



З В І Т

про проведення
зовнішнього моніторингу якості
підвищення кваліфікації

державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ І. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО МОНІТОРИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ	7
1.1. Моніторингова рамка. Методологія моніторингу	7
1.2. Учасники моніторингу	13
РОЗДІЛ ІІ. ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: доступність, зміст навчання, викладачі (тренери)	17
2.1. Індикатори рівного доступу до освітніх послуг з підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях	23
2.2. Індикатори фінансової гарантованості підвищення кваліфікації	40
2.3. Індикатори інформаційної доступності підвищення кваліфікації	49
2.4. Індикатори якості освітнього процесу (компетентнісно орієнтоване навчання та висококваліфіковані викладачі (тренери))	54
РОЗДІЛ ІІІ. СУБ'ЄКТИВНИЙ ВИМІР ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: мотивація до професійного зростання та вибору освітніх пропозицій, задоволеність результатами навчання	61
3.1. Роль мотивації до навчання, її детермінанти	62
3.2. Усвідомленість вибору програм навчання	67
3.3. Індикатори задоволеності результатами підвищення кваліфікації	70
РОЗДІЛ ІV. РЕЗЮМЕ ЗВІТУ ПРО ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ	76
РОЗДІЛ V. ПРОПОЗИЦІЇ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ДОЦІЛЬНІ ЗМІНИ	88

Звіт підготовлено **Національним агентством України з питань державної служби** за результатами моніторингового дослідження якості підвищення кваліфікації представників публічної служби, проведеного у **2026** році.

під час використання інформації, що міститься у цьому звіті, **обов'язковим є посилання на джерело.**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

KPIs –	завдання та ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців (визначаються щорічно)
МТД –	міжнародна технічна допомога
НАДС –	Національне агентство України з питань державної служби
Перелік індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації –	Перелік індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схвалений Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС (рішення від 20 червня 2024 року, http://surl.li/gicagc)
підвищення кваліфікації –	підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
Портал управління знаннями –	вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»
провайдери –	суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери)
Програма SIGMA –	Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту, в рамках якої було розроблено Європейські стандарти належного адміністрування, що базуються на основі міжнародних стандартів і вимог, а також кращих практик держав-членів ЄС та держав Організації економічного співробітництва та розвитку. За методологією цієї Програми в Україні щорічно (починаючи з 2020 року) відстежуються тенденції бюджетного фінансування підвищення кваліфікації державних службовців

професійне навчання –	професійне навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
РЦПК –	регіональні центри підвищення кваліфікації
служба управління персоналом –	служба управління персоналом державного органу, структурний підрозділ з питань кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування
учасники навчання –	державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад

ВСТУП

Як у сучасних умовах функціонує інституційний вимір якості підвищення кваліфікації представників державних органів, органів місцевого самоврядування? Якою мірою забезпечено безбар'єрність, рівний доступ та фінансову гарантованість професійного розвитку на державному та регіональному рівнях? Як впливають на якість навчання суб'єктивні (особистісні) чинники? Яку роль відіграє внутрішня мотивація до навчання та як оцінки задоволеності освітніми послугами трансформуються у конкретні індекси якості?

Відповіді на ці запитання отримано завдяки зовнішньому моніторингу якості підвищення кваліфікації, проведеному НАДС у 2026 році. Його головними інструментами стали відстеження кількісних індикаторів, проведення опитування для з'ясування якісних показників і отримання відгуків, аналіз яких дозволяє продовжувати вдосконалення механізму підвищення кваліфікації представників публічної служби.

Проведене моніторингове дослідження дозволяє:

- продовжити ґрунтовний, регулярний та всебічний аналіз зовнішніх та внутрішніх умов, необхідних для ефективного професійного розвитку представників державних органів, органів місцевого самоврядування відповідно до їх реальних освітніх потреб;
- враховувати під час оптимізації управлінських процесів забезпечення якості підвищення кваліфікації не лише «сухі цифри», а й інтереси учасників навчання, їх оцінки якості освітніх послуг;
- брати до уваги тенденції ринку підвищення кваліфікації під час формування та реалізації політики у сфері професійного розвитку представників публічної служби (у співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, освітніх інституцій та бенефіціарів освітніх послуг).

Попередні етапи моніторингу якості підвищення кваліфікації заклали основу для розуміння впливу окремих чинників на результативність навчання. Цьогорічний моніторинг зосереджений на оцінці індикаторів якості підвищення кваліфікації за двома ключовими векторами: *інституційним* (доступність, зміст навчання, компетентнісний підхід і майстерність викладачів (тренерів)) та *суб'єктивним* (детермінанти мотивації й оцінка задоволеності навчанням). Окремим пріоритетом залишається врахування цілей державної політики у сфері безбар'єрності, що вимагає постійного посилення інформаційної, цифрової, фізичної та іншої доступності освітніх послуг для кожного учасника навчання.

Моніторингове дослідження проведено на виконання пункту 26 Плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року¹. Моніторинг безпосередньо орієнтований на досягнення стратегічних цілей, визначених Стратегією

¹ План заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-п (<http://surl.li/ntwtxd>).

розвитку системи професійного навчання до 2027 року², а також враховує завдання, визначені Стратегією реформування державного управління України на 2026-2030 роки³.

Висловлюємо вдячність представникам публічної служби за участь у періодичних опитуваннях, що проводяться НАДС з питань професійного розвитку, а також працівникам служб управління персоналом і представникам закладів освіти за сприяння у проведенні опитувань. Відверті та об'єктивні оцінки, висловлені під час цього річного опитування, дозволили забезпечити високу інформативність дослідження, реалістичність моніторингового аналізу, а також обґрунтованість сформульованих висновків і практичних рекомендацій.

² Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схвалена Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС на засіданні 22 серпня 2023 року (<http://surl.li/vjebyy>).

³ Стратегія реформування державного управління України на 2026—2030 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 року № 768-р (<https://surl.lt/gstrjr>).

РОЗДІЛ I

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО МОНІТОРИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

■ Моніторингова рамка

Інституційна основа
Мета і завдання
Принципи
Об'єкти
Індикатор
Моніторинговий період
Джерела збору даних

■ Методологія моніторингу

■ Учасники моніторингу

1.1. МОНІТОРИНГОВА РАМКА. МЕТОДОЛОГІЯ МОНІТОРИНГУ

Інституційна основа моніторингу

Моніторинг проведено відповідно до затвердженої НАДС **Програми** зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації⁴.

Суб'єкт проведення моніторингу – **НАДС**.

Вид моніторингу: **зовнішній**.

Рівень проведення моніторингу: **загальнодержавний**.

Моніторинг проведено в рамках запланованого періодичного моніторингового дослідження відповідно до етапів і строків, визначених Програмою.

Умови та процедури проведення моніторингу визначено з урахуванням нормативних вимог⁵.

Мета і завдання моніторингу

Цьогорічний моніторинг продовжує:

■ реалізацію **мети** виявлення та відстеження тенденцій у сфері реалізації політики забезпечення якості підвищення кваліфікації, а також створення умов для подальшого розроблення експертних пропозицій і рекомендацій для оптимізації механізму підвищення кваліфікації та прийняття управлінських рішень (рис. 1.1.1);

■ досягнення **завдань** щодо:
вивчення *стану* забезпечення якості підвищення кваліфікації;

⁴ Програма зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, затверджена наказом НАДС від 19 червня 2024 року № 99-24 (<http://surl.li/vlhatw>).

⁵ Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене наказом НАДС від 27 липня 2020 року № 132-20, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 04 вересня 2020 року за № 850/35133 (<http://surl.li/rjijzk>).

виявлення та відстеження *тенденцій*, які впливають на якість підвищення кваліфікації (на рівні держави, регіонів, провайдерів);

встановлення *відповідності* результатів підвищення кваліфікації освітнім цілям, які заявлені провайдерами, та очікуванням учасників навчання;

визначення *чинників*, які впливають на результативність підвищення кваліфікації;

формування аналітичних *висновків*, необхідних для подальшого розроблення пропозицій, рекомендацій та прийняття управлінських рішень, орієнтованих на підвищення якості освіти та освітньої діяльності провайдерів під час надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації.

У рамках зазначених мети і завдань цього річний моніторинг **орієнтований** на:

☐ **продовження** аналізу кількісних показників щодо умов організації підвищення кваліфікації, які впливають на якість навчання (з відстеженням їх динаміки);

☐ **поглиблення** дослідження за окремими індикаторами якості підвищення кваліфікації для:

аналізу *умов доступності* освітніх послуг;

виявлення залежності якості навчання та *мотивації* учасників навчання, а також *ролі* керівників в професійному розвитку підлеглих.



Рис. 1.1.1. Мета і завдання моніторингу

Принципи моніторингу

Моніторинг ґрунтується на **принципах**:

- ☐ систематичності та системності;
- ☐ прозорості моніторингових процедур і відкритості результатів;
- ☐ об'єктивності отримання, обробки та аналізу інформації під час моніторингу;
- ☐ відповідального ставлення до своєї діяльності суб'єктів моніторингу.

Об'єкти моніторингу. Індикатори дослідження

Цьогорічний моніторинг проведено в рамках дослідження **об'єктів**, визначених Програмою зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації.

Водночас акцентовано увагу на **окремих індикаторах** (з Переліку індикаторів для оцінювання якості підвищення кваліфікації) та відповідних цілях забезпечення якості підвищення кваліфікації (рис. 1.1.2).



Рис. 1.1.2. Використання індикаторів моніторингового дослідження у 2026 році

Всього в рамках цьогорічного моніторингу проаналізовано **20** індикаторів (табл. 1.1.1).

Табл. 1.1.1

Конкретизація індикаторів моніторингового дослідження, за якими у 2026 році поглиблено дослідження / відстежено динаміку показників

Об'єкти моніторингового дослідження	Індикатори оцінювання якості підвищення кваліфікації, за якими у 2026 році поглиблено дослідження / відстежено динаміку показників	Цілі забезпечення якості підвищення кваліфікації (відповідно до Переліку індикаторів для оцінювання якості підвищення кваліфікації)
Умови доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації	Кластер «Доступність освітніх послуг з підвищення кваліфікації»	Ціль: рівний доступ до освітніх послуг з підвищення кваліфікації забезпечено на державному та регіональному рівнях для всіх учасників навчання
	Запропоновані провайдерами програми підвищення кваліфікації відповідають освітнім потребам учасників професійного навчання та потребам державних органів, органів місцевого самоврядування у підвищенні рівня професійної компетентності їх працівників	
	Кількість учасників навчання різних категорій посад, які пройшли підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях	
	Кількість учасників навчання з різних регіонів, охоплених освітніми послугами на державному та регіональному рівнях	
	Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації (у відповідному році) за загальними програмами, спеціальними програмами	
	Частка учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації офлайн	

	Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за рахунок коштів: державного бюджету (у тому числі на умовах державного замовлення); місцевого бюджету (у тому числі на умовах регіонального замовлення) Щорічний обсяг коштів на підвищення кваліфікації на умовах державного замовлення, регіонального замовлення Відсоток фонду оплати праці, щорічно запланований державними органами, органами місцевого самоврядування на підвищення кваліфікації своїх працівників Щорічні фактичні витрати на організацію підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в органах, в яких вони працюють (пропорційно до річного фонду оплати праці)	Ціль: фінансування підвищення кваліфікації за рахунок бюджетних коштів гарантовано всім учасникам навчання
	Кількість зареєстрованих користувачів, які мають безоплатний доступ до інформації на Порталі управління знаннями Кількість провайдерів, які пропонують освітні послуги з підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями Кількість актуальних програм підвищення кваліфікації (загальних і спеціальних) на Порталі управління знаннями Кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями	Ціль: інформація щодо провайдерів та їх діяльності з підвищення кваліфікації доступна для учасників навчання Ціль: служба управління персоналом державного органу, органу місцевого самоврядування надає підтримку учасникам навчання у проходженні підвищення кваліфікації
Освітнє середовище, освітні та управлінські процеси провайдерів, що здійснюють підвищення кваліфікації	Кластер «Освітнє середовище та освітній процес під час підвищення кваліфікації» Частка залучених до підвищення кваліфікації фахівців-практиків, що мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування Частка викладачів (тренерів), залучених до підвищення кваліфікації, які пройшли навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих (у тому числі щодо розвитку цифрових навичок) Частка залучених до підвищення кваліфікації викладачів (тренерів), які є експертами програм (проектів) міжнародної технічної допомоги, представниками інститутів громадянського суспільства Програми підвищення кваліфікації враховують вимоги до знань, умінь, навичок, комунікації, відповідальності та автономії особи, передбачені Національною рамкою кваліфікацій Частка учасників навчання, які обирали програму підвищення кваліфікації з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду	Ціль: провайдери залучають до підвищення кваліфікації висококваліфікованих викладачів (тренерів) Ціль: провайдери забезпечують компетентнісно орієнтоване підвищення кваліфікації Ціль: учасники навчання мають можливість вибору індивідуальної освітньої траєкторії підвищення кваліфікації
Результати підвищення кваліфікації (досягнення очікуваних результатів навчання за	Кластер «Результати підвищення кваліфікації» Частка учасників професійного навчання, задоволених організацією підвищення кваліфікації: плануванням графіку, тривалості навчання; приміщенням, де відбувалося навчання (у разі навчання офлайн); організацією, атмосферою роботи під час заняття	Ціль: учасники професійного навчання задоволені рівнем освітніх послуг щодо підвищення кваліфікації

програмами підвищення кваліфікації, задоволеність рівнем освітніх послуг)	Частка учасників професійного навчання, задоволених якістю викладання: змістом навчання; майстерністю викладання; обізнаністю викладача (тренера) в темі	
---	--	--

Моніторинговий період

Дослідження **тривало** із квітня по вересень 2026 року. Моніторинг здійснювався у рамках таких **етапів**:

- ☐ розроблення / оновлення інструментарію для проведення моніторингу за окремими індикаторами оцінювання якості підвищення кваліфікації (квітень 2026 року);
- ☐ проведення опитування учасників моніторингу (квітень – травень 2026 року);
- ☐ аналіз статистичних (адміністративних) даних, звітних документів, інформації, оприлюдненої на офіційних вебсайтах провайдерів (їх засновників), Порталі управління знаннями (червень – липень 2026 року);
- ☐ оброблення, аналіз, інтерпретація результатів моніторингу (липень – серпень 2026 року);
- ☐ оприлюднення звіту і рекомендацій за результатами проведення моніторингу (вересень 2026 року).

