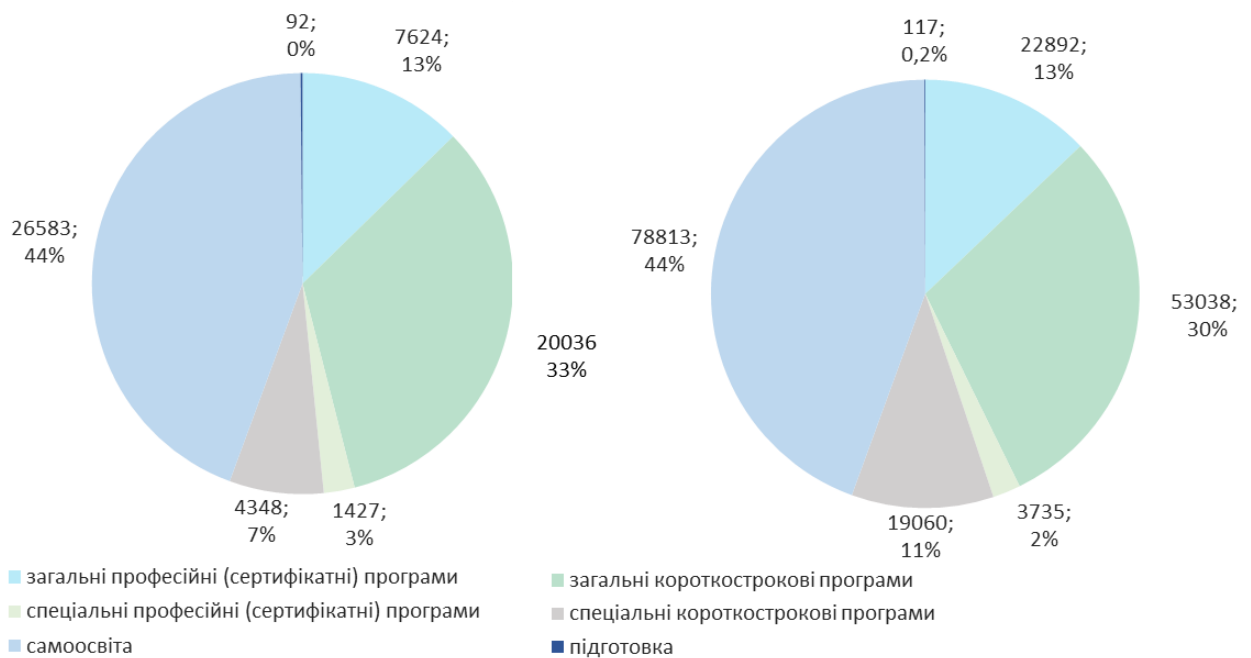


Рис. 10. Структура потреб державних службовців категорій «Б» і «В» у професійному навчанні за видами професійного навчання, %

Разом з тим, зазначені категорії державних службовців визначили потребу у навчанні у середньому за однією програмою підвищення кваліфікації. Загальні потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців за категоріями посад державної служби «Б» і «В» та видами програм наведено на рис. 11.

Так, загалом державні службовці категорії «Б» планують задовільнити 12,7% своїх індивідуальних потреб шляхом проходження навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації (7 624 особи) та 33,3% – за загальними короткостроковими програмами (20 036 осіб). Для державних службовців категорії «В» ці показники становлять: 12,9% – навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами (22 892 особи), 29,9% – за загальними короткостроковими програмами (53 038 осіб).

	категорія "Б"	категорія "В"
загальні професійні (сертифікатні) програми	7624	22892
загальні короткострокові програми	20036	53038
спеціальні професійні (сертифікатні) програми	1427	3735
спеціальні короткострокові програми	4348	19060

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

Результати аналізу поданої інформації свідчать про те, що державні службовці категорій «Б» і «В» визначали на 2025 рік в середньому по 2 професійні компетентності як такі, що потребують удосконалення.

Найбільше державні службовці категорій «Б» і «В» потребують удосконалення професійної компетентності «професійні знання», що охоплює, зокрема, знання щодо європейської та євроатлантичної інтеграції, запобігання корупції та забезпечення доброчесності, гендерної рівності, інформаційної безпеки, кібербезпеки, бухгалтерського обліку та управління публічними фінансами, дотримання прав людини та застосування міжнародного гуманітарного права, управління проектами, стратегічного управління та планування тощо. Удосконалення цієї компетентності складає 44,3% усіх потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» та 50% – категорії «В».

Як видно з рис. 12, пріоритетними видами професійного навчання для удосконалення компетентності «професійні знання» державні службовці:

державні службовці категорії «Б» – 32,8% самоосвіта, 29,4% підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та 20,0% за загальними професійними (сертифікатними) програмами;

державні службовці категорії «В» – 32,5%, 29,4% та 18,3% відповідно.

	категорія "Б"	категорія "В"
загальні професійні (сертифікатні) програми	5341	16275
загальні короткострокові програми	7824	23999
спеціальні професійні (сертифікатні) програми	1154	3319
спеціальні короткострокові програми	3496	16193
самоосвіта	8743	28876
підготовка	92	117

Рис. 12. Потреби державних службовців категорій «Б» і «В» в удосконаленні професійної компетентності «професійні знання» за видами професійного навчання, осіб

Окрім вищевказаної компетентності найбільшу потребу державні службовці категорії «Б» визначили в удосконаленні таких професійних компетентностей (у відсотках до визначених потреб):

- цифрова грамотність – 13,8%;
- комунікація та взаємодія – 10,9%;
- знання законодавства – 8,7%;
- впровадження змін – 5,6%.

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	259	1787	20	114	6095
комунікація та взаємодія	394	2675	30	156	3267
лідерство	346	1547	20	26	485
впровадження змін	284	1756	118	54	1137
знання законодавства	239	930	9	270	3762
прийняття ефективних рішень	296	1292	30	95	509
управління організацією роботи та персоналом	270	1237	25	76	795
іноземна мова	191	715	5	1	408
європейська та євроатлантична інтеграція		160	2	46	718
інші	4	113	14	14	664

Рис. 13. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» за компетентностями та видами професійного навчання, осіб

Окрім потреб в удосконаленні професійних компетентностей, зазначених на рис. 13, державні службовці категорії «Б» визначили і потреби в удосконаленні таких компетентностей, як: інформаційна безпека, інформаційна грамотність, безбар'єрна грамотність та особистісні компетентності (багатозадачність, витримка та стресостійкість, аналітичні здібності), які на рисунку віднесено до категорії «інші».