Джерела збору даних

З метою дотримання критеріїв вимірюваності індикаторів якості підвищення кваліфікації, об'єктивності та достовірності дослідження використано сукупність різних джерел (у тому числі загальнодоступних):

- ☐ нормативно-правові (правові) акти;
- ☐ статистичні дані;
- ☐ адміністративні дані (дані, отримані державними органами (крім органів державної статистики), органами місцевого самоврядування та іншими юридичними особами відповідно до законодавства та задокументовані ними);
- ☐ інформаційно-аналітичні матеріали (в загальному доступі);
- ☐ оцінки респондентів (у рамках опитувань);
- ☐ цифрові ресурси (офіційні вебсайти, Портал управління знаннями).

Методи дослідження

- Під час проведення моніторингу було застосовано:
- ☐ опитування (анкетування) учасників моніторингу;
 - ☐ аналіз статистичних (адміністративних) даних, звітних та інших документів, необхідних для проведення моніторингу;
 - ☐ веб-аналіз (аналіз інформації, оприлюдненої на Порталі управління знаннями).

Інструментарій

Інструментарій моніторингу розроблено з урахуванням тематики дослідження та Переліку індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації.

Використовувалися:

- ☐ анкета для учасників навчання (державних службовців);
- ☐ форма для аналізу інформації, розміщеної на Порталі управління знаннями;
- ☐ форми для аналізу кількісних даних на основі звітної інформації провайдерів, державних органів.

Охоплення дослідженням

До участі в моніторингу було залучено (рис. 1.1.3):

- ☐ **41** провайдер, який надавав НАДС офіційну звітну інформацію про підвищення кваліфікації;
- ☐ **121** державний орган, який надавав НАДС звітну інформацію щодо витрат на професійне навчання своїх працівників (державних службовців);
- ☐ **37 362** представники державних органів, які брали участь в опитуванні.

До цього Звіту включено неперсоніфіковані результати дослідження. Обробка персональних даних під час проведення моніторингу не здійснювалася.

Учасники моніторингового дослідження



Рис. 1.1.3. Учасники моніторингового дослідження

1.2. УЧАСНИКИ МОНІТОРИНГУ

Провайдери, які брали участь у моніторингу

У рамках моніторингу проаналізовано діяльність у сфері підвищення кваліфікації **41** провайдер (рис. 1.2.1).

До **вибірки** провайдерів увійшли заклади освіти, які здійснювали підвищення кваліфікації в 2025 році та надавали НАДС офіційну звітну інформацію про результати такої діяльності.

Оскільки вибірку сформовано на основі стратифікованого відбору, до неї увійшли:

□ заклади освіти, управління / координацію якими здійснює НАДС (**18** регіональних центрів підвищення кваліфікації);

□ заклади освіти, які в 2025 році були виконавцями державного замовлення НАДС (Вища школа публічного управління та **22** закладів вищої освіти, відібраних на конкурсній основі⁶).

Провайдери належали до різних форм власності (державна / комунальна) та належали до різних типів закладів освіти (заклади післядипломної освіти / заклади вищої освіти).

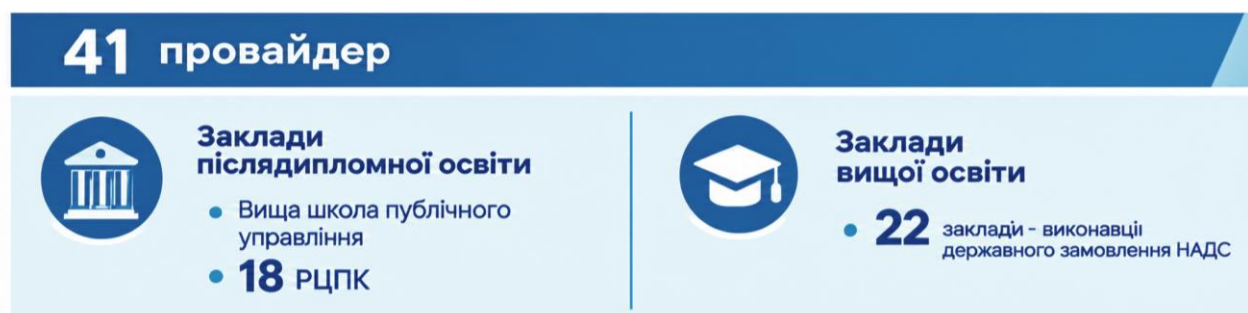


Рис. 1.2.1. Провайдери, залучені до моніторингу

Державні органи, залучені до моніторингу

Аналіз індикаторів, пов'язаних з фінансування підвищення кваліфікації, було здійснено на основі **вибірки** державних органів, які надавали НАДС звітну інформацію щодо витрат на професійне навчання своїх працівників (державних службовців).

Вибірку сформовано квотним методом з урахуванням гілок державної влади та рівнів державних органів. До цієї вибірки увійшов **121** державний орган (Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат Верховної Ради України, Державне управління справами, 15 міністерств і 42 інші центральні органи виконавчої влади, 9 органів судової влади та прокуратури, 26 інших державних

⁶ Наказ НАДС від 15 серпня 2025 року № 112-25 «Про затвердження обсягів державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2025 році» (<https://surl.li/ysbvmk>).

Інформаційно-аналітичний звіт про результати надання освітніх послуг закладами освіти на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням НАДС у 2025 році (<https://surl.li/mcyqmw>).

органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх територіальних органів (за наявності), 25 місцевих державних адміністрацій)⁷.

Учасники опитування

Опитування в рамках моніторингу проведено з використанням вибірки респондентів (державних службовців). Вибірку сформовано за квотним методом з урахуванням:

- ☐ рівнів державних органів, в яких працюють респонденти;
- ☐ категорій посад державної служби, що займають респонденти.

Загалом участь в опитуванні взяли **37 362** державні службовці.

Зазначена загальна кількість респондентів становить **24,1 %** від фактичної кількості працюючих державних службовців⁸.

Категорії посад державної служби

Респонденти за категоріями посад державної служби розподілилися таким чином (рис. 1.2.2):

- ☐ категорія «А» – **94** особи (0,2 % респондентів);
- ☐ категорія «Б» – **9 281** особа (24,8 %);
- ☐ категорія «В» – **27 987** осіб (74,9 %).

Такий розподіл респондентів загалом відповідає відсотковому співвідношенню різних категорій посад фактично працюючих державних службовців (категорія «А» – **0,1 %**; категорія «Б» – **25,3 %**; категорія «В» – **74,5 %**)⁹.

Це засвідчує репрезентативність дослідження та можливість поширення тенденцій, виявлених на основі відповідей вибірки, на всю генеральну сукупність.



Рис. 1.2.2. Розподіл респондентів–державних службовців за категоріями посад державної служби, %

⁷ Детальніше див.: Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2025 році (<https://surl.li/whksvq>).

⁸ Станом на 30 червня 2026 року фактична кількість працюючих державних службовців – **155 115** осіб. Джерело: Статистичні дані про склад державних службовців (<https://surl.li/yqoqdl>).

⁹ Станом на 30 червня 2026 року фактична кількість працюючих державних службовців категорії «А» – **227** осіб, категорії «Б» – **39 277** осіб, категорії «В» – **115 611** осіб. Джерело: Статистичні дані про склад державних службовців (<https://surl.li/yqoqdl>).

Стаж державної служби

Переважають респонденти, які мають стаж державної служби понад 10 років – **25 536 осіб (68,3 %)**.

Участь в опитуванні також брали особи зі стажем державної служби (рис 1.2.3):

- від 6 до 10 років – 3 497 осіб (9,4 %);
- від 3 до 5 років – 3 457 осіб (9,3 %);
- від 1 до 2 років – 2 584 особи (6,9 %);
- менше 1 року – 2 288 осіб (6,1 %).

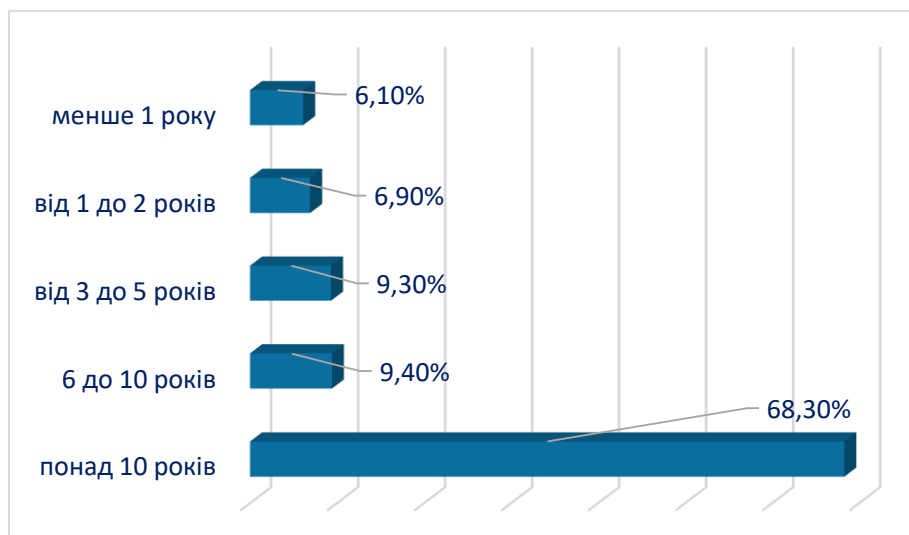


Рис. 1.2.3. Розподіл респондентів–державних службовців за стажем державної служби, %

Місце служби

Розподіл державних службовців, які взяли участь в опитуванні, в розрізі державних органів представлений таким чином:

- Офіс Президента України – 45 осіб (0,1 %);
- Апарат Верховної Ради України – 15 осіб (0,04 %);
- Секретаріат Кабінету Міністрів України – 131 особа (0,3 %);
- міністерство – 1 440 осіб (3,9 %);
- інший центральний орган виконавчої влади – 3 900 осіб (10,4 %);
- територіальний орган центрального органу виконавчої влади – **10 325 осіб (27,6 %)**;
- орган судової влади – 674 особи (1,8 %);
- обласна державна (військова) адміністрація – 1 853 особи (5 %);
- районна державна (військова) адміністрація – 1 967 осіб (5,3 %);
- інший державний орган, на який поширюється дія Закону України «Про державну службу», – **17 012 осіб (45,5 %)**.

Вікові категорії

Державні службовці, які пройшли опитування, за віковими категоріями розподілилися таким чином:

- до 25 років – 1 725 осіб (4,6 %);

- 26–35 років – 4 083 особи (10,9 %);
- 36–45 років – **12 362 особи (33,1 %)**;
- 46–55 років – **12 720 осіб (34 %)**;
- 56 і більше років – 6 472 особи (18,3 %).

Гендерний розподіл

В опитуванні взяли участь (рис. 1.2.4):

- жінки – **29 716 осіб (79,5 %)**;
- чоловіки – 6 592 особи (17,6 %);
- не бажали повідомляти – 1 054 особи (2,8 %).

Такий розподіл респондентів в цілому відповідає відсотковому співвідношенню жінок / чоловіків на державній службі: жінки – **76,5 %**; чоловіки – **23,5 %**¹⁰.



Рис. 1.2.4. Гендерний розподіл респондентів, %

Отже, під час опитування найбільшу частку респондентів становили державні службовці, які:

- займають посади державної служби **категорії «В» (74,9 %)**;
- мають стаж державної служби **понад 10 років (68,3 %)**;
- працюють в інших державних органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» **(45,5 %)**.

За соціально-демографічними характеристиками найбільшу частку респондентів-державних службовців склали **жінки (79,5 %)** вікових категорій **46–55 років (34 %) і 36–45 років (33,1 %)**.

¹⁰ Станом на 30 червня 2026 року фактична кількість працюючих державних службовців-жінок – 118 931 осіб, чоловіків – 36 184 особи. Джерело: Статистичні дані про склад державних службовців (<https://surl.li/yqoqdl>).

РОЗДІЛ II

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Доступність

Зовнішні умови
якості підвищення
кваліфікації

Безбар'єрність
професійного
розвитку в оцінках
респондентів

Роль менеджменту

Доступність
підвищення кваліфікації
в розрізі показників

Зміст навчання

Викладачі (тренери)

Зовнішні умови якості підвищення кваліфікації

Підвищення кваліфікації є одним з найбільш поширених видів професійного навчання. За оцінками опитаних державних службовців **підвищення кваліфікації** протягом 2023-2025 років проходили **58,6 %** з них (рис. 2.1).

Підвищення кваліфікації належить до обов'язкових видів професійного навчання та має здійснюватися з періодичністю, визначеною законодавством¹¹.



Рис. 2.1. Частка підвищення кваліфікації у механізмі професійного навчання

Інституційний вимір якості підвищення кваліфікації (механізм **зовнішнього** забезпечення умов для підвищення кваліфікації) представників державних органів, органів місцевого самоврядування передбачає (рис. 2.2):

¹¹ Пункти 14, 15 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 (<http://surl.li/enamta>).

- ❑ **планування** та «адміністрування» підвищення кваліфікації;
- ❑ **фінансове** забезпечення (насамперед, через бюджетне фінансування);
- ❑ **охопленість** освітніми послугами з підвищення кваліфікації;
- ❑ **умови** для офлайн / онлайн навчання (з можливістю вибору, з урахуванням доцільності);
- ❑ **наявність** освітніх пропозицій, релевантних (кількісно та змістовно) освітнім потребам;
- ❑ **існування** інформаційних ресурсів, що забезпечують обізнаність із ринком освітніх послуг;
- ❑ **організацію** освітнього процесу, які дозволяє професійно та якісно надавати освітні послуги (зокрема, із залученням фахівців-практиків, на основі розвитку сучасних професійних компетентностей).



Рис. 2.2. Інституційний вимір якості підвищення кваліфікації

Комплексне забезпечення зазначених умов має сформувати безбар'єрний простір. Водночас учасники професійного навчання стикаються з різними труднощами (найчастіше організаційного / фінансового характеру), які ускладнюють процес професійного розвитку та досягнення його результативності.

Тому в рамках моніторингу досліджено **основні бар'єри**, які заважають представникам публічної служби ефективно користуватися освітніми послугами та професійно зростати.

Безбар'єрність професійного розвитку в оцінках респондентів

Під час опитування державним службовцям було запропоновано **оцінити безбар'єрність їх професійного розвитку**.

Запропоновані респондентам індикатори оцінки стосувалися напрямів **фізичної, інформаційної, цифрової, освітньої, суспільної та громадянської** безбар'єрності.

Відповіді респондентів дозволяють **ранжувати** показники реальної доступності професійного розвитку для державних службовців (табл. 2.1).

Табл. 2.1

Результати опитування

«Оцініть безбар'єрність Вашого професійного розвитку»	
Відповіді	Кількість опитаних
Доступність інформаційних послуг щодо професійного навчання є достатньою	25 075 осіб (67,1 %)
Інформація від служби управління персоналом про можливості професійного розвитку є достатньою	17 364 особи (46,5 %)
Доступ до Інтернету та електронних освітніх послуг є постійним	13 983 особи (37,4 %)
Інформація на ресурсах НАДС (вебсайт, Портал управління знаннями) про можливості професійного розвитку є достатньою	13 751 особа (36,8 %)
«Я маю можливість безкоштовно пройти професійне навчання, яке є обов'язковим»	11 116 осіб (29,8 %)
Інформація про професійне навчання, яка оприлюднюється провайдерами, є достатньою	11 104 особи (29,7 %)
«Рівень моєї цифрової грамотності є достатнім для професійного розвитку в сучасних умовах»	8 529 осіб (22,8 %)
Рівень цифровізації освітніх послуг з професійного навчання є достатнім	7 613 осіб (20,4 %)
Оприлюднена інформація про професійний розвиток викладена з урахуванням формату простої мови та легкого читання	6 757 осіб (18,1 %)
«Організаційна культура в державному органі, в якому я працюю, сприяє професійному розвитку працівників»	6 178 осіб (16,5 %)
«Я маю можливість пройти професійне навчання офлайн»	5 595 осіб (15 %)
«Мене питають про мою думку щодо професійного розвитку (опитування про проблеми, вивчення потреб, оцінювання якості тощо)»	3 605 осіб (9,6 %)
«Платні послуги з професійного навчання є для мене фінансово доступними»	2 348 осіб (6,3 %)
«Мій рівень володіння іноземною мовою є достатнім для розширення можливостей мого професійного розвитку»	1 633 особи (4,4 %)
Інформування щодо освітніх можливостей для осіб з особливими освітніми потребами є достатнім	1 276 осіб (3,4 %)
Будівлі та приміщення провайдерів адаптовані для осіб з інвалідністю, інших маломобільних груп населення	929 осіб (2,5 %)
Особи з порушеннями зору та слуху мають рівний доступ до інформації про професійне навчання	793 особи (2,1 %)

Отже, найчастіше респонденти відзначають **інформаційну доступність** професійного розвитку. **Дві третини** опитаних вважають її достатньою (в цілому).

Структурний аналіз відповідей (залежно від джерел інформації про можливості професійного розвитку) засвідчує, що респонденти вважають більш достатньою інформацію, отриману від служби управління персоналом (46,5 %), ніж на ресурсах НАДС (36,8 %) і від провайдерів (29,7 %).

При цьому лише кожний **п'ятий** (18,1 %) вважає, що оприлюднена інформація про професійний розвиток викладена з урахуванням формату простої мови та легкого читання.

Досить низькою є інформаційна доступність для учасників професійного навчання, які мають **особливі освітні потреби**. Зокрема, рівний доступ до інформації про професійне навчання для осіб з порушеннями зору та слуху підтверджують **2,1 %**

респондентів. Загалом інформування щодо освітніх можливостей для осіб з особливими освітніми потребами оцінюють як достатнє **3,4 %**.

Цифрова безбар'єрність оцінюється респондентами досить помірно. Постійний доступ до Інтернету та електронних освітніх послуг наявний у **37,4 %** опитаних. Достатній рівень цифровізації освітніх послуг з професійного навчання відзначають лише **20,4 %**. Власний рівень цифрової грамотності вважають достатнім (для професійного розвитку в сучасних умовах) **22,8 %** опитаних.

Отримати освітні послуги з професійного навчання **офлайн** можуть лише **15 %** (кожний **сьомий**). При цьому лише **2,5 %** погоджуються, що будівлі та приміщення провайдерів є **фізично доступними** (адаптовані для осіб з інвалідністю, інших маломобільних груп населення).

Фінансова складова професійного навчання є недостатньою для його доступності. Можливості безкоштовно пройти професійне навчання, яке є обов'язковим, підтверджують **29,8 %** опитаних. Платні послуги вважають для себе фінансово доступними лише **6,3 %** (кожний **шістнадцятий** респондент).

Роль **організаційної культури** в державному органі для сприяння професійному розвитку працівників підтверджують **16,5 %**.

Іншомовний компонент доступності професійного розвитку (достатній рівень володіння **іноземною мовою** для розширення власних можливостей професійного зростання) має один з найнижчих показників в оцінках респондентів – **4,4 %**.

До **суспільної та громадянської** безбар'єрності належить **залученість** учасників професійного навчання до процесів оптимізації професійного розвитку, підвищення його ефективності. Її засвідчив кожний **десятий** респондент (**9,6 %**), який відзначив, що питають його думку щодо професійного розвитку (шляхом опитування про проблеми, вивчення потреб, оцінювання якості тощо).

Роль менеджменту в професійному розвитку представників публічної служби

Додатково досліджувалося питання про **ставлення керівництва та його зацікавленість** у професійному розвитку працівників (табл. 2.2).

Табл. 2.2

Результати опитування

«Оцініть зацікавленість керівництва у Вашому професійному розвитку»			
Відповіді	Безпосередній керівник	Керівник структурного підрозділу	Керівник державної служби в державному органі
«Вважає це корисним»	27 218 осіб (72,8 %)	26 420 осіб (70,7 %)	25 843 особи (69,2 %)
«Не вірить в ефективність»	465 осіб (1,2 %)	486 осіб (1,3 %)	436 осіб (1,2 %)
«Сприяє»	5 197 осіб (13,9 %)	5 402 особи (14,5 %)	5 243 особи (14 %)
«Не заважає»	1 951 особа (5,2 %)	2 018 осіб (5,4 %)	1 837 осіб (4,9 %)
«Не схвалює»	–	–	–

«Ставиться байдуже»	645 осіб (1,7 %)	629 осіб (1,7 %)	597 осіб (1,6 %)
«Мені не відомо»	1 824 особи (4,9 %)	2 334 особи (6,2 %)	3 361 особа (9 %)

Отже, більше двох третин респондентів засвідчує позитивне ставлення свого керівництва до професійного розвитку працівників. Переважно керівники вважають його **корисним** (в діапазоні 69,2% – 72,8 % залежно від рівня керівництва). Однак, таке ставлення **не є створенням умов** для навчання, його організації.

Натомість про більш активну позицію керівництва – **сприяння** професійному розвитку своїх працівників – зазначив лише кожний **сьомий** опитаний державний службовець (в діапазоні 13,9% – 14,5 % залежно від рівня керівництва).

Також пасивною позицією керівництва, яка не сприяє професійного розвитку підлеглих, можна вважати варіанти «не заважає», «не вірить в ефективність», «ставиться байдуже». Сумарно ці відповіді перебувають в діапазоні 7,7 – 8,4 % (кожний **дванадцятий** опитаний державний службовець).

Аналіз відповідей респондентів про ставлення керівництва зачіпає важливу організаційну умову професійного навчання – **роль керівника(ів) під час визначення потреби у навчання, його планування та організації**. Найбільш значущою при цьому є роль керівника державної служби, який відповідно до своїх повноважень в межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб¹². У цьому контексті відсоток респондентів, які підтверджують, що **керівник державної служби «сприяє»** професійному розвитку (**14 %**), є недостатнім для ефективного підвищення професійного рівня державних службовців.

Моніторинг доступності підвищення кваліфікації в розрізі показників

Загалом моніторингове дослідження в розрізі **доступності** освітніх послуг з підвищення кваліфікації зосереджено на аналізі стану та динаміки **показників**, передбачених Переліком індикаторів оцінювання якості підвищення, зокрема йдеться про:

- **індикатори**, що стосуються рівного доступу до освітніх послуг з підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях. За їх допомогою відстежується: наявність релевантних освітніх пропозицій провайдерів;
- низка кількісних показників щодо учасників професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації (на державному та регіональному рівнях, за різними типами програм і формами навчання);

¹² Частина четверта статті 48 Закону України «Про державну службу» .

□ **індикатори** фінансової гарантованості підвищення кваліфікації. Ці індикатори, перш за все, засвідчують спроможність системи професійного навчання надавати освітні послуги з підвищення кваліфікації безкоштовно:

через державне замовлення НАДС;

завдяки витратам роботодавців;

□ **індикатори** інформаційної доступності підвищення кваліфікації. Насамперед, відстежуються показники щодо функціонування спеціально створеного інформаційного ресурсу для системи професійного навчання – Порталу управління знаннями. Зокрема, йдеться про:

zareєстрованих суб'єктів Порталу управління знаннями;

програми підвищення кваліфікації, доступні через Портал.

Зазначені індикатори проаналізовано в пп. 2.1-2.3 цього звіту.

2.1. ІНДИКАТОРИ РІВНОГО ДОСТУПУ ДО ОСВІТНІХ ПОСЛУГ З ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

2.1.1. Індикатор

Запропоновані провайдерами програми підвищення кваліфікації відповідають освітнім потребам учасників професійного навчання та потребам державних органів, органів місцевого самоврядування у підвищенні рівня професійної компетентності їх працівників

Метод збору інформації: опитування учасників професійного навчання

Основні тенденції

Респонденти більше зацікавлені в розвитку hard skills (розвитку професійної кваліфікації), ніж в розвитку soft skills (особистих і комунікативних якостей). **57,1 %** і **42,9 %** відповідно.

На практиці за останній трирічний період найбільше респондентів розвивали hard skills (**58,6 %**). Мали змогу пройти навчання щодо soft skills **34,5 %** (*три чверті* тих, хто потребував).

Загалом **9 з 10** опитаних заявляють про необхідність (повністю або частково) в розвитку сучасних професійних компетентностей, що є досить високою «планкою» для провайдерів. Найбільш високою є потреба у спеціалізованих / поглиблених професійних знаннях (сумарно у **98,3 %** респондентів) та уміннях, навичках для розв'язання складних професійних задач (**97,4 %**). Трохи менший попит на розвиток критичного / інноваційного / кризового / адаптивного мислення – відповідні навички необхідні для роботи не всім (понад **90 %** опитаних).

Орієнтованість програм підвищення кваліфікації на зазначені знання, уміння, навички впевнено підтверджують *більше половини* респондентів, ще *третина* – частково. Більшою мірою провайдери орієнтуються на професійні знання і меншою мірою приділяють увагу розвитку умінь та навичок, які реально необхідні в роботі державних службовців (мислити критично та інноваційно, пропонувати / ухвалювати рішення щодо складних задач і в непередбачуваних робочих контекстах).

Опис результатів дослідження

У рамках **опитування** державним службовцям було запропоновано оцінити власні потреби та їх задоволеність стосовно:

- ☐ розвитку hard skills і soft skills;
- ☐ спеціалізованих / поглиблених знань, критичного та інноваційного мислення, умінь і навичок для розв'язання складних задач і розроблення / ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах.

2.1.1.1. Відповіді на запитання «*Якого професійного розвитку Ви найбільше потребуєте в сучасних умовах?*», розподілилися таким чином (рис. 2.1.1.1.1):

- ☐ найбільше потребує професійного зростання – **hard skills** (розвитку професійної кваліфікації) – 21 321 особа (**57,1 %**);

□ найбільше потребує особистісного зростання – **soft skills** (розвитку особистих якостей, які визначають ефективність в роботі, стиль спілкування, адаптацію до змін) – 16 041 особа (**42,9 %**).

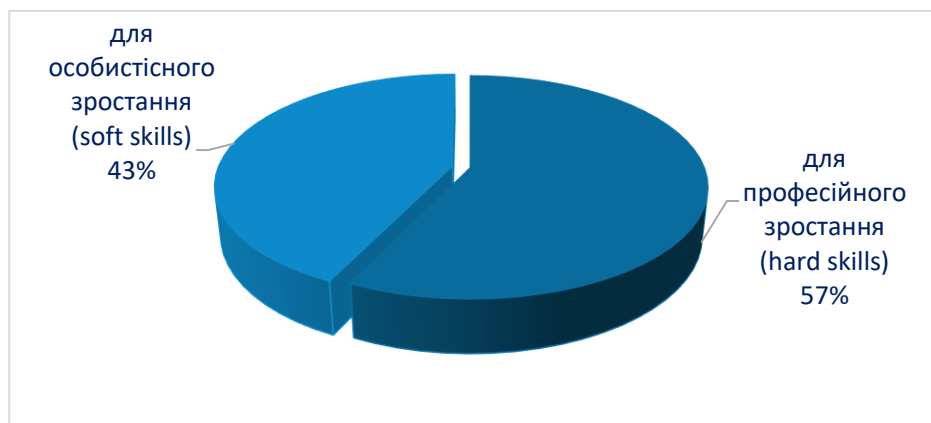


Рис. 2.1.1.1.1. Оцінки респондентів щодо необхідності у професійному / особистісному зростанні, %

Водночас, відповідаючи на запитання «**Якого професійного розвитку Ви найбільше досягли (або найчастіше Вам це вдавалося) за період 2023–2025 років?**» (рис. 2.1.1.1.2), респонденти зазначили про:

□ професійне зростання – **hard skills** (розвиток професійної кваліфікації) – 21 885 осіб (**58,6 %**);

□ особистісне зростання – **soft skills** (розвиток особистих якостей, які визначають ефективність в роботі, стиль спілкування, адаптацію до змін) – 12 882 особи (**34,5 %**).

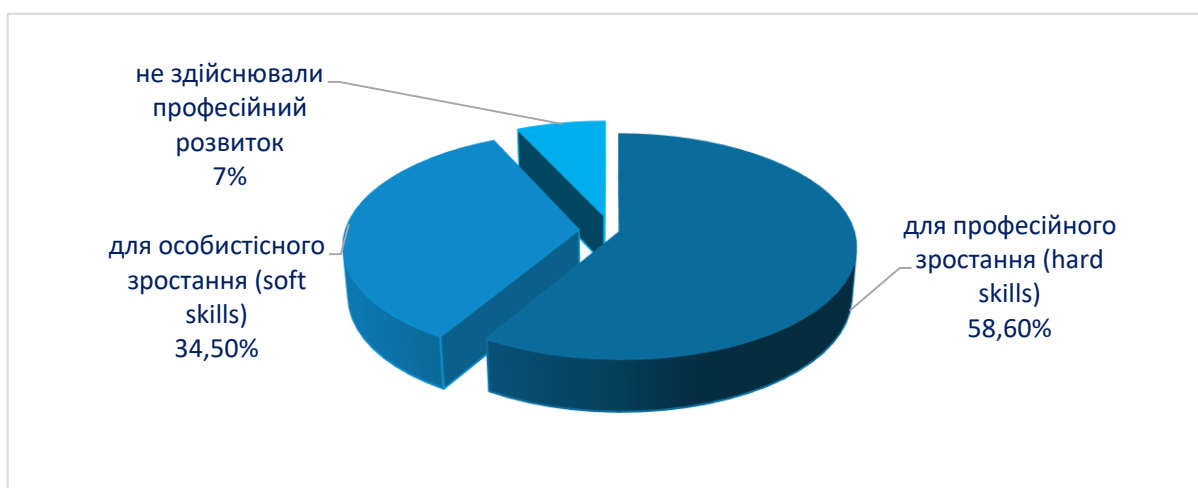


Рис. 2.1.1.1.2. Оцінки респондентів щодо їх фактичного професійного / особистісного зростання, %

Отже, респонденти більше зацікавлені в розвитку **hard skills** (фундаментальних, спеціалізованих, теоретичних та емпіричних знаннях, конкретних професійних умінь та навичок, необхідних для роботи за посадою), ніж в розвитку **soft skills** (особистих і комунікативних якостей).