Водночас державні службовці категорії «В» визначили найбільшу потребу в професійному навчанні, що спрямоване на удосконалення таких професійних компетентностей (у відсотках до визначених потреб):

цифрова грамотність – 15,4%;

командна робота та взаємодія – 10,3%;

знання законодавства – 9,2 %;

сприйняття змін – 5,6 %.

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	1337	7800	26	324	17857
командна робота та взаємодія	1518	8360	17	345	8115
знання законодавства	1060	3200	35	1144	10868
сприйняття змін	1105	4198	211	257	4221
виконання на високому рівні поставлених завдань	1130	2060	78	418	2717
комунікація та взаємодія	210	1065	8	203	1517
європейська та євроатлантична інтеграція	2	489		149	2002
іноземна мова	187	1324	11	4	1033
інші	68	543	30	23	1607

Рис. 14. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» за компетентностями та видами професійного навчання, осіб

На рис. 14 до інших компетентностей, які зазначалися державними службовцями категорії «В» в індивідуальних програмах, віднесено: інформаційна безпека, інформаційна грамотність, безбар'єрна грамотність, лідерство, управління організацією роботи та персоналом, особистісні компетентності (багатозадачність, відповідальність, стресостійкість, уважність до деталей, обґрунтування власної позиції, персональна ефективність) 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 2025 році.

Також державними службовцями категорій «Б» та «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. 10, частка цих видів професійного навчання становить 9,6% потреб у

професійному навчанні державних службовців категорій «Б» та 12,8% – державних службовців категорії «В».

Посилання на переліки напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на 2025 рік, сформовані відповідними державними органами, наведено у додатку 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» та «В» місцевих державних адміністрацій показали, що у 2025 році потребують підвищення рівня професійної компетентності 23 684 державні службовці категорій «Б» та «В», з них: 8 087 державних службовців категорії «Б» та 15 597 державних службовців категорії «В».

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальні програми, показав, що серед 8 087 державних службовців категорії «Б» жінки становили 74% (5 984 осіб), чоловіки – 26% (2 103 осіб), відповідно серед 15 597 державних службовців категорії «В» жінки – 84% (13 064 осіб), 16% (2 533 осіб) – чоловіки.

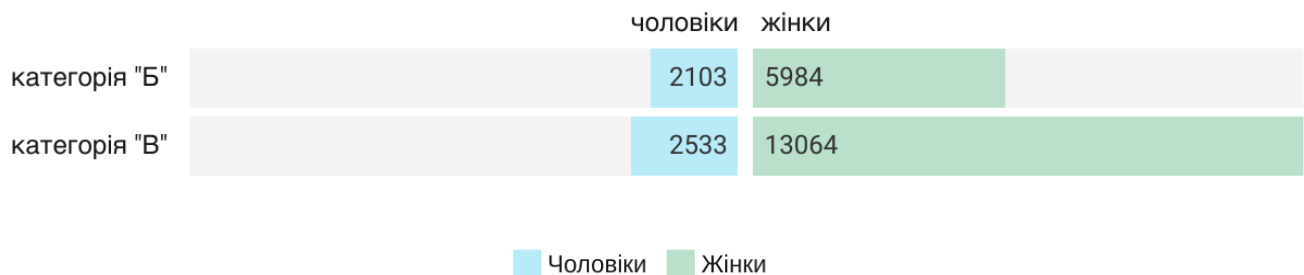


Рис. 15. Кількість державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій, яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, осіб

У 2025 році 244 державних службовців місцевих державних адміністрацій (163 державні службовці категорії «Б», 81 державний службовець категорії «В») завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів, зокрема за спеціальностями публічне управління та адміністрування, психологія та комп'ютерна інженерія.

Навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації надають перевагу 50% державних службовців місцевих державних адміністрацій. Частка самоосвіти у державних службовців місцевих державних адміністрацій становить 27,5% потреб, визначених на 2025 рік.

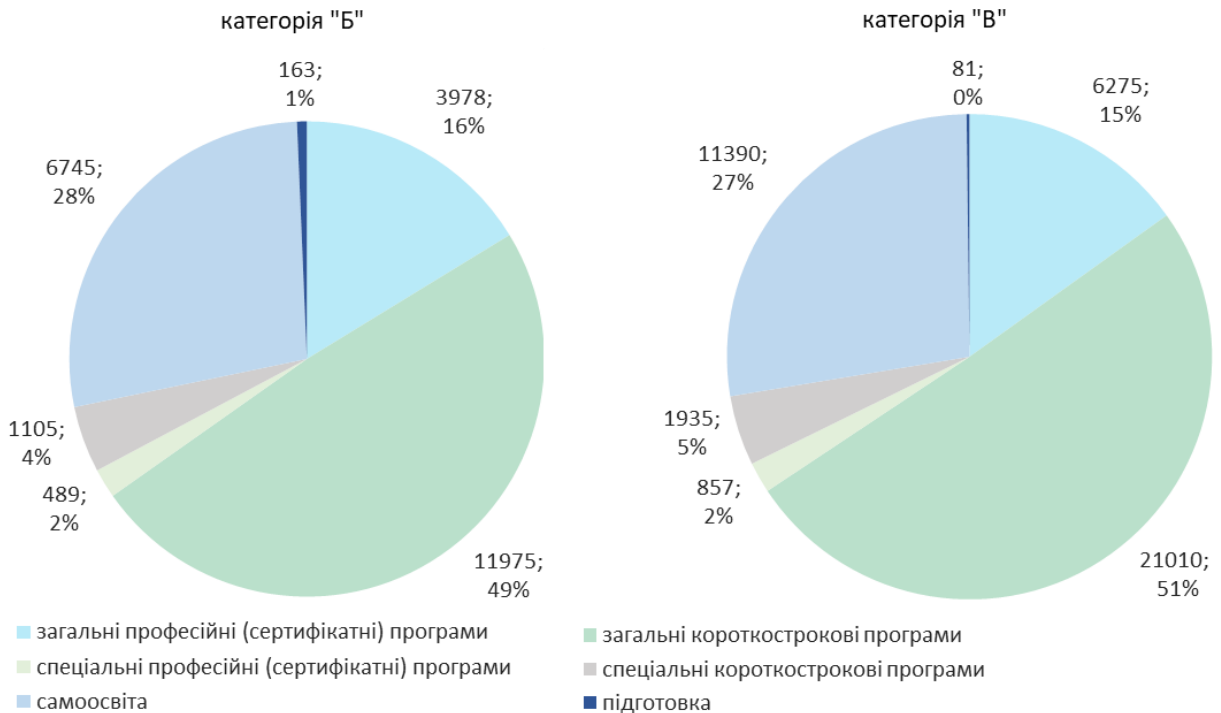


Рис. 16. Структура потреб державних службовців категорії «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій у професійному навчанні за видами професійного навчання, %

Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні на центральному та місцевому рівнях свідчить про те, що на відміну від державних службовців центральних органів виконавчої влади на місцевому рівні спостерігається більший попит на навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації. Як видно з рисунку 16, 49% потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» та 51% – категорії «В» визначено як навчання за загальними короткостроковими програмами, тоді як на центральному рівні цей показник становить відповідно 33% та 30% потреб. Варто зазначити, що самоосвіта як пріоритетний вид професійного навчання складає 27% потреб у професійному навчанні обох категорій державних службовців місцевих державних адміністрацій, тоді як на цей вид навчання державних службовців центральних органів виконавчої влади припадає 44% потреб для обох категорій.