Щодо розвитку hard skills попит і пропозиція врівноважені. *Усвідомлюють* таку потребу 57,1 % опитаних і *мали змогу* її задовільнити (за останній трирічний період) 58,6 %.

Натомість існує непокритий попит на розвиток soft skills. *Усвідомлюють* таку потребу 42,9 % опитаних, але *мали змогу* пройти відповідне навчання (за останній трирічний період) 34,5 % опитаних (*три чверті* тих, хто мали попит).

2.1.1.2. Під час опитування респондентам було запропоновано **оцінити** (табл. 2.1.1.2.1):

☐ які знання, уміння, навички є **необхідними / доцільними** для їх роботи в сучасних умовах;

☐ чи **орієнтовані програми підвищення кваліфікації** на набуття / розвиток таких знань, умінь, навичок.

Табл. 2.1.1.2.1

Результати опитування

Знання, уміння, навички	«Що є необхідним / доцільним для Вашої роботи в сучасних умовах?»	«Чи орієнтовані програми підвищення кваліфікації, які Ви проходите, на набуття / розвиток таких знань, умінь, навичок?»
Спеціалізовані / поглиблені знання у сфері професійної діяльності	☐ «так» - 31 404 особи (84 %) ☐ «ні» - 608 осіб (1,6 %) ☐ «частково» - 5 350 осіб (14,3 %)	☐ «так» - 26 025 осіб (67 %) ☐ «ні» - 2 034 особи (5,4 %) ☐ «частково» - 9 303 особи (24,9 %)
Критичне мислення з проблем у сфері професійної діяльності	☐ «так» - 25 921 особа (69,4 %) ☐ «ні» - 2 168 осіб (5,8 %) ☐ «частково» - 9 273 особи (24,8 %)	☐ «так» - 21 208 осіб (56,8 %) ☐ «ні» - 3 805 осіб (10,2 %) ☐ «частково» - 12 349 осіб (33 %)
Уміння та навички для розв'язання складних задач у професійній діяльності	☐ «так» - 30 810 осіб (82,5 %) ☐ «ні» - 981 особа (2,6 %) ☐ «частково» - 5 571 особа (14,9 %)	☐ «так» - 22 226 осіб (59,5 %) ☐ «ні» - 3 232 особи (8,6 %) ☐ «частково» - 11 904 особи (31,9 %)
Уміння для знаходження творчих рішень, інноваційної діяльності	☐ «так» - 24 038 осіб (64,3 %) ☐ «ні» - 3 197 осіб (8,6 %) ☐ «частково» - 10 127 осіб (27,1 %)	☐ «так» - 19 564 особи (52,4 %) ☐ «ні» - 4 959 осіб (13,3 %) ☐ «частково» - 12 839 осіб (34,4 %)
Знання, уміння для розроблення / ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах	☐ «так» - 26 058 осіб (69,7 %) ☐ «ні» - 2 465 осіб (6,6 %) ☐ «частково» - 8 839 осіб (23,7 %)	☐ «так» - 20 170 осіб (54 %) ☐ «ні» - 4 349 осіб (11,6 %) ☐ «частково» - 12 843 особи (34,4 %)

Отже, згідно з оцінками респондентів найбільш високою є **необхідність** у спеціалізованих / поглиблених знаннях у сфері професійної діяльності та уміннях, навичках для розв'язання складних задач у професійній діяльності. Це відзначають **чотири з п'яти** респондентів, які впевнено обирають відповідь «так». Ще кожний **сьомий** опитаний відзначає часткову потребу у відповідних знаннях / уміннях / навичках.

Крім того, **дві третини** опитаних впевнено відзначають, що в їх роботі є необхідність критичного мислення, креативних умінь та інноваційності, розроблення /

ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах. Додатково **чверть** опитаних оцінює потребу як часткову. Отже, відповідні навички не всім необхідні для роботи.

Менший попит на розвиток критичного / інноваційного / кризового / адаптивного мислення може бути зумовлений специфікою функціональних обов'язків, які виконують державні службовці, зокрема у рамках відповідної сім'ї посад та фахового рівня (наприклад, якщо респонденти здійснюють технічну підготовку інформації за типовими формами, складення звітності, прийняття та оформлення документів, надання консультацій, надання роз'яснень з чітко визначених та унормованих законодавством питань). Це підтверджують відповіді щодо уміння знаходження творчих рішень, інноваційної діяльності – кожний **одинадцятий** респондент відзначає, що не потребує цього для роботи.

Щодо **задоволеності** висловлених потреб оцінки більшості респондентів (відповідь «так» у **більше половини** опитаних і відповідь «частково» у **третини** опитаних) засвідчують, що програми, за якими вони підвищують кваліфікацію, орієнтовані на формування / розвиток досліджуваних знань, умінь, навичок, необхідних для роботи (особливо в кризових умовах).

Водночас помітним є те, що більшою мірою це стосується знань (навіть спеціалізованих / поглиблених). Їх отримання впевнено підтверджує **дві третини** респондентів. Й меншою мірою це стосується умінь та навичок, які реально необхідні в роботі державних службовців (мислити критично та інноваційно, пропонувати / ухвалювати рішення щодо складних задач і в непередбачуваних робочих контекстах). Їх розвиток впевнено підтверджують респонденти в діапазоні 52,4 % – 59,5 % (кожний **другий**) та частково підтверджують респонденти в діапазоні 31,9 % – 34,4 % (кожний **третій**).

Загалом результати опитування (впевнені відповіді «так» варіюються в діапазоні 52,4 % – 67 % за 5 параметрами, які підлягали оцінці в межах анкетного запитання) засвідчують **недостатню спроможність** надавачів освітніх послуг передбачити у програмі підвищення кваліфікації та реалізувати на практиці вимоги до знань, умінь, навичок, які передбачені законодавством і реально необхідні цільовій аудиторії для роботи.

2.1.2. Індикатор

Кількість учасників професійного навчання різних категорій посад, які пройшли підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях

Метод збору інформації: аналіз статистичних (адміністративних) даних

Основні тенденції

У 2025 році кваліфікацію підвищили **179 315** учасників професійного навчання.

Найбільш численна група осіб, які підвищили кваліфікацію, – державні службовці (**62,5 %**), зокрема категорії «В» (**43,5 %**), а також посадові особи місцевого самоврядування (**37 %**). Депутати місцевих рад залишаються найменш охопленими таким видом професійного навчання як підвищення кваліфікації (**0,3 %**).

РЦПК продовжують функціонувати як найбільш потужна мережа провайдерів, які забезпечують освітніми послугами переважну більшість учасників навчання (**75,1 %**).

Кожний **сьомий** учасник навчання у 2025 році підвищував кваліфікацію у Вищій школі публічного управління, а кожний **десятий** – у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі.

Порівняно з 2024 роком:

□ зріс показник (на **2,3 %**) щодо кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію;

□ зменшилася (на **6,7 %**) кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у закладах освіти, що є виконавцями державного замовлення НАДС (Вища школа публічного управління, інші заклади освіти);

□ збільшилася (на **5,7 %**) кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в РЦПК;

□ продовжує зростати залученість до навчання державних службовців категорії «А» (на **26,9 %**), посадових осіб місцевого самоврядування (на **10,1 %**), але продовжує зменшуватися активність навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників (на **10 %**) і депутатів місцевих рад (на **36,2 %**).

Опис результатів дослідження

Узагальнені показники щодо кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації у 2025 році з урахуванням різних категорій учасників такого навчання, категорій їх посад, а також типів закладів освіти наведено у табл. 2.1.2.1

Ілюстративно загальні кількісні показники підвищення кваліфікації відображені на рис. 2.1.2.1.

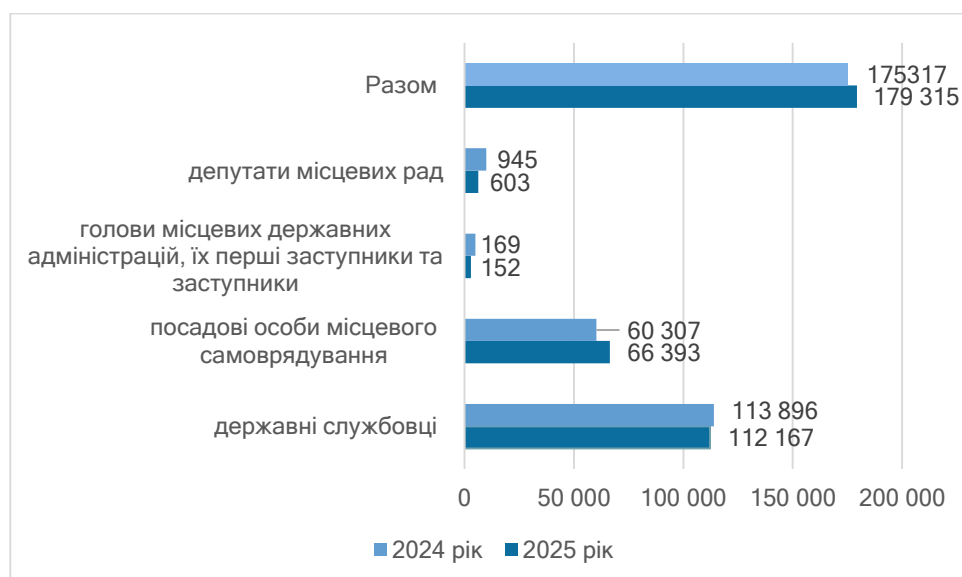


Рис. 2.1.2.1. Кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2025 році (в розподілі за групами, у порівнянні з 2024 роком), осіб

Табл. 2.1.2.1

Кількість учасників навчання різних категорій посад, які пройшли підвищення кваліфікації у 2025 році (порівняно з 2024 роком)

Найменування показника	Підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС ¹³		Підвищення кваліфікації в РЦПК ¹⁴		Разом (у виконавців державного замовлення НАДС і РЦПК)		Аналіз динаміки порівняно з 2024 роком
	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік	
Загальна кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію, з них:	47 925 осіб	44 684 особи	127 392 особи	134 631 особа	175 317 осіб	179 315 осіб	Із 2024 року по 2025 рік збільшення загалом на 3 998 осіб (на 2,3 %). Структурно зміни неоднорідні. Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, знизилася на 6,7 %. В РЦПК – зростання на 5,7 %.
у Вищій школі публічного управління	29 600 осіб	26 300 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі ¹⁵	18 325 осіб	18 384 особи					
Із них: (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК)							
Державні службовці (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК у відповідному році), з них:	45 421 особа (94,7 %)	41 373 особи (92,6 %)	68 475 осіб (53,7 %)	70 794 особи (52,6 %)	113 896 осіб (65 %)	112 167 осіб (62,5 %)	Із 2024 року по 2025 рік зменшення загалом на 1 729 осіб (на 1,5 %). Кількість державних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців

¹³ Підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС забезпечували: у 2024 році – 27 закладів освіти (Вища школа публічного управління та 26 закладів вищої освіти, відібраних за результатами автоматизованого конкурсного відбору), у 2025 році 23 заклади освіти (Вища школа публічного управління та 22 заклади вищої освіти).

¹⁴ У 2024 та 2025 роках підвищення кваліфікації забезпечували 18 РЦПК.

¹⁵ У Вищій школі публічного управління за державним замовленням НАДС підвищували кваліфікацію такі категорії учасників професійного навчання: державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування.

У закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, підвищували кваліфікацію державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування.

у Вищій школі публічного управління	28 120 осіб	24 429 осіб					державного замовлення, знизилася на 8,9 %. В РЦПК – знизилася на 3,4 %.
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	17 301 особа	16 944 особи					
Із них за категоріями: (із зазначенням % від кількості державних службовців, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК у відповідному році)							
Категорія «А», з них:	387 осіб (0,8 %)	491 особа (1,2 %)	0	0	387 осіб (0,3 %)	491 особа (0,4 %)	Із 2024 року по 2025 рік збільшення на 104 особи (на 26,9 %).
у Вищій школі публічного управління	387 осіб	491 особа					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	0	0					
Категорія «Б», з них:	14 119 осіб (29,5%)	12 367 осіб (29,9 %)	23 161 особа (33,8 %)	23 542 особи (33,2 %)	37 280 осіб (32,7 %)	35 909 осіб (32 %)	Із 2024 року по 2025 рік зменшення загалом на 1 371 особу (на 3,7 %). Структурно зміни неоднорідні. Кількість державних службовців категорії «Б», які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зменшилася на 12,4 %. В РЦПК – зростання на 1,6 %.
у Вищій школі публічного управління	8 548 осіб	7 387 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	5 571 особа	4 980 осіб					
Категорія «В», з них:	30 915 осіб (64,5 %)	28 515 осіб (68,9 %)	45 314 осіб (66,2 %)	47 252 особи (66,7 %)	76 229 осіб (66,9 %)	75 767 осіб (67,5 %)	Із 2024 року по 2025 рік зменшення загалом на 462 особи (на 0,6 %). Структурно зміни неоднорідні. Кількість державних службовців категорії «В», які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зменшилася на 7,8 %. В РЦПК – зростання на 4,3 %.
у Вищій школі публічного управління	19 185 осіб	16 551 особа					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	11 730 осіб	11 964 особи					
Голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники	145 осіб (0,3 %)	137 осіб (0,3%)	24 особи (0,02 %)	15 осіб (0,01 %)	169 осіб (0,1 %)	152 особи (0,08 %)	Із 2024 року по 2025 рік зменшення загалом на 17 осіб (на 10 %). Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного

(із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК у відповідному році), з них:							управління, зменшилася на 5,5 %. В РЦПК – знизилася на 37,5 %.
у Вищій школі публічного управління	145 осіб	137 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	0	0					
Посадові особи місцевого самоврядування (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК у відповідному році), з них:	2 359 осіб (5 %)	3 174 особи (7,1%)	57 948 осіб (45,5 %)	63 219 осіб (46,9 %)	60 307 осіб (34,4 %)	66 393 особи (37 %)	Із 2024 року по 2025 рік збільшення загалом на 6 086 осіб (на 10,1 %). Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла на 34,5 %. В РЦПК – зростання на 9,1 %.
у Вищій школі публічного управління	1 335 осіб	1 734 особи					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	1 024 особи	1 440 осіб					
Із них за категоріями: (із зазначенням % від кількості посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК у відповідному році)							
I категорія	66 осіб (2,8 %)	73 особи (2,3 %)	0	0	x ¹⁶	x	x
II категорія			0	0	x	x	x
III категорія			134 особи (0,2 %)	54 особи (0,08 %)	x	x	x
IV категорія			2 523 особи (4,4 %)	2 391 особа (3,8 %)	x	x	x
V категорія	1 510 осіб (64 %)	1 101 особа (34,7 %)	12 587 осіб (21,7 %)	14 208 осіб (22,5 %)	14 097 осіб (23,4 %)	15 309 осіб	Із 2024 року по 2025 рік збільшення загалом на 1 212 осіб (на 8,6 %).

¹⁶ Тут і далі у таблицях з кількісними показниками позначка «х» означає, що дані не можуть бути підраховані з певних причин (зокрема, через неповноту/відсутність вихідних даних).

						(23 %)	Структурно зміни неоднорідні. Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зменшилася на 27,1 %. В РЦПК – зростання на 12,9 %.
VI категорія	504 особи (21,4 %)	1 377 осіб (43,4 %)	23 177 осіб (40 %)	24 241 особа (38,3 %)	23 681 особа (39,3 %)	25 618 осіб (38,6 %)	Із 2024 року по 2025 рік збільшення загалом на 1 937 особи (на 8,2 %). Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла в 2,7 раза. В РЦПК – зростання на 4,6 %.
VII категорія	279 осіб (11,8 %)	623 особи (19,6 %)	19 527 осіб (33,7 %)	22 325 осіб (35,3 %)	19 806 осіб (32,8 %)	22 948 осіб (34,6 %)	Із 2024 року по 2025 рік збільшення загалом на 3 142 особи (на 15,9 %). Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, збільшилася в 2,2 раза. В РЦПК – зростання на 14,3 %.
Депутати місцевих рад¹⁷ (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію)	0	0	945 осіб (0,7 %)	603 особи (0,4 %)	945 осіб (0,5 %)	603 особи (0,3 %)	Із 2024 року по 2025 рік зменшення на 342 особи (на 36,2 %).

¹⁷ Відповідно до статті 91 Бюджетного кодексу України (<http://surl.li/kzmapg>) підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад здійснюється за рахунок видатків місцевих бюджетів.

Результати аналізу інформації, наведеної у табл. 2.1.2.1, засвідчують, що в цілому у 2025 році спостерігалися наступні тенденції підвищення кваліфікації (з урахуванням різних груп учасників такого навчання, категорій їх посад).

❑ Порівняно з 2024 роком збільшилася (на 2,3 %) **загальна кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію**. Але структурно зміни *неоднорідні*:

зростання спостерігається лише за рахунок кількості посадових осіб місцевого самоврядування (на 10,1 %, продовжується тенденція щорічного зростання);

всі інші групи учасників професійного навчання кількісно *зменшилися*: кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію, зменшилася на 1,5 %, кількість голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників – на 10 %, кількість депутатів місцевих рад – на 36,2 %.

Депутати місцевих рад продовжують залишатися однією з найменш охоплених груп учасників навчання (0,3 % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію), попри значну фактичну чисельність такої групи.

❑ **Найбільш численними групами учасників навчання у 2025 році були:**

державні службовці категорії «В» – 69,3 % державних службовців, які підвищили кваліфікацію, або 43,5 % загальної кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації;

посадові особи місцевого самоврядування – 37 % загальної кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації.

❑ **У структурі різних груп учасників навчання** спостерігалися:

суттєве зростання залученості державних службовців категорії «А» до підвищення кваліфікації. Кількість таких осіб, які отримали документ про підвищення кваліфікації, зросла на 26,9 %;

помітне збільшення числа посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію (на 10,1 %);

зменшення активності депутатів місцевих рад в отриманні освітніх послуг з підвищення кваліфікації (на 36,2 %).

❑ **РЦПК продовжують забезпечувати освітніми послугами найбільшу кількість учасників навчання** (75,1 % загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2025 році¹⁸, охопленість зросла на 5,7 %).

У структурі різних груп учасників професійного навчання охопленість послугами РЦПК становить:

63,1 % державних службовців, які підвищили кваліфікацію;

9,8 % голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, які підвищили кваліфікацію;

95,2 % посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію;

100 % депутатів місцевих рад, які звертаються за освітніми послугами до системи професійного навчання.

❑ Крім РЦПК, учасники навчання підвищували кваліфікацію **в закладах освіти, які виконували державне замовлення НАДС:**

у Вищій школі публічного управління – кожний **сьомий** учасник навчання, який підвищував кваліфікацію, або 13,2 % загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в 2025 році (зниження на 11,1 % порівняно з 2024 роком). Крім

¹⁸ Відсоток визначено з урахуванням кількісних даних провайдерів, які відповідно до законодавства звітують НАДС про результати підвищення кваліфікації.

того, Вища школа публічного управління забезпечувала навчання державних службовців категорії «А» (за збільшенням охопленості на **чверть**);

у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, – кожний **десятий** учасник навчання, який підвищував кваліфікацію, або 10,2 % загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в 2025 році.

Ресурсність провайдерів щодо охоплення освітніми послугами з підвищення кваліфікації учасників навчання в 2025 році ілюструє рис. 2.1.2.2.



Рис. 2.1.2.2. Охоплення закладами освіти учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в 2025 році, %

Під час аналізу адміністративних даних щодо кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації у 2025 році, необхідно враховувати, що такі дані не є вичерпними. Зокрема, виконавцями державного замовлення НАДС надається звітна інформація лише про його виконання. За межами аналізу діяльності цієї групи провайдерів (Вищої школи публічного управління та закладів вищої освіти) залишається кількість осіб, які пройшли за рахунок власних коштів, коштів державних органів та органів місцевого самоврядування, передбачених ними на підвищення кваліфікації своїх працівників, а також інших джерел, незаборонених законодавством. Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікацію, у звітній інформації провайдерів не враховує фактичне проходження однією особою кількох програм підвищення кваліфікації.

2.1.3. Індикатор

Кількість учасників професійного навчання з різних регіонів, охоплених освітніми послугами на державному та регіональному рівнях

Методи збору інформації: аналіз адміністративних даних, опитування

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Переважає більшість провайдерів (у тому числі регіональних) надавали освітні послуги учасникам навчання з різних областей.

Серед регіональних провайдерів у 2025 році зберіглась тенденція до нерівномірного розподілу учасників навчання за закладами освіти та регіонами (Вінницький, Чернігівський, Полтавський РЦПК охоплювали **третину** учасників навчання, які підвищували кваліфікацію в мережі РЦПК або **25,3 %** від загальної кількості осіб, які підвищили кваліфікацію в системі професійного навчання).

Опис результатів дослідження

У колі провайдерів найбільш територіально наближеними до учасників навчання є РЦПК (18 закладів освіти у відповідних областях, рис. 2.1.3.1).



Рис. 2.1.3.1. Мережа закладів післядипломної освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації

Аналіз показників щодо охоплення освітніми послугами з підвищення кваліфікації в РЦПК засвідчує, що у 2025 році зберіглась тенденція до нерівномірного розподілу учасників навчання за закладами освіти та регіонами (рис. 2.1.3.2).

Найбільша кількість осіб, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, була зареєстрована у:

- ❑ Вінницькому РЦПК (18 472 особи або 13,4 % кількості учасників професійного навчання, які підвищили кваліфікацію в РЦПК), який продовжує минулорічне лідерство;
- ❑ Чернігівському РЦПК (14 136 осіб або 10,5 %), який продовжує займати друге місце за кількісним охопленням;
- ❑ Полтавському РЦПК (12 849 осіб або 9,5%), який у 2025 році увійшов у трійку лідерів.

Загалом частка учасників навчання у трьох зазначених РЦПК у 2025 році склала 33,8 % від загальної кількості учасників навчання в РЦПК або 25,3 % від загальної кількості осіб, які підвищили кваліфікацію в системі професійного навчання.

Найменшу кількісну охопленість мав Херсонський РЦПК – 2 443 особи, які підвищили кваліфікацію (але з приростом в 1,7 раза порівняно з 2024 роком, в якому навчалися 1 404 особи).

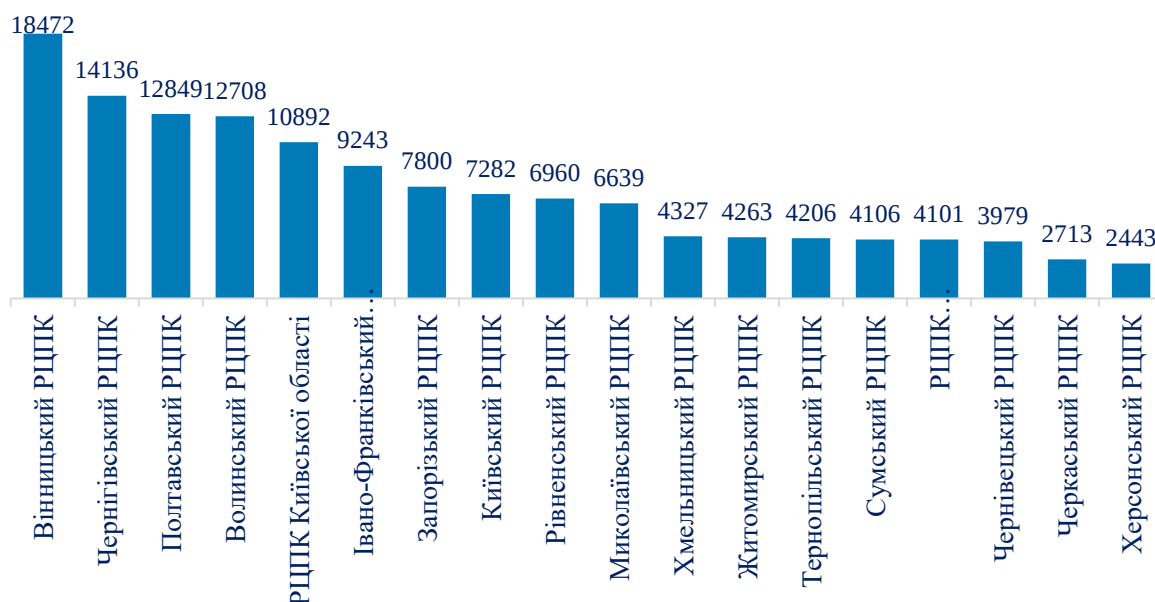


Рис.2.1.3.2. Кількість осіб, які у 2025 році підвищили кваліфікацію в РЦПК, осіб

Питання територіальної наближеності освітніх послуг з підвищення кваліфікації включає також охоплення цими послугами *регіонів, в яких РЦПК не функціонують* (Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Луганська, Львівська, Одеська, Харківська області). У зазначених областях підвищення кваліфікації забезпечують інші РЦПК, заклади вищої освіти, інші провайдери.

У 2025 році 15 РЦПК забезпечували підвищення кваліфікації учасників навчання з інших областей (порівняно з 12 РЦПК у 2024 році). Загалом у РЦПК підвищили кваліфікацію учасники навчання з Одеської області – 1 766 осіб, Закарпатської області – 504 особи, Львівської області – 400 осіб, Дніпропетровської області – 48 осіб, Харківської області – 33 особи. Найбільша кількість учасників навчання з інших областей підвищила кваліфікацію у Волинському РЦПК (2 033 особи, порівняно з 3 896 осіб у 2024 році). Джерелами фінансування у таких випадках були кошти державного бюджету та місцевих бюджетів (за рахунок закупівлі державними органами, органами місцевого самоврядування послуг з підвищення кваліфікації своїх працівників), власні кошти учасників навчання та інші джерела, не заборонені законодавством.

Охоплення освітніми послугами у сфері професійного навчання в різних регіонах також забезпечували заклади вищої освіти, які реалізували державне замовлення НАДС (за результатами автоматизованого конкурсного відбору): Державний університет «Житомирська політехніка», Західноукраїнський національний університет, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Національний університет «Львівська політехніка», Маріупольський державний університет, Національний університет «Одеська політехніка», Запорізький національний університет, Поліський національний університет та інші¹⁹.

¹⁹ Відповідно до наказу НАДС від 15 серпня 2025 року № 112-25 «Про затвердження обсягів державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2025 році» (<https://surl.it/dtswwki>).

Необхідність отримання інформації (на постійній основі) про регіональний розподіл учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у цих закладах освіти, потребує уточнення форм звітності для виконавців державного замовлення про результати надання ними освітніх послуг.

Також слід враховувати, що звітна інформація, яку отримує та аналізує НАДС в межах передбачених законодавством повноважень, не охоплює дані відносно всіх провайдерів, які можуть надавати освітні послуги з підвищення кваліфікації. Тому інформація щодо регіонального охоплення учасників навчання такими послугами має аналізуватися в сукупності з інформацією служб управління персоналом про фактичну кількість осіб, які підвищили кваліфікацію, в їх розподілі за регіонами. Збір таких даних від державних органів, органів місцевого самоврядування є доцільним у межах формування та реалізації державної політики у сфері професійного навчання, зокрема моніторингу стану системи професійного навчання.

2.1.4. Індикатор

Кількість учасників професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації (у відповідному році) за загальними, спеціальними програмами

Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних

Основні тенденції

Узагальнений профіль учасника навчання, який підвищує кваліфікацію, – отримувач послуг з короткострокового навчання щодо загальних питань публічного управління та адміністрування.

За загальними програмами підвищували кваліфікацію **9 з 10** учасників навчання, за спеціальними програмами (відповідно до специфіки професійної діяльності) – кожний **десятий**.

Продовжується збільшення сегмента реалізації загальних програм підвищення кваліфікації (на **7,1 %**) і відповідно зменшився сегмент спеціальних програм (на **26,6 %**).

Типово домінує підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами (**87,3 %** учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації).

Навчання за спеціальними програмами для переважної більшості осіб, які підвищували кваліфікацію, забезпечували РЦПК (**99,5 %** загальної кількості учасників навчання, які навчалися за спеціальними програмами).

Опис результатів дослідження

Результати аналізу звітної **інформації, отриманої НАДС від провайдерів**, щодо кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за загальними / спеціальними програмами, наведено у табл. 2.1.4.1.