На місцевому рівні, як і на центральному, зберігається тенденція щодо високого попиту в удосконаленні професійної компетентності «професійні знання». Частка

потреб в її удосконаленні становить 34,7% потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» та 39,7 % потреб – категорії «В». Удосконалювати цю професійну компетентність державні службовці планують переважно шляхом проходження навчання за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації (такий вид навчання в індивідуальних програмах зазначили 46,6% державних службовців категорії «Б» та 50,3% – категорії «В») (рис.17).

	категорія "Б"	категорія "В"
загальні професійні (сертифікатні) програми	1917	3404
загальні короткострокові програми	3955	8295
спеціальні професійні (сертифікатні) програми	184	361
спеціальні короткострокові програми	456	865
самоосвіта	1804	3483
підготовка	163	81

Рис. 17. Потреби державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій в удосконаленні професійної компетентності «професійні знання» за видами професійного навчання, осіб

Також державні службовці категорії «Б» місцевих державних адміністрацій в індивідуальних програмах найчастіше зазначали такі професійні компетентності, як: цифрова грамотність – 14,3% (3 501 осіб) комунікація та взаємодія – 11,5% (2 814 осіб) та впровадження змін – 8,7% (2 121 осіб).

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	259	1331	34	71	1806
комунікація та взаємодія	372	1554	56	100	732
впровадження змін	366	1265	54	89	347
прийняття ефективних рішень	331	1223	39	88	171
лідерство	322	1162	29	90	121
управління організацією роботи та персоналом	229	860	42	84	199
знання законодавства	90	431	39	107	1176
інші	92	194	12	20	389

Рис. 18. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій за компетентностями та видами професійного навчання, осіб

Найбільша потреба державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій визначена в удосконаленні таких професійних компетентностей: цифрова грамотність – 17,0% (7 043 осіб), командна робота та взаємодія – 11,9% (4 937 осіб) та сприйняття змін – 9,7% (4 032 осіб).

	загальні професійні (сертифікатні) програми	загальні короткострокові програми	спеціальні професійні (сертифікатні) програми	спеціальні короткострокові програми	самоосвіта
цифрова грамотність	570	3049	84	219	3121
командна робота та взаємодія	792	3072	103	213	757
сприйняття змін	592	2501	62	228	649
знання законодавства	234	1201	80	157	1973
виконання на високому рівні поставлених завдань	581	1969	108	217	268
комунікація та взаємодія	17	536	10	16	431
інші	85	387	49	20	708

Рис. 19. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій за компетентностями та видами професійного навчання, осіб

Іншими компетентностями, що потребують удосконалення, державні службовці категорій «Б» та «В» місцевих державних адміністрацій визначили зокрема такі: робота з інформацією, особистісні компетентності, знання іноземної мови, інформаційна грамотність, безбар'єрність тощо.

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 (теми) підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому.

Посилання на актуальні переліки напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців місцевих державних адміністрацій за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на 2025 рік, з урахуванням адміністративно-територіального поділу України, наведено у додатку 8.

ВИСНОВКИ

У 2025 році з метою визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б» і «В» НАДС узагальнено відомості щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 139 909 державних службовців (194 – державних службовців категорії «А», 34 298 – державних службовців категорії «Б», 105 417 державних службовців категорії «В»), наданих Офісом Президента України, Апаратом Верховної Ради України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, Апаратом Ради національної безпеки і оборони України, Представництвом Президента України в Автономній Республіці Крим, Координаційним центром забезпечення взаємодії з Кабінетом Міністрів України, 18 міністерствами, 53 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 8 органами судової влади та прокуратури, 5 колегіальними органами, 13 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, а також територіальних органів НАДС (щодо індивідуальних потреб державних службовців місцевих державних адміністрацій).

За результатами аналізу індивідуальних потреб державних службовців на 2025 рік було виявлено такі тенденції.

Результати аналізу показали, що для державних службовців категорії «А» найбільш затребуваним видом професійного навчання залишається підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами. Разом з тим, частка такої потреби зменшилась з 49,8% у 2024 році до 45,4% – у 2025.

Державні службовці категорій «Б» та «В» центрального рівня визначили самоосвіту як найбільш пріоритетний вид професійного навчання: на цей вид припадає 44% потреб у професійному навчанні державних службовців обох категорій державної служби. На другому місці визначено потребу в навчанні за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації з часткою 33% та 31% потреб для державних службовців категорій «Б» та «В» відповідно.

Натомість державні службовці місцевих державних адміністрацій надають перевагу навчанню за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації – 50% потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» та «В». Частка самоосвіти становить 27,5% потреб, визначених на 2025 рік.

Окрім того, було досліджено, за якими спеціальностями державні службовці у 2025 році завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів. За результатами аналізу поданої інформації було виявлено, що державні

службовці у звітному році здобувають ступінь магістра за спеціальностями: публічне управління та адміністрування; право; журналістика; економіка, психологія, клінічна психологія; менеджмент; менеджмент в охороні здоров'я; облік та оподаткування; облік та оподаткування, кібербезпека та захист інформації, комп'ютерна інженерія, фінанси, банківська справа та страхування, будівництво та цивільна інженерія.

Вивчення індивідуальних потреб державних службовців свідчить про збереження тенденції щодо пріоритетності удосконалення у 2025 році таких компетентностей:

професійні знання, комунікація та взаємодія, знання законодавства; прийняття ефективних рішень – для представників вищого корпусу державної служби;

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

За результатами аналізу спеціальних потреб у професійному навчанні державні органи мають щороку формувати перелік напрямів (тем) для підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на плановий рік та оприлюднювати його на офіційному вебсайті відповідного органу.

Результати аналізу показали, що на 2025 рік такий перелік склали лише близько 39% державних органів центрального рівня (41 зі 105 органів) та 19 обласних державних адміністрації (додатки 7 та 8).

Переліки орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» та «В», за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами наведено у додатках 1-6. Зазначені переліки рекомендовано суб'єктам надання освітніх послуг для врахування під час розроблення та формування змісту програм підвищення кваліфікації.