Табл. 2.1.4.1

Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації (за видами програм підвищення кваліфікації) у 2025 році
(порівняно з 2024 роком)

Заклади освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації	Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації							
	за загальними програмами				за спеціальними програмами			
	професійними (сертифікатними) програмами		короткостроковими програмами		професійними (сертифікатними) програмами		короткостроковими програмами	
	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік
РЦПК ²⁰	11 226 осіб	12 933 особи	91 766 осіб	103 934 особи	463 особи	549 осіб	27 071 особа	19 703 особи
Вища школа публічного управління	6 276 осіб	5 578 осіб	23 096 осіб	20 613 осіб	24 особи	22 особи	204 особи	87 осіб
Інші заклади освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС	3 850 осіб	3 945 осіб	14 475 осіб	14 439 осіб	0	0	0	0
Разом у вказаних провайдерів (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за загальними або спеціальними програмами (відповідно))	21 352 особи (14,2 %)	22 456 осіб (13,9 %)	129 337 осіб (85,8 %)	138 986 осіб (86,1 %)	487 осіб (1,8 %)	571 особа (2,8 %)	27 275 осіб (98,2 %)	19 790 осіб (97,2 %)
У цілому за загальними / спеціальними програмами підвищення кваліфікації (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за всіма видами програм у відповідному році)	у 2024 році – 150 689 осіб (84,5 %), у 2025 році – 161 442 особи (88,8 %)				у 2024 році – 27 762 особи (15,5 %), у 2025 році – 20 361 особа (11,2 %)			
	Загальна кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за всіма видами програм: у 2024 році – 178 451 особа, у 2025 році – 181 803 особи							

²⁰ Інформація про кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікацію в РЦПК, включає не лише учасників професійного навчання (державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування тощо), а й інші категорії осіб, які підвищували кваліфікацію в РЦПК (відповідно до звітів про діяльність РЦПК за 2024, 2025 роки, <https://surf.li/ldkvb0>).

Ілюстративно загальні кількісні показники підвищення кваліфікації за загальними/ спеціальними програмами відображені на рис. 2.1.4.1.

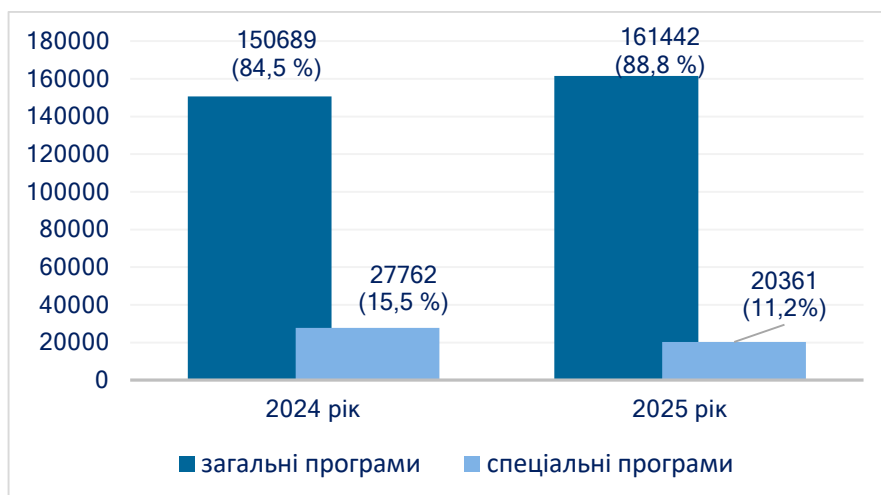


Рис.2.1.4.1. Кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за загальними / спеціальними програмами у 2025 році (порівняно з 2024 роком), осіб

Результати аналізу інформації, наведеної у табл. 2.1.4.1, засвідчують, що в цілому у 2025 році спостерігалися такі **тенденції** проходження навчання за різними видами програм підвищення кваліфікації:

- **88,8 %** учасників навчання проходили підвищення кваліфікації за **загальними** програмами і лише **11,2 %** за **спеціальними** (фактично 9 з 10 учасників навчання підвищували кваліфікацію за загальними програмами);

- лише **12,7 %** підвищували кваліфікацію за **професійними (сертифікатними)** програмами (загальними та спеціальними), а **87,3 %** навчалися на **короткостроковими** програмами;

- відносно показників 2024 року спостерігалось:

- продовжується зростання** у 2025 році показників підвищення кваліфікації за загальними програмами: в цілому на 10 753 особи або на 7,1 %; в розрізі загальних професійних (сертифікатних) програм – зростання на 1 104 особи або на 5,2 %, загальних короткострокових програм – на 9 649 осіб або на 7,5 %;

- продовжується зменшення** у 2025 році показників підвищення кваліфікації за спеціальними програмами: в цілому на 7 401 особу або 26,6 %; в розрізі спеціальних професійних (сертифікатних) програм – зростання на 84 особи або на 17,2 %, а спеціальних короткострокових програм – на 7 485 осіб або на 27,4 %;

- незначне розширення** можливостей підвищити кваліфікацію за професійною (сертифікатною) програмою – у 2024 році її проходили 12,2 % осіб, які підвищували кваліфікацію, а у 2025 році – 12,7 %;

- **серед** закладів освіти, які здійснювали підвищення кваліфікації за **спеціальними** програмами, лідерами є РЦПК, які охопили таким навчанням 20 252 особи (**99,5 %** осіб, які пройшли навчання за спеціальними програмами).

2.1.5. Індикатор

Частка учасників професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації офлайн

Основні тенденції

У РЦПК сумарна частка учасників навчання, які у 2025 році підвищили кваліфікацію офлайн (за очною, змішаною формами), становила **8,8 %**.

Опис результатів дослідження

У рамках цього моніторингу аналіз проводився відносно звітної інформації, наданої **РЦПК**. Заклади освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС, відповідну інформацію за 2025 рік не надавали.

У 2025 році в РЦПК пройшли підвищення кваліфікації дистанційно 124 924 особи (91,1 % від загальної кількості учасників навчання в РЦПК). Також 6 827 осіб (**5 %**) підвищили кваліфікацію за **очною** формою навчання. За програмами підвищення кваліфікації за **змішаною** формою навчання провчилися 5 368 осіб, що становить **3,9 %** від загальної кількості учасників навчання. Сумарно за очною та змішаною формами – **8,8 %** учасників навчання (рис. 2.1.5.1).

Для порівняння: у 2024 році в РЦПК дистанційно підвищували кваліфікацію 117 647 осіб (90,1 %); очно – 11 061 особа (8,5 %); за змішаною формою – 1 818 осіб (1,4 %). Сумарно за очною та змішаною формами – 9,9 % учасників навчання.

Отже, в РЦПК навчання за очною формою скорочується, але змішана форма це певною мірою компенсує, хоча й несуттєво.

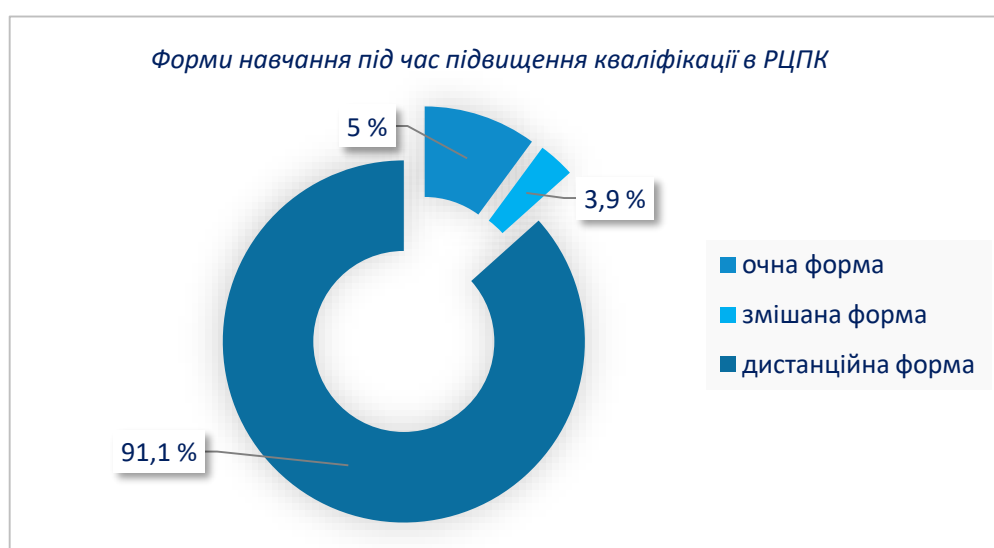


Рис. 2.1.5.1. Охопленість формами навчання осіб, які підвищили кваліфікацію у 2025 році в РЦПК, %

2.2. ІНДИКАТОРИ ФІНАНСОВОЇ ГАРАНТОВАНOSTІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Під час проведеного 2026 році **опитування** державних службовців **29,8 %** респондентів повідомили, що мають можливість **безкоштовно** пройти професійне навчання, яке є **обов'язковим**. Ще **6,3 %** вважають платні послуги з професійного навчання фінансово **доступними** для себе.

У рамках моніторингу ці результати опитування оцінюються з урахуванням кількісних показників бюджетного фінансування підвищення кваліфікації (за індикаторами фінансової гарантованості підвищення кваліфікації відповідно до Переліку індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації).

2.2.1. Індикатор

Кількість учасників професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за рахунок бюджетних коштів:

- ☐ коштів державного бюджету (у тому числі на умовах державного замовлення);
- ☐ коштів місцевого бюджету (у тому числі на умовах регіонального замовлення)

Метод збору інформації: аналіз статистичних (адміністративних) даних

Основні тенденції

Звітність провайдерів, які були виконавцями державного замовлення НАДС, засвідчує:

підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС пройшли **24,9 %** від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2025 році. При цьому **23,1 %** становили державні службовці (або 92,6 % від загальної кількості учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС);

кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, з 2024 по 2025 рік зменшилася на **6,7 %**.

Звітна інформація державних органів (у рамках щорічного дослідження за методологією Програми SIGMA) за 2025 рік засвідчує:

підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету році пройшли **59,2 %** державних службовців, які підвищували кваліфікацію у 2025 році (це становить **37 %** від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2025 році);

кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за рахунок державного бюджету, з 2024 по 2025 рік зросла на **5,7 %**.

Опис результатів дослідження

Аналізуючи **статистичні (адміністративні) дані**, можна встановити наступне.

У рамках **щорічного дослідження за методологією Програми SIGMA** за субіндикатором «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» НАДС зібрано інформацію про кількість **державних службовців**, які підвищили кваліфікацію за рахунок **державного** бюджету (відповідна інформація надається державними органами), – табл. 2.2.1.1.

Табл. 2.2.1.1

Кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за рахунок державного бюджету в 2025 році (порівняно з 2024 роком)

Категорії посад державних службовців	2024 рік		2025 рік	
	всього	у тому числі жінок	всього	у тому числі жінок
Категорія «А»	163 особи	55 осіб	156 осіб	45 осіб
Категорія «Б»	14 737 осіб	9 006 осіб	14 880 осіб	9 359 осіб
Категорія «В»	47 884 особи	35 858 осіб	51 354 особи	39 001 особа
Разом	62 784 особи	44 919 осіб	66 390 осіб	48 405 осіб

У 2025 році спостерігалися такі **тенденції підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету** (у рамках щорічного дослідження за методологією Програми SIGMA):

□ кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за рахунок державного бюджету, порівняно з 2024 роком зростає на 3 606 державних службовців або на **5,7 %**;

□ у співвідношенні з фактичною кількістю державних службовців (станом на 31 грудня 2025 року – 155 423 особи)²¹: у 2025 році за рахунок державного бюджету пройшли підвищення кваліфікації **42,7 %** від фактичної кількості державних службовців (у 2024 році – 40,2 %);

□ у співвідношенні з загальною кількістю державних службовців, які підвищили кваліфікацію: у 2025 році за рахунок державного бюджету пройшли підвищення кваліфікації **59,2 %** державних службовців (у 2024 році – 55,1 % %);

□ у співвідношенні з загальною кількістю учасників навчання, які підвищили кваліфікацію: у 2025 році за рахунок державного бюджету пройшли підвищення кваліфікації **37 %** таких учасників (у 2024 році – 35,8 %).

Отже, показник охопленості фінансуванням з державного бюджету на підвищення кваліфікації державних службовців у 2025 році зріс порівняно з 2024 роком. Хоча кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС (у Вищій школі публічного управління та закладах освіти, відібраних на конкурсній основі), знизився на 4 048 осіб (з 45 421 особи у 2024 році до 41 373 особи у 2025 році). Водночас слід зважати на те, що у фінансуванні з державного бюджету є також сегмент коштів, витрачених державними органами на навчання державних службовців, які у них працюють. Згідно з даними, описаними в індикаторах 2.2.3 і 2.2.4, відсоток цих витрат є незначним.

Також варто враховувати, що за рахунок державного бюджету проходять підвищення кваліфікації не лише державні службовці, а й посадові особи місцевого самоврядування та голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники (**за державним замовленням НАДС**). Кількісні дані наведено у табл. 2.2.1.2 (відповідна інформація надається провайдерами).

²¹ Статистичні дані про кількісний та якісний склад державних службовців (<http://surl.li/daphke>).

Табл. 2.2.1.2

Кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС у 2025 році (порівняно з 2024 роком)

Показник	2024 рік	2025 рік
Загальна кількість учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС, з них:	47 925 осіб	44 684 особи
державні службовці	45 421 особа	41 373 особи
посадові особи місцевого самоврядування	2 359 осіб	3 174 особи
голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники	145 осіб	137 осіб

У 2025 році спостерігалися такі **тенденції підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС**:

□ підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС пройшли **24,9 %** від загальної кількості учасників навчання, які підвищували кваліфікацію в 2024 році (у 2023 році – 27,3 %, **зменшення на 6,7 %**);

□ **переважною більшістю** осіб, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, були державні службовці – **92,6 %** від загальної кількості учасників навчання, що пройшли підвищення за державним замовленням НАДС (у 2025 році – 94,8 %), або **23,1 %** від загальної кількості учасників навчання, які підвищували кваліфікацію в цей період (у 2024 році – 25,9 %);

□ у співвідношенні з фактичною кількістю державних службовців: за державним замовленням НАДС пройшли підвищення кваліфікації **26,4 %** від **фактичної** кількості державних службовців (у 2024 році – 29,1 %);

□ **незначною** у загальній структурі учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, є частка посадових осіб місцевого самоврядування – **7,1 %** (у 2024 році – 4,9 %) та голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників – **0,3 %** (у 2024 році так само 0,3 %).

Інформація щодо кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за рахунок коштів державного / місцевого бюджету, наразі в *офіційній звітності щодо діяльності РЦПК* відсутня. Це зумовлює доцільність уніфікації форм звітності, запроваджених НАДС для збирання інформації від РЦПК і виконавців державного замовлення про підвищення кваліфікації.

2.2.2. Індикатор

Щорічний обсяг коштів на підвищення кваліфікації на умовах:

- державного замовлення;
- регіонального замовлення
(планові та фактичні вартісні показники обсягу державного/ регіонального замовлення на відповідний рік)

Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У сфері фінансування з державного бюджету на підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС: порівняно з 2024 роком фактичні видатки з державного бюджету зменшилися на **5,9 %**. Відповідно на **6,7 %** знизилася загальна кількість учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС. Різниця між плановими та фактичними видатками у 2025 році становила **1,5 %**.

У сфері фінансування з місцевих бюджетів на підвищення кваліфікації: таке фінансування домінує серед джерел організації підвищення кваліфікації в РЦПК і в 2025 році його частка становила **98,7 %**. Порівняно з 2024 роком обсяг фінансування з місцевих бюджетів зріс на **2,7 %**.

РЦПК продовжували залучати кошти державного бюджету: у 2025 році відбулося збільшення залучених таких коштів в **2,3 рази** (порівняно з 2024 роком). Але загалом це джерело фінансування у 2025 році становило **1,3 %** від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації в РЦПК.

Опис результатів дослідження

Інформацію щодо фінансування підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС (за бюджетною програмою за КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»²², на основі обсягів державного замовлення, затверджених Кабінетом Міністрів України²³) наведено у табл. 2.2.2.1.

Табл. 2.2.2.1

Фінансування підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС
у 2025 році (порівняно з 2024 роком)

Заклади освіти	2024 рік		2025 рік	
	Показники			
	планові	фактичні	планові	фактичні
Вища школа публічного управління	38 560,0 тис. грн	38 074,6 тис. грн (на 29 600 осіб)	35 583,2 тис. грн	36 115,3 тис. грн (на 26 300 осіб)
Інші заклади освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС	13 728,7 тис. грн	12 299,3 тис. грн (на 18 325 осіб)	12 518,8 тис. грн	11 278,9 тис. грн (на 18 384 осіб)
Разом	52 288,7 тис. грн	50 373,9 тис. грн	48 102 тис. грн	47 394,2 тис. грн

²² Наказ НАДС від 06 лютого 2024 року № 17-24 «Про затвердження паспорта бюджетної програми на 2024 рік Національного агентства України з питань державної служби за КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»» (<https://surl.li/ksrxsv>); наказ НАДС від 27 січня 2025 року № 9-25 «Про затвердження паспорта бюджетної програми на 2025 рік Національного агентства України з питань державної служби за КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»» (<https://surl.li/hzxgeg>).

²³ Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 2024 року № 760 «Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2024 році» (<https://surl.li/syfte>); постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2025 року № 812 «Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2025 році» (<https://surl.li/bjbztr>).

Порівняно з 2024 роком **планові** видатки з державного бюджету на підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС у 2025 році **зменшилися** на 4 186,7 тис. грн або на **8 %**, **фактичні** видатки – **зменшилися** на 2 979,7 тис. грн або на **5,9 %**.

Різниця між плановими та фактичними показниками обсягів державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації у 2025 році становила 707,8 тис. грн або 1,5 % (у 2024 році – 1 914,8 тис. грн або 3,7 %). Ця різниця в окремих випадках зумовлюється економією вартості послуг та інших витрат.

Загалом продовжується тенденція (з 2023 року) зменшення як планових, так і фактичних видатків, і водночас тенденція до зниження різниці між плановими та фактичними видатками.

Разом зі зменшенням у 2025 році планових і фактичних **знизилися** загальна кількість учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС, і становила 44 684 особи (у 2024 році при більших фактичних видатках – 47 925 осіб, зниження на **6,7 %**).

Бюджетні витрати на підвищення кваліфікації в РЦПК²⁴ зазначені у табл. 2.2.2.2.

Табл. 2.2.2.2

Фінансування підвищення кваліфікації в РЦПК за рахунок бюджетних коштів у 2025 році (порівняно з 2024 роком)

<i>Заклади освіти</i>	<i>2024 рік</i>	<i>2025 рік</i>
За рахунок коштів місцевих бюджетів		
РЦПК (18 закладів)	71 527 766 грн	73 480 325,23 грн
За рахунок коштів державного бюджету		
Вінницький РЦПК	232 912 грн	341 499,00 грн
Житомирський РЦПК	х	348 506,00 грн
Київський РЦПК	х	107 748,00 грн
РЦПК Київської області	х	48 600,00 грн
Сумський РЦПК	38 898 грн	71 115,00 грн
Тернопільський РЦПК	х	21 500,00 грн
Черкаський РЦПК	16 909 грн	29 678,33 грн
Разом за рахунок коштів державного бюджету	288 718 грн	968 646,33 грн

РЦПК надають освітні послуги з підвищення кваліфікації переважно за рахунок коштів **місцевих** бюджетів. У 2025 році частка цих коштів від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації в РЦПК (74 448 971,56 грн) становила **98,7 %**. У 2024 роком ця частка становила 92,3 %.

У 2025 році 4 РЦПК у межах коштів місцевих бюджетів отримали не лише фінансування засновником, а й кошти від закупівлі органами місцевого самоврядування послуг з підвищення кваліфікації своїх працівників: Житомирський РЦПК – 487 590 грн (13,5 % від загального фінансування), Запорізький РЦПК - 17 542 грн (0,4 %), Сумський РЦПК - 8 400 грн (0,3 %), Хмельницький РЦПК – 176 812 грн (4,9 %). У 2024 році таких РЦПК було лише два (Житомирський, Хмельницький).

²⁴ Детальні показники наведено у Звіті про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2025 році (<https://surl.li/sqilqz>).

Також у 2025 році окремі РЦПК продовжували залучати кошти **державного** бюджету. Ці кошти (за рахунок закупівлі державними органами послуг з підвищення кваліфікації своїх працівників) на фінансування освітньої діяльності з підвищення кваліфікації учасників навчання у 2025 році отримали 7 закладів (у 2024 році – 3 заклади).

Загалом у 2025 році залучені кошти державного бюджету становили 968 646,33 грн (**1,3 %** від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації в РЦПК). У 2024 році частка коштів державного бюджету становила 0,4 % від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації в РЦПК. Збільшення залучених коштів державного бюджету у 2025 році порівняно з 2024 роком відбулося на 679 928,33 грн або в **2,3 рази**.

У 2025 році 12 РЦПК продемонстрували тенденцію до **зростання** (порівняно з 2024 роком) фінансування за рахунок коштів **місцевих** бюджетів, перш за все, це фінансування засновниками (табл. 2.2.2.3). Але у 2024 році таких закладів було 16.

Табл. 2.2.2.3

Обсяги фінансування підвищення кваліфікації в рцпк за рахунок коштів місцевих бюджетів у 2025 році (порівняно з 2024 роком)

<i>Заклад освіти</i>	<i>Обсяги фінансування за рахунок коштів місцевих бюджетів</i>	
	<i>2024 рік</i>	<i>2025 рік</i>
Вінницький РЦПК	5 530 758 грн	5 159 732,00 грн
Волинський РЦПК	4 541 331,51 грн	4 991 605,11 грн
Житомирський РЦПК	2 567 142,1 грн	2 984 051,00 грн
Запорізький РЦПК	4 301 253 грн	4 439 725,00 грн
Івано-Франківський РЦПК	3 561 000 грн	4 163 600,00 грн
РЦПК Київської області	4 293 488,06 грн	4 464 807,34 грн
Київський РЦПК	5 530 747 грн	5 376 811,00 грн
РЦПК Кіровоградської області	4 142 785 грн	3 919 000,00 грн
Миколаївський РЦПК	4 300 681 грн	4 376 959,00 грн
Полтавський РЦПК	5 326 775 грн	5 359 113,63 грн
Рівненський РЦПК	3 963 404,29 грн	4 171 235,58 грн
Сумський РЦПК	2 775 076,97 грн	3 087 188,00 грн
Тернопільський РЦПК	3 833 400 грн	3 833 400,00 грн
Херсонський РЦПК	1 801 399 грн	1 896 701,00 грн
Хмельницький РЦПК	2 937 637,32 грн	3 099 403,50 грн
Черкаський РЦПК	4 627 265,29 грн	4 698 818,53 грн
Чернівецький РЦПК	3 329 339,69 грн	3 328 541,54 грн
Чернігівський РЦПК	4 164 283 грн	4 129 933,00 грн
Разом	71 527 766,2 грн	73 480 625,23 грн

2.2.3. Індикатор

Відсоток фонду оплати праці, щорічно запланований державними органами на підвищення кваліфікації своїх працівників

Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних

Основні тенденції

У 2025 році в середньому **0,06 %** фонду оплати праці було передбачено кошторисами державних органів на центральному та місцевому рівнях для підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів.

Порівняно з 2024 роком показник має незначне зростання – на **0,03 %**.

Опис результатів дослідження

Обсяги фінансування підвищення кваліфікації державними органами, органами місцевого самоврядування, в яких працюють учасники навчання, визначено пунктом 2 постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» на рівні не більше ніж 2 % фонду оплати праці для міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади (на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників). Крім того, пунктом 3 зазначеної Постанови рекомендовано у розмірі не більше ніж 2 % фонду оплати праці для інших державних органів та організацій, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» (на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів) та у розмірі **не менше ніж 2 %** фонду оплати праці для органів місцевого самоврядування (на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування).

НАДС щорічно відстежує інформацію про планування таких витрат тих **державних органів**, які зобов'язані щорічно передбачати у своїх кошторисах відповідні кошти на підвищення кваліфікації **державних службовців**. Відповідна інформація наведена у табл. 2.2.3.1.

Табл. 2.2.3.1

Відсоток фонду оплати праці, передбачений кошторисами центральних та місцевих органів виконавчої влади на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, у 2025 році (порівняно з 2024 роком)

Державні органи	2024 рік	2025 рік
Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат Верховної Ради України, Державне управління справами, апарати центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,05 %	0,08 %
Територіальні органи центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,07 %	0,07 %
Місцеві державні адміністрації (середнє значення)	0,02 %	0,02 %
Узагальнене значення показника	0,05 %	0,06 %

Аналіз наведеної інформації засвідчує, що у 2025 році (порівняно з 2024 роком):

☐ відсоток фонду оплати праці, **запланований** державними органами на підвищення кваліфікації державних службовців, ілюструє зміну тенденції, яка

спостерігалася раніше (щорічне зниження). У 2025 році узагальнене значення показника **зросло на 0,01 %** порівняно із 2024 роком. Зростання не є значним і достатнім для забезпечення фінансової гарантованості підвищення кваліфікації. Водночас така ситуація залишається в рамках нормативно визначеного показника (до 2 %);

□ на рівні Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, апаратів центральних органів виконавчої влади вдалося підвищити середнє значення відсотка фонду оплати праці, запланованого на підвищення кваліфікації державних службовців **(на 0,03 %)**,

□ територіальні органи центральних органів виконавчої влади та місцеві державні адміністрації демонстрували стабільність у плануванні витрат на підвищення кваліфікації у 2024-2025 роках.

2.2.4. Індикатор

Щорічні фактичні витрати на організацію підвищення кваліфікації державних службовців в органах, в яких вони працюють (пропорційно до річного фонду оплати праці)

Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У 2025 році в середньому **0,03 %** фонду оплати праці було фактично витрачено центральними та місцевими органами виконавчої влади на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів (так само, як у 2024 році).

Узагальнене значення показника фактичних витрат у 2025 році (за всіма державними органами) менше запланованих витрат в **2 рази**.

Опис результатів дослідження

У рамках щорічного дослідження за методологією Програми SIGMA за субіндикатором «Витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці» НАДС відстежує інформацію не лише про планування витрат державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців, а й фактичну ситуацію щодо їх здійснення. Відповідна інформація наведена у табл. 2.2.4.1.

Інформація щодо фактичних витрат органів місцевого самоврядування на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування наразі НАДС не відстежується (в межах повноважень, встановлених законодавством).

Табл. 2.2.4.1

Відсоток фонду оплати праці, фактично витрачений центральними та місцевими органами виконавчої влади на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, у 2025 році (порівняно з 2024 роком)

Державні органи	2024 рік	2025 рік
Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат Верховної Ради України, Державне управління справами, апарати центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,02 %	0,03 %
Територіальні органи центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,04 %	0,04 %
Місцеві державні адміністрації (середнє значення)	0,01 %	0,01 %
Узагальнене значення показника	0,03 %	0,03 %

Фінансування державними органами підвищення кваліфікації своїх працівників продовжує залишатися проблемним. Умови воєнного стану вимагають швидкого та поглибленого оволодіння спеціальними знаннями та уміннями, які дають можливість розв'язувати складні задачі, що стоять перед державним апаратом. Водночас видатки на підвищення кваліфікації продовжують залишатися поза переліком пріоритетних (згідно з Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590).

У 2025 році узагальнене значення показника **фактичних** витрат зберіглося на рівні **0,03 %** (так само, як у 2024 році). Водночас спостерігалися різна динаміка показника в розрізі державних органів:

□ зростання фактичних витрат у державних органах центрального рівня (на 0,01 %);

□ незмінний показник у територіальних органах центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністраціях.

Аналіз **співвідношення узагальнених значень запланованих і фактичних витрат** (табл. 2.2.4.2) у 2025 році засвідчує, що фактичні витрати державних органів на підвищення кваліфікації своїх працівників були значно меншими від запланованих витрат і диференціювалися залежно від рівнів таких органів:

□ в державних органах центрального рівня в цілому – фактичні витрати менше запланованих в 2,7 раза;

□ у територіальних органах центральних органів виконавчої влади – фактичні витрати менше запланованих в 1,7 раза;

□ у місцевих державних адміністраціях – фактичні витрати менше запланованих у 2 раза.

Узагальнене значення показника фактичних витрат у 2025 році (за всіма державними органами) також менше запланованих витрат **в 2 раза** (у 2024 році – 1,6 раза).

Табл. 2.2.4.2

Співвідношення запланованих і фактичних витрат державних органів на підвищення кваліфікації у 2025 році

<i>Державні органи</i>	<i>Планові витрати</i>	<i>Фактичні витрати</i>
Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат Верховної Ради України, Державне управління справами, апарати центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,08 %	0,03 %
Територіальні органи центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,07 %	0,04 %
Місцеві державні адміністрації (середнє значення)	0,02 %	0,01 %
Узагальнене значення показника	0,06 %	0,03 %

2.3. ІНДИКАТОРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДОСТУПНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Під час проведеного 2026 році опитування державних службовців **67,1 %** респондентів оцінили доступність інформаційних послуг щодо професійного навчання як достатню. Лише **36,8 %** вважають достатньою інформацію про можливості професійного розвитку, розміщену на ресурсах НАДС (вебсайті, Порталі управління знаннями).

Водночас Портал управління знаннями є спеціалізованим безоплатним інформаційним ресурсом професійного навчання, який адмініструється НАДС. Тому в рамках цього моніторингу відстеженню підлягають конкретні кількісні показники щодо інформаційної доступності підвищення кваліфікації через Портал управління знаннями (відповідно до Переліку індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації):

- ☐ кількість зареєстрованих на Порталі користувачів;
- ☐ кількість зареєстрованих провайдерів;
- ☐ кількість зареєстрованих уповноважених осіб служб управління персоналом;
- ☐ кількість розміщених програм підвищення кваліфікації (в актуальному стані).