ДОДАТКИ

Додаток 1

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації
державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»,
за загальними професійними (сертифікатними) програмами**

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>для вперше призначених на посади державної служби категорії «А» (протягом року з дня їх призначення на посаду) для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» (не рідше одного разу на три роки) Школа підготовки стратегів євроатлантична інтеграція і європейська інтеграція функціонування національної системи стійкості кібербезпека та кіберзахист стратегічне управління та планування удосконалення рівня володіння іноземною мовою (англійська мова) управління ефективністю та розвиток людських ресурсів управління змінами та прийняття ефективних рішень</p>

Додаток 2

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації
державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»,
за загальними короткостроковими програмами**

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю, національного законодавства щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю
<p>забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю створення безбар'єрного простору</p>
аналіз політики
<p>гуманітарна політика України в умовах воєнного стану оцінка потреб під час розроблення державних політик та планування відновлення країни</p>
європейська та євроатлантична інтеграція
<p>євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості євроатлантична інтеграція та інформаційна взаємодія євроатлантична/європейська інтеграція (ЄС, НАТО) Європейський Союз. Відносини Україна – ЄС організація переговорного процесу з ЄС інтеграція комплексного гендерного підходу у процесі вступу до ЄС</p>
кібербезпека
<p>кібербезпека та кіберзахист кіберзахист державного органу: розроблення плану реагування на кіберінциденти система кіберзахисту державної установи від «А» до «Я»</p>
комунікація та взаємодія
<p>ведення переговорів та медіація</p>

<p>міжнародна комунікація і взаємодія стратегічні комунікації стратегічні комунікації публічна дипломатія протокол та етикет публічного службовця</p>
лідерство
<p>розвиток лідерського потенціалу корпоративна культура в управлінні органом публічного управління кризовий менеджмент в умовах інформаційних загроз роль керівника у побудові добрососудного середовища організації технології маніпулятивного впливу та протидія провокаціям у професійному і діловому спілкуванні формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі у кризовий період формування іміджу та бренду державного службовця організаційна та особистісна стійкість в умовах надзвичайних ситуацій публічна політика</p>
проектний менеджмент
<p>проектний менеджмент / проектний менеджмент, зокрема підготовка та бюджетування міжнародних проєктів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО)</p>
рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність)
<p>державна гендерна політика гендерно орієнтоване врядування в Україні застосування гендерних підходів, зокрема гендерного аналізу, гендерної статистики знання з гендерної рівності та інклюзивності забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків/запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них (гендерна рівність)</p>
стратегічне управління та планування
<p>антикризове управління управління, орієнтоване на результат</p>
управління ефективністю та розвиток людських ресурсів
<p>управління ефективністю та розвиток персоналу забезпечення діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану корпоративна культура в управлінні органом публічного управління технології маніпулятивного впливу та протидія провокаціям у професійному діловому спілкуванні управління персоналом та управління результативністю формування іміджу та бренду державного службовця</p>
управління змінами та прийняття ефективних рішень
<p>забезпечення діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану управління змінами та прийняття ефективних рішень аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей (посилення спроможності державних органів проводити ідентифікацію загроз, виявляти вразливості та оцінювати ризики національної безпеки)</p>
цифрова грамотність
<p>державна політика цифрового розвитку використання цифрових інструментів та штучного інтелекту</p>
удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи
<p>іноземна мова в публічному адмініструванні практика комунікативних навичок з англійської мови</p>

інший напрям
<p>деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією</p> <p>загальні питання державного управління, зміни у законодавстві з питань державної служби</p> <p>застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту</p> <p>забезпечення захисту прав внутрішньо переміщених осіб</p> <p>забезпечення національної стійкості</p> <p>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</p> <p>кризовий менеджмент в умовах інформаційних загроз</p> <p>нові засади здійснення адміністративної процедури / загальна адміністративна процедура</p> <p>фінансова грамотність</p> <p>опрацювання стратегії реформування системи управління державними фінансами</p> <p>стратегічні пріоритети впровадження європейських стандартів прав людини на національному рівні</p> <p>стратегічні пріоритети забезпечення безпеки та стійкої критичної інфраструктури</p> <p>удосконалення рівня володіння державною мовою</p> <p>управління державними інвестиціями, зокрема щодо аналізу витрат і вигод</p> <p>соціальний діалог як механізм публічного управління в умовах війни, повоєнного відновлення та набуття Україною членства в ЄС</p>

Додаток 3

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

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>для вперше призначених на посади державної служби категорії «Б» (протягом року з дня їх призначення на посаду)</p> <p>для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» (не рідше одного разу на три роки)</p> <p>для державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель</p> <p>аналіз політики</p> <p>антикорупційна тематика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки)</p> <p>впровадження змін та прийняття ефективних рішень</p> <p>діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів</p> <p>деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією</p> <p>державне управління в умовах кризових ситуацій</p> <p>дотримання прав людини та протидія дискримінації</p> <p>електронне урядування та електронна демократія, зокрема використання інструментів е-демократії</p> <p>європейська та євроатлантична інтеграція</p> <p>засади державної політики у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді</p> <p>забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України</p> <p>забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю</p> <p>загальна адміністративна процедура / нові засади здійснення адміністративної процедури</p> <p>кібербезпека</p> <p>організація роботи щодо забезпечення права на доступ до публічної інформації</p>

<p>права людини</p> <p>проектний менеджмент / проектний менеджмент, зокрема підготовка та бюджетування міжнародних проектів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення після кризових ситуацій</p> <p>подолання та профілактика стресів у професійній діяльності / попередження професійного вигорання</p> <p>публічне управління в контексті децентралізації</p> <p>стратегічне управління та планування</p> <p>удосконалення рівня володіння державною мовою</p> <p>управління публічними фінансами</p> <p>уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції за ключовими функціями професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності» / з питань управління корупційними ризиками</p> <p>цілі сталого розвитку для публічних службовців</p>
аналіз політики
<p>знання механізму формування політики</p> <p>формування бюджетної політики, державне бюджетне планування</p> <p>аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей</p>
розвиток лідерського потенціалу
<p>ефективне лідерство в державному управлінні</p> <p>лідерство в управлінській діяльності</p> <p>розвиток персональної ефективності у публічному управлінні</p> <p>удосконалення знань щодо здатності реалізувати лідерський потенціал в управлінській діяльності</p>
інформаційна безпека
<p>інформаційна безпека (включення модулів щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом)</p> <p>основи інформаційної безпеки та цифрової грамотності</p>
удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи
<p>міжнародна професійна комунікація</p> <p>ділова англійська мова</p> <p>англійська мова для публічних службовців</p> <p>удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи (французька мова)</p>
цифрова грамотність
<p>штучний інтелект для управління персоналом</p> <p>державна політика у сфері цифрового розвитку</p>

Додаток 4

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

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>для вперше призначених на посади державної служби категорії «В» (протягом року з дня їх призначення на посаду)</p> <p>для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «В» (не рідше одного разу на три роки)</p>

<p>взаємодія органів державної влади з громадськістю</p> <p>вдосконалення рівня знань у сфері законодавства про звернення громадян та доступу до публічної інформації</p> <p>гендерна політика (забезпечення рівних прав та можливостей жінок, чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них)</p> <p>дотримання прав людини та протидія дискримінації</p> <p>електронна демократія (зокрема використання інструментів е-демократії)</p> <p>етичні засади державної служби</p> <p>забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю/вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю/ питання універсального дизайну і доступності тощо</p> <p>загальні питання державного управління / зміни у законодавстві з питань державної служби</p> <p>забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України</p> <p>забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії</p> <p>загальна адміністративна процедура / нові засади здійснення адміністративної процедури</p> <p>знання основ нормопроекування</p> <p>міжнародне гуманітарне право у професійній діяльності публічних службовців</p> <p>проектний менеджмент / проектний менеджмент, зокрема підготовка та бюджетування міжнародних проектів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення після кризових ситуацій</p> <p>подолання та профілактика стресів у професійній діяльності / попередження професійного вигорання</p> <p>управління організацією роботи та персоналом/ для працівників служб управління персоналом</p> <p>розвиток персональної ефективності у публічному управлінні</p> <p>сприйняття змін</p> <p>стратегічне управління та планування/стратегічне управління та планування в системі державного управління</p> <p>удосконалення рівня володіння державною мовою</p> <p>управління публічними фінансами</p> <p>цілі сталого розвитку для публічних службовців</p>
<p>аналіз політики (для державних службовців міністерств та інших центральних органів виконавчої влади)</p>
<p>пріоритети зовнішньої політики України</p> <p>міжнародні переговори</p> <p>знання механізму формування політики</p> <p>формування бюджетної політики, державне бюджетне планування</p>
<p>антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки)</p>
<p>для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції</p> <p>антикорупційне законодавство України / зміни в декларуванні</p> <p>запобігання проявам корупції на державній службі</p> <p>правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції та забезпечення добросесності</p> <p>стандарти добросесної та етичної поведінки</p>
<p>європейська та євроатлантична інтеграція</p>
<p>адаптація законодавства України до права Європейського Союзу</p> <p>євроатлантична інтеграція</p> <p>Європейський Союз. Відносини Україна – ЄС</p>
<p>кібербезпека</p>
<p>впровадження стандартів захисту персональних даних для фахівців у сфері кібербезпеки</p>

кібербезпека та кіберзахист інформаційна безпека (включення модулів щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом) інформаційна гігієна
комунікація та взаємодія
діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів ефективна комунікація та командна робота знання інструментів та технологій комунікації кризова комунікація медіаграмотність навички медіації та діалогу для потреб публічної служби стратегічні аспекти комунікативної діяльності органів публічного управління в умовах діджиталізації
цифрова грамотність
цифрова грамотність та комунікативна компетентність посадовця цифрова грамотність та інформаційна безпека публічних службовців державна політика цифрового розвитку цифровізація державного сектору мережеві технології та безпека знання принципів державної політики цифрового розвитку основи інформаційної безпеки та цифрової грамотності

Додаток 5

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

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
аналіз політики (для державних службовців міністерств та інших центральних органів виконавчої влади)
аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації знання інструментів аналізу політики основи державної політики пріоритети зовнішньої політики України; вивчення засад і принципів державної політики у сфері безпеки
аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей (посилення спроможності державних органів проводити ідентифікацію загроз, виявляти вразливості та оцінювати ризики національній безпеці)
аналіз, управління ризиками та планування на основі фінансових спроможностей попередження ризиків, пов'язаних з воєнним станом професійна діяльність державних службовців в умовах військового стану: нові виклики та ризики
впровадження змін та прийняття ефективних рішень
впровадження змін: загальні підходи та актуальні пріоритети впровадження змін в умовах реформ стратегічний менеджмент в органах публічної влади державна служба в умовах змін моделі та методи змін на публічній службі: подолання стереотипів та впровадження інновацій

доступ до публічної інформації
забезпечення доступу до публічної інформації механізми опрацювання запитів на публічну інформацію робота зі зверненнями громадян та забезпечення доступу до публічної інформації
дотримання прав людини та протидія дискримінації
знання про права, свободи та обов'язки людини і громадянина, дотримання прав людини та протидія дискримінації забезпечення прав і свобод людини / протидія дискримінації
електронне урядування та електронна демократія
е-демократія електронна демократія (зокрема використання інструментів е-демократія) електронне урядування та електронна демократія в Україні
європейська та євроатлантична інтеграція
для фахівців з питань європейської інтеграції, державних службовців центральних органів виконавчої влади, інших заінтересованих державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України) для фахівців з питань євроатлантичної інтеграції (державних службовців центральних органів виконавчої влади, інших заінтересованих державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України) для державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC) адаптація законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC) євроатлантична інтеграція України. Закон України «Про основи національної безпеки України» європейська інтеграція та міжнародне співробітництво європейська інтеграція України в сучасних геополітичних умовах знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходів адаптації законодавства забезпечення впровадження принципів державного управління (SIGMA-принципів) Україною як країною-кандидатом на вступ до Європейського Союзу Угода про асоціацію між Україною та ЄС та реформа в Україні партнерство Україна-ЄС: безпековий вимір національна безпека України та НАТО
забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю, вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю, питання універсального дизайну і доступності
держава без бар'єрів, створення безбар'єрного простору, безбар'єрна грамотність забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю / вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю / питання універсального дизайну і доступності забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії основи соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю організація роботи по забезпеченню реабілітації, обслуговування осіб з інвалідністю
запобігання корупції та забезпечення доброчесності
для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції за ключовими функціями професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності» / з питань управління корупційними ризиками антикорупційна тематика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки) антикорупційні програми органів влади

<p>е-декларування та антикорупційний комплаєнс запобігання проявам корупції на державній службі забезпечення ефективності протидії проявам корупції на державній службі нове в антикорупційному законодавстві / Закон України «Про запобігання корупції» знання правових та організаційних засад функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності</p>
загальна адміністративна процедура
<p>нові засади здійснення адміністративної процедури / загальна адміністративна процедура основні вимоги та принципи, визначені Законом України «Про адміністративну процедуру» особливості організації адміністративної процедури та забезпечення комунікаційної ефективності</p>
інформаційна безпека
<p>інформаційна безпека (з включенням тем щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом) аналіз та синтез інформації безпека інформації інформаційні війни інформаційна безпека та захист персональних даних медіаграмотність та критичне мислення як інструменти протидії інформаційній агресії в медіапросторі. Образ ворога. Мова ворожнечі. основи інформаційної безпеки розробка та впровадження системи управління безпекою інформації сучасні стандарти, методології, кращі практики у галузі управління інформаційною безпекою (ISO, NIST тощо)</p>
кібербезпека
<p>безпека в кіберпросторі державна політика у сфері забезпечення кібербезпеки кібербезпека та захист критичної інфраструктури кібербезпека та основи штучного інтелекту цифрова кібербезпека кіберзахист, використання штучного інтелекту в професійній діяльності основи кібергігієни</p>
комунікація та взаємодія
<p>актуальні питання комунікації зі ЗМІ та громадськістю ведення переговорів, медіація / діалог та медіація ефективна комунікація та публічні виступи ділова комунікація та культура мовлення ділова комунікація: етика, алгоритм проведення онлайн зустрічей; що краще ZOOM чи GOOGLE MEET діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів ефективна комунікація та взаємодія в органах публічної влади ефективна комунікація та управління конфліктами електронні комунікації, нові медіа етикет ділової комунікації та суспільної взаємодії: осучаснюємо підходи етика та доброчесність в роботі публічного службовця ефективні комунікації на державній службі комунікативна майстерність керівника-лідера комунікація та взаємодія державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування конфлікти, стреси, маніпулювання в службовій діяльності кризові комунікації</p>

<p>комунікаційні технології в умовах цивілізаційного протистояння корпоративна культура та імідж сучасного публічного службовця міжнародний етикет та дипломатичний протокол міжнародні та регіональні інституції у сфері міжнародної комунікації профілактика та управління конфліктами у професійній діяльності публічних службовців співпраця та налагодження партнерської взаємодії техніка комунікації та ведення переговорів, мистецтво презентації (ділова риторика, публічний виступ) сучасний діловий протокол та етикет</p>
розвиток лідерського потенціалу
<p>гнучке лідерство та формування команд на публічній службі ефективне лідерство на державній службі жіноче лідерство у публічному управлінні лідерство та управлінська еліта в умовах впровадження змін лідерство та інновації в публічному управлінні лідерство як ефективний інструмент HR-менеджменту в публічному управлінні ефективний менеджмент: методи та оптимізації часу для виконання стратегічних і поточних завдань, проектів та календарних подій основи управлінського лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування організація і контроль роботи, вміння працювати в команді та керувати командою мотивація діяльності публічних службовців</p>
гендерна політика / забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них
<p>інтеграція гендерного підходу у місцеві політики, плани, бюджети впровадження гендерних підходів, зокрема гендерного аналізу, гендерної статистики у діяльності органів влади та органів місцевого самоврядування для державних службовців, які здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі запобігання та протидія домашньому насильству та насильству за ознакою статі документування, оцінювання шкоди, завданої постраждалим у зв'язку з конфліктом, з урахуванням гендерного підходу порядок денний «Жінки, мир, безпека» запобігання і протидія торгівлі людьми механізми реагування на проблеми домашнього насильства та торгівлю людьми на місцевому рівні</p>
стратегічне управління та планування
<p>засади стратегічного планування стратегічне планування та управління в державному органі стратегічне планування і управління у контексті розвитку територіальних громад та регіонів проектний менеджмент / проектний менеджмент, зокрема підготовка та бюджетування міжнародних проектів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення після кризових ситуацій основи проектного менеджменту: створення та планування проекту; виконання та контроль проекту стратегічні пріоритети відновлення України. Програма розвитку Херсонського регіону</p>
міжнародне гуманітарне право
<p>міжнародне гуманітарне право у професійній діяльності публічних службовців міжнародний досвід вирішення конфліктів та норми міжнародного гуманітарного права застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту</p>

практика застосування міжнародного гуманітарного права в Україні
удосконалення рівня володіння державною мовою
ділова українська мова у сфері державного управління: правопис, діловий документ і діловодство у місцевих органах влади ділова українська мова у професійній діяльності державних службовців ділова українська мова та ділове спілкування в публічному управлінні мова як складова національної культури / сучасні вимоги до усного та писемного офіційно-ділового мовлення працівників органів публічної влади / зміни в українському правописі практикум із ділової української мови мовно комунікативний практикум для публічних службовців культура ділового мовлення – першоеlement професіоналізму публічного службовця практичний курс ділової української мови та спілкування в публічному управлінні
управління персоналом та управління результативністю
для працівників служб управління персоналом з питань управління персоналом на державній службі безпека життєдіяльності персоналу кризові комунікації в управлінні персоналом основні принципи роботи системи HRMIS в державних органах правові та практичні аспекти роботи з персоналом у державних органах психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час управління персоналом в органах державної виконавчої влади управління персоналом: інструментарій, напрями та інноваційні практики організація та ведення кадрової роботи з персоналом
цифрова грамотність
безпека в цифровому середовищі державна політика цифрового розвитку інформаційні технології та цифровізація конструктивне вивчення інструментів Microsoft Office Word для вирішення професійних задач регіональна цифрова трансформація цифрова грамотність державних службовців на базі інструментів Google цифрові помічники державного службовця цифровізація робочого місця цифрові технології основи медіаграмотності. Фейки, маніпулювання. Пропаганда у ЗМІ інформаційна гігієна медіаграмотність публічних службовців в контексті сучасних викликів опрацювання матеріалів в системі Microsoft Office та використання Google інструментів в роботі
удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи
удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи (англійська мова) англійська мова для публічних службовців
інший напрям
адаптація ветеранів актуальні питання національно-патріотичного виховання дітей та молоді аналіз та обробка даних військовий облік на підприємствах, в установах, організаціях, державних органах та органах місцевого самоврядування внутрішній аудит / внутрішній аудит у державному секторі, внутрішній контроль

деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією
деліберація (осмислене обговорення) як основа місцевої демократії
демократія через дії
для державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель
доступ до публічної інформації
електронний документообіг та архівне зберігання документів
дипломатичний протокол та етикет
етика державного службовця
запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій
забезпечення національної стійкості
забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України
психічна реабілітація та позбавлення посттравматичного стресового розладу
пріоритетні вектори розбудови національної економіки країни та інвестиційна політика у післявоєнний період
публічні закупівлі / публічні закупівлі товарів, робіт та послуг у державному секторі
організація та проведення процедур закупівель уповноваженою особою у державному органі
правові та практичні аспекти публічних закупівель в Україні
розроблення інформаційних повідомлень у форматі легкого читання (для державних службовців, що відповідають за інформування населення)
соціальний захист та безпека
розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності / економічний розвиток територіальних громад та залучення інвестицій
державні інвестиції: планування та моніторинг / управління державними інвестиціями, зокрема щодо аналізу витрат і вигод
управління публічними інвестиціями / управління публічними фінансами
управління розвитком національної економіки та інвестиційна політика у післявоєнний період
електронний документообіг у державних органах
сучасні офісні технології підготовки документів
особливості складання та оформлення ділових документів / офіційно-діловий документообіг
тайм-менеджмент
ефективні управлінські технології в органах публічної влади
мобілізаційна підготовка та мобілізація
транскордонне співробітництво
провадження волонтерської діяльності
реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей, охорони материнства та дитинства відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів
формування політик та реалізації інклюзивного навчання
формування та реалізація молодіжної політики
стратегія реформування системи управління державними фінансами

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

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
аналіз політики
європейська зовнішня політика: просто про складне державна політика / механізм формування політики зовнішня політика України / пріоритети зовнішньої політики України світова політика основи державної політики регуляторна політика в Україні та міжнародний досвід
доступ до публічної інформації
організація роботи щодо забезпечення виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» доступ до публічної інформації / доступ до відкритих даних практика розгляду звернень громадян та доступ до публічної інформації доступу до публічної інформації в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування
дотримання прав людини та протидія дискримінації
забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю / вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю / питання універсального дизайну і доступності дотримання прав людини, запобігання і протидія торгівлі людьми забезпечення прав і свобод людини, протидія дискримінації, зокрема за етнічною ознакою забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії міжнародне гуманітарне право застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту практика застосування міжнародного гуманітарного права в Україні формування політики та реалізації інклюзивного навчання держава без бар'єрів / створення безбар'єрного простору / безбар'єрність реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей, охорони материнства та дитинства відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів
європейська та євроатлантична інтеграція
для державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС) державна політика у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України європейська інтеграція України адаптація законодавства України до права Європейського Союзу та євроатлантична інтеграція знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходи адаптації законодавства комунікація у сфері європейської інтеграції європейська інтеграція та міжнародне співробітництво національна безпека України та НАТО права людини в ЄС

<p>стратегічні комунікації в євроатлантичній інтеграції фінансові аспекти інтеграції України в Європейський економічний простір: виклики та можливості для публічної влади особливості виникнення, розвитку і трансформації європейської інтеграції</p>
запобігання корупції та забезпечення доброчесності
<p>антикорупційна політика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесності та етичної поведінки) актуальні питання антикорупційного законодавства / антикорупційні заходи для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції за ключовими функціями професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності» правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності</p>
інформаційна безпека
<p>інформаційна безпека (з включенням тем щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом) безпека інформації / захист інформації знання засад і принципів державної політики у сфері інформаційної безпеки захист інформації в комп'ютерних системах OSINT- розвідка з відкритих джерел та інформаційна безпека основи інформаційної безпеки інформаційна безпека / гігієна інформаційна безпека та захист персональних даних інформаційна грамотність, вміння працювати з даними критичні комунікації та протидія дезінформації критичне мислення та аналіз інформації протидія дезінформації інформаційна війна</p>
кібербезпека та кіберзахист
<p>кібербезпека та кібергігієна для представників державних органів державна політика у сфері забезпечення кібербезпеки кібербезпека та захист критичної інфраструктури основи кібергігієни</p>
комунікація та взаємодія
<p>ведення переговорів, медіація вдосконалення навичок комунікації та взаємодії / інструменти взаємодії державного органу з громадськістю взаємодія із зацікавленими сторонами взаємодія в команді на публічній службі дипломатичний протокол та церемоніал діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів ефективна комунікація та взаємодія в органах публічної влади знання у сфері міжнародної взаємодії навички медіації та діалогу для потреб публічної служби комунікація та взаємодія в органах влади комунікація та ефективність координації в команді комунікативна компетентність у професійній діяльності кризові комунікації переговори та медіація як альтернативні способи вирішення конфліктних ситуацій стратегічні аспекти комунікативної діяльності органів публічного управління стратегічні комунікації / публічна демократія</p>

<p>як ефективно спланувати та провести діалог, вміння надавати пропозиції, їх аргументувати та презентувати</p> <p>законодавчі вимоги та особливості організаційно-аналітичної діяльності, документування, контролю, взаємодії з громадськістю та ЗМІ</p>
проектний менеджмент
<p>проектний менеджмент / проєктний менеджмент, зокрема підготовка та бюджетування міжнародних проєктів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення після кризових ситуацій</p> <p>вміння ефективно використовувати ресурси</p> <p>підготовка проектних заявок на окремі конкурси проєктів</p>
рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність)
<p>порядок денний «Жінки, мир, безпека» / впровадження порядку денного «Жінки, мир, безпека» в діяльності органів державної влади</p> <p>гендерна політика /забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них</p> <p>державна гендерна політика / реалізація гендерної політики</p> <p>гендерна рівність та соціальна інклюзія в комунікаціях</p> <p>документування, оцінювання шкоди, завданої постраждалим у зв'язку з конфліктом, з урахуванням гендерного підходу</p> <p>політика гендерної рівності в органах публічної влади</p>
сприйняття змін
<p>адаптація до змін: розвиток гнучкості, адаптивності та інноваційного мислення</p> <p>організація процесу управління змінами, технології впровадження змін та сприйняття змін</p>
стратегічне управління та планування
<p>знання основ стратегічного управління</p> <p>стратегічне планування та управління в державному органі</p> <p>стратегічне планування і управління у контексті розвитку територіальних громад та регіонів</p> <p>процес створення комунікаційної стратегії та плану заходів</p> <p>знання основ підготовки аналітичних документів та звітів</p>
удосконалення рівня володіння державною мовою
<p>ділова українська мова / ділова українська мова у публічному управлінні</p> <p>ділова українська мова та комунікація у публічному органі</p> <p>ділове мовлення / ділове українське мовлення у сфері державного управління</p> <p>ділова комунікація та культура мовлення</p> <p>діловодство та культура українського ділового мовлення</p> <p>мова як складова національної культури.</p> <p>ділове листування та цифровий етикет</p> <p>культура ділового мовлення – першоелемент професіоналізму публічного службовця</p> <p>практичний курс української мови (за новою редакцією українського правопису)</p> <p>службове листування</p> <p>сучасні вимоги до офіційно-ділового мовлення працівників органів публічної влади. Зміни в українському правописі</p> <p>сучасний етикет ділових паперів</p> <p>українське професіональне мовлення</p> <p>сучасний етикет ділових паперів</p>
удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи
<p>англійська мова для публічних службовців</p> <p>англійська для публічного управління та адміністрування: публічний виступ</p> <p>англійська мова у світі сучасного діловодства</p>

вдосконалення навичок міжнародного ділового листування англійською мовою
ділова англійська мова
іноземна мова (англійська) для державних службовців
практика комунікативних навичок з англійської мови

управління персоналом на державній службі

бронювання військовозобов'язаних в державних органах як складова частина мобілізаційної підготовки / ведення обліку військовозобов'язаних в органах державної виконавчої влади
мобілізаційна робота та питання цивільного захисту
для працівників служб управління персоналом
лідерство в публічному управлінні / лідерство в державному управлінні
організація та ведення військового обліку в державному органі
організація та ведення кадрової роботи з персоналом
психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час
психологічна та юридична допомога під час воєнного стану
психологічна підтримка та запобігання професійному вигоранню державних службовців
подолання та профілактика стресів у професійній діяльності
попередження професійного вигорання та збереження психічного здоров'я персоналу в умовах глобальних викликів
розвиток персональної ефективності / розвиток персональної ефективності у публічному управлінні
смайт-тайм-менеджмент та чітке визначення пріоритетів
тайм-менеджмент / тайм-менеджмент у публічному управлінні
управління людським ресурсами

цифрова грамотність

Word та Excel: інструменти і лайфхаки
візуалізація даних (презентації), комп'ютерна графіка, інфографіка
використання Google-інструментів в роботі держслужбовця
використання Google та інших онлайн-сервісів у роботі публічного службовця
основи штучного інтелекту для публічного службовця
використання штучного інтелекту у роботі державних службовців
використання комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення та офісної техніки
використання штучного інтелекту на державній службі
державна політика з цифрового розвитку та цифрова грамотність
діджиталізація в органах влади / впровадження інструментів діджиталізації
застосування алгоритмів штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади
ефективне використання онлайн-сервісів
медіаграмотність для публічних службовців
напрямки діджиталізації країни та розвиток цифрових комунікацій в публічному управлінні
регіональна цифрова трансформація
цифрова грамотність для державних службовців
цифрові комунікації в глобальному просторі
цифрові технології та інструменти забезпечення діяльності публічного службовця
цифрові помічники державного службовця
формування цифрової грамотності державних службовців
цифровізація правосуддя
державна політика цифрового розвитку

інший напрям

адаптація ветеранів

аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей (посилання
спроможності органів проводити ідентифікацію загроз, виявляти вразливості та оцінювати
ризиків національній безпеці)
актуальні питання реалізації інвестиційної та інноваційної політики в області
державне управління в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій. Елементи
антикризового менеджменту
деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою
територією
ділова етика
державна політика у сфері детінізації доходів
діловодство в органах публічного управління
ефективне публічне управління в умовах зміни клімату та цифрової трансформації
електронне урядування та електронна демократія в умовах геополітичних загроз
забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України
зміна клімату / глобальні зміни клімату. Світові та регіональні тенденції. Екологічна ситуація
в Херсонській області
нові засади здійснення адміністративної процедури / загальна адміністративна процедура
новели законодавства України про працю в період воєнного стану
провадження волонтерської діяльності
публічні закупівлі / публічні закупівлі товарів, робіт та послуг у державному секторі
для державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель
організація та ведення публічних закупівель під час дії воєнного стану
правові та практичні аспекти публічних закупівель в Україні
психологічна підтримка та адаптація у період воєнного стану та після його припинення
регіональна цифрова трансформація
розроблення інформаційних повідомлень у форматі легкого читання
реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей,
охорони материнства та дитинства відповідно до національного законодавства та
міжнародних стандартів
післявоєнне відновлення бізнесу
соціально-психологічні аспекти діяльності публічних службовців
психологічна підтримка в умовах кризи/невизначеності
сучасні інформаційні технології в публічному управлінні
урядування в умовах воєнного стану та післявоєнного стану
управління державними / публічними інвестиціями
актуальні питання реалізації інвестиційної та інноваційної політики в області (Івано-
Франківська)
управління публічними фінансами
фінансова грамотність / управління фінансами
формування та реалізація молодіжної політики
формування політик та реалізації інклюзивного навчання
корпоративна культура та імідж сучасного публічного службовця
методи збору інформації та принципи прогнозу подій і процесів
електронна демократія (зокрема використання інструментів е-демократії)
електронний документообіг та електронний архів
організація роботи з документами, здійснення внутрішнього контролю та забезпечення

ПОСИЛАННЯ

на переліки напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на 2025 рік, сформовані відповідними державними органами

1. Апарат Верховної Ради України
 2. Державне управління справами
 3. Міністерство аграрної політики та продовольства
 4. Міністерство закордонних справ України
 5. Міністерство у справах ветеранів України
 6. Міністерство фінансів України
 7. Державна податкова служба України
 8. Державна аудиторська служба України
 9. Державна міграційна служба України
 10. Державна митна служба України
 11. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів
 12. Державна служба статистики України
 13. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками
 14. Державна регуляторна служба України
 15. Державне агентство розвитку туризму України
 16. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України
 17. Державне агентство лісових ресурсів України
 18. Державне агентство меліорації та рибного господарства України
 19. Державне агентство України з питань кіно
 20. Державна інспекція ядерного регулювання України
 21. Державна інспекція енергетичного нагляду
 22. Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України
 23. Національна комісія зі стандартів державної мови
 24. Антимонопольний комітет України
 25. Фонд державного майна України
 26. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку
 27. Комітет з національної премії України імені Тараса Шевченка
 28. Український інститут національної пам'яті
 29. Пенсійний фонд України
 30. Офіс Генерального прокурора України
 31. Спеціалізована антикорупційна прокуратура
 32. Вища рада правосуддя
 33. Вищий антикорупційний суд
 34. Державна судова адміністрація України
-

35. Служба судової охорони
 36. Національна Рада України з питань телебачення і радіомовлення
 37. Рахункова палата
 38. Центральна виборча комісія
 39. Бюро економічної безпеки України
-

ПОСИЛАННЯ

на переліки напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на 2024 рік, сформовані місцевими державними адміністраціями відповідної області

1. Вінницька область
 2. Волинська область
 3. Донецька область
 4. Житомирська область
 5. Закарпатська область
 6. Запорізька область
 7. Івано-Франківська область
 8. Львівська область
 9. Рівненська область
 10. Тернопільська область
 11. Хмельницька область
 12. Херсонська область
 13. Кіровоградська область
 14. Полтавська область
 15. Сумська область
 16. Харківська область
 17. Черкаська область
 18. Миколаївська область
 19. Одеська область
-