2.3.1. Індикатор

Кількість зареєстрованих користувачів, які мають безоплатний доступ до інформації на Порталі управління знаннями

Методи збору інформації: аналіз Порталу управління знаннями, аналіз статистичних даних

Основні тенденції

Кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями – **156 353** особи (станом на 20 липня 2026 року). Приріст порівняно з 2024 роком на 22 512 осіб або на **16,8 %**.

Опис результатів дослідження

Кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями (станом на 20 липня 2026 року) становила **156 353** особи (рис. 2.3.1.1), зокрема:

☐ **державні службовці** – 137 151 особа (88,2 % від фактичної кількості працюючих державних службовців²⁵), з них:

- категорія «А» – 282 особи;
- категорія «Б» – 36 594 особи;
- категорія «В» – 100 275 осіб;

☐ **посадові особи місцевого самоврядування** – 17 640 осіб, з них:

- перша категорія – 93 особи;
- друга категорія – 45 осіб;
- третя категорія – 110 осіб;
- четверта категорія – 809 осіб;
- п'ята категорія – 5 013 осіб;

²⁵ Статистичні дані про склад державних службовців станом на 30.06.2026 (<https://surl.li/lcbcry>).

- шоста категорія – 7 221 особа;
 сьома категорія – 4 349 осіб;
☐ **голови місцевих державних адміністрацій** – 154 особи;
☐ **перші заступники, заступники голів місцевих державних адміністрацій** – 237 осіб.



Рис. 2.3.1.1. Кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями (на 20 липня 2026 року), осіб

Для порівняння: загальна кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями у 2024 році – 133 841 особа, з них: державні службовці – 118 258 осіб (75,7 % від фактичної кількості працюючих державних службовців), посадові особи місцевого самоврядування – 15 241 особа, голови місцевих державних адміністрацій – 139 осіб, перші заступники, заступники голів місцевих державних адміністрацій – 203 особи.

Отже, у 2026 році порівняно з 2024 роком кількість зареєстрованих користувачів збільшилася на 22 512 осіб або на **16,8 %**.

2.3.2. Індикатор

Кількість провайдерів, які пропонують освітні послуги з підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями

Метод збору інформації: аналіз Порталу управління знаннями

Основні тенденції

Кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (станом на 20 липня 2026 року), – **188**. Приріст порівняно з 2024 роком на 25 провайдерів або на **15,3 %**.

Опис результатів дослідження

Кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (станом на 20 липня 2026 року) становила **188**, з них:

- ☐ **заклади вищої освіти** – 106;

- заклади післядипломної освіти – 32;
- громадські або інші неурядові організації – 26;
- міжнародні та іноземні установи, організації, які реалізують проекти (програми) МТД – 7;
- інші провайдери – 17 (рис. 2.3.2.1).

Для порівняння: загальна кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, у 2024 році, – 163.

Отже, у 2026 році порівняно з 2024 роком кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, **збільшилася на 25 суб'єктів або на 15,3 %**.

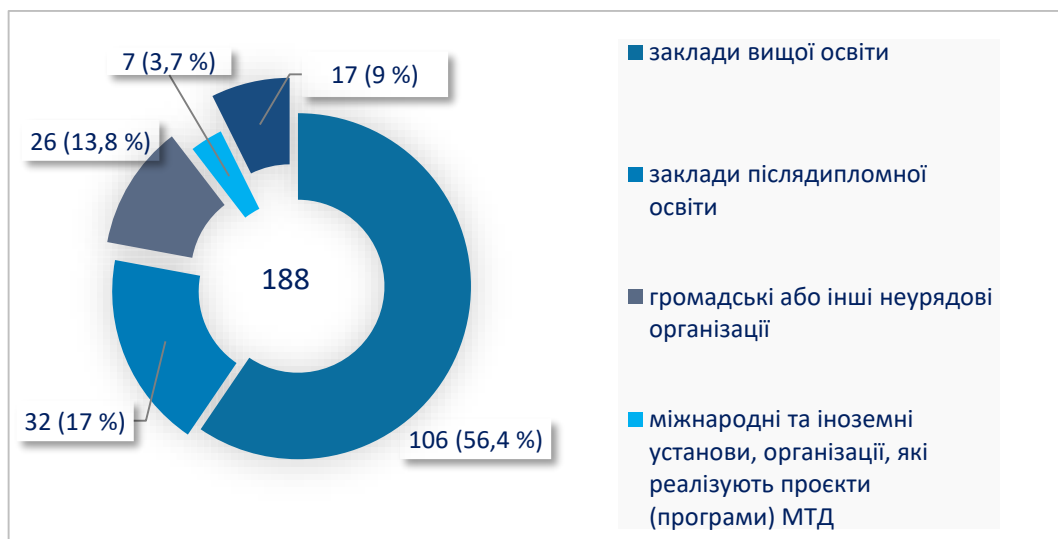


Рис. 2.3.2.1. Кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (на 20 липня 2026 року), суб'єктів

2.3.3. Індикатор

Кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями

Метод збору інформації: аналіз Порталу управління знаннями

Основні тенденції

Кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (станом на 20 липня 2026 року), – **1 423** особи.

Із них **79,1 %** становили працівники служб управління персоналом державних органів.

Порівняно з 2024 роком приріст на 198 осіб або на **16,1 %**.

Опис результатів дослідження

Станом на 20 липня 2026 року кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, – **1 423** осіб, із них: від державних органів – **1 126** особи; від органів місцевого самоврядування – **276** особи; інші – **21** особа (рис. 2.3.3.1).

Для порівняння: загальна кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, у 2024 році становила 1 225 осіб.

Отже, порівняно з 2024 роком кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, **збільшилася** на 198 осіб або на **16,1 %**.

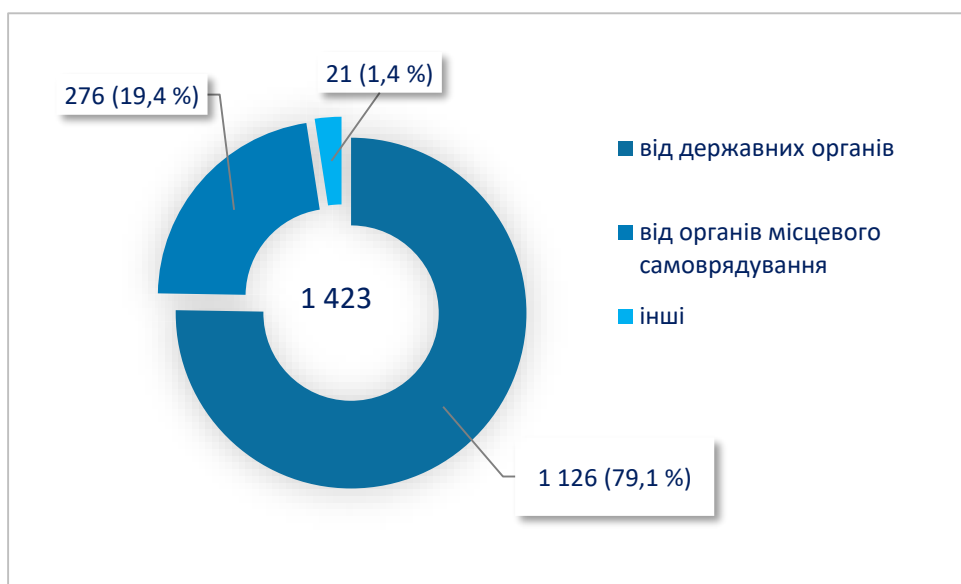


Рис. 2.3.3.1. Кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (на 20 липня 2026 року), осіб

2.3.4. Індикатор

Кількість актуальних програм підвищення кваліфікації (загальних і спеціальних) на Порталі управління знаннями

(актуальними є програми, розроблені/переглянуті/оновлені не рідше 1 разу на 3 роки)

Метод збору інформації: аналіз Порталу управління знаннями

Основні тенденції

Кількість програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями (станом на 20 липня 2026 року), – **2 184**.

Збільшення порівняно з 2024 роком на 728 програм або на **5,5 %**.

Опис результатів дослідження

Станом на 20 липня 2026 року на Порталі управління знаннями було розміщено **2 184** програми підвищення кваліфікації (в актуальному стані на таку дату, з урахуванням трирічного строку дії програми), з них:

- загальні професійні (сертифікатні) програми – **327**;
- спеціальні професійні (сертифікатні) програми – **21**;
- загальні короткострокові програми – **1 632**;

□ спеціальні короткострокові програми – **204** (рис. 2.3.4.1).



Рис. 2.3.4.1. Розподіл за типами програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями (станом на 20 липня 2026 року), програм

Для порівняння: загальна кількість актуальних програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями у 2024 році, – 1 456.

Отже, у 2026 році порівняно з 2024 роком кількість актуальних програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями, **збільшилася** на 728 або **на 5,5 %**.

2.4. ІНДИКАТОРИ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

2.4.1. Індикатор

Частка залучених до підвищення кваліфікації фахівців-практиків, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування

Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних

Основні тенденції

Середня частка залучених до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації осіб, які мають досвід роботи в державних органах або органах місцевого самоврядування, у 2025 році становила **49,5 %**.

Отже, майже кожний **другий** викладач (тренер) є (був) фахівцем-практиком у сфері публічного управління.

Більшу частку залученості фахівців-практиків забезпечували РЦПК – у середньому **54,7 %**. У закладах освіти, які виконували державне замовлення НАДС, ця частка складала **32,2 %**.

Опис результатів дослідження

Результати аналізу звітної інформації провайдерів (РЦПК і виконавців державного замовлення НАДС) щодо викладацького складу, який забезпечував підвищення кваліфікації у 2025 році, зокрема осіб, які мають досвід роботи в державних органах або органах місцевого самоврядування, наведено у табл. 2.2.4.1, на рис. 2.4.1.1.

Табл. 2.4.1.1

Частка залучених у 2025 році до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації осіб, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування

Заклади освіти	Загальна кількість осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації	Кількість / частка осіб, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування
18 РЦПК	1 896 осіб	1 038 (54,7 %), з них 738 осіб у 2025 році займали посади державних службовців, посадових особи місцевого самоврядування
Вища школа публічного управління	320 осіб	102 особи (31,8 %)
Інші заклади освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС	412 осіб	161 особа (39,1 %)
Разом	2 628 осіб	1 301 особа (49,5 % – середнє значення)

Загалом у 2025 році середня частка залучених до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації осіб, які мають досвід роботи в державних органах або органах місцевого самоврядування, становила **49,5 %** (у 2024 році – 48,6 %). Отже, майже кожний **другий** викладач (тренер) є фахівцем-практиком у сфері публічного управління.

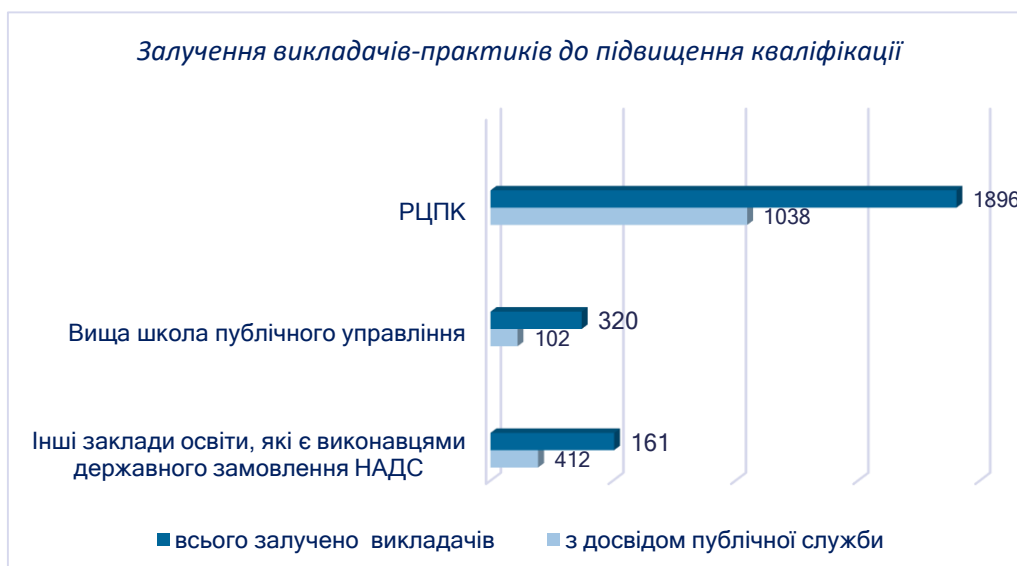


Рис. 2.4.1.1. Кількість осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації у 2025 році (у тому числі з досвідом роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування), осіб

Загалом у 2025 році до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації **за державним замовленням НАДС** (у Вищій школі публічного управління та закладах освіти, відібраних на конкурсній основі) залучено 732 особи, з них 236 осіб (**32,2 %**) мали практичний досвід роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. У 2024 році ця частка складала 34,7%.

У **РЦПК** до освітнього процесу було залучено 1038 осіб з досвідом роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування, з них: науково-педагогічні працівники – 158 осіб; державні службовці або посадові особи місцевого самоврядування, які у 2024 році займали посади у відповідних органах та залучались до проведення навчання, – 738 осіб²⁶.

Особи з досвідом роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування загалом склали **54,7 %** від загальної кількості всіх осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації в РЦПК у 2025 році (у 2024 році – 55 %). Найбільше їх було залучено у Черкаському РЦПК (87,1 %), а також у Житомирському (70,9 %), Полтавському РЦПК (67,2 %), РЦПК Київської області (63,3 %), Херсонському РЦПК (60 %). Найменше – у Київському РЦПК (37 %). Детальнішу інформацію у розрізі 18 РЦПК наведено у табл. 2.4.1.2.

Табл. 2.4.1.2

Частка залучених у 2025 році до підвищення кваліфікації у рцпк фахівців, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування

Заклад освіти	Частка фахівців, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування	
	2024 рік	2025 рік
Вінницький РЦПК	69,6%	53,8%

²⁶ Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2025 році (<https://surl.li/sqilqz>).

Волинський РЦПК	40,8%	53,9%
Житомирський РЦПК	68,6%	70,9%
Запорізький РЦПК	45,2%	41,3%
Івано-Франківський РЦПК	52,7%	44,2%
РЦПК Київської області	61,4%	63,3%
Київський РЦПК	34,7%	37,0%
РЦПК Кіровоградської області	58,9%	52,1%
Миколаївський РЦПК	52,4%	51,3%
Полтавський РЦПК	55 %	67,2%
Рівненський РЦПК	44,3%	48,1%
Сумський РЦПК	49,1%	54,5%
Тернопільський РЦПК	56 %	49,4%
Херсонський РЦПК	92,3%	60,0%
Хмельницький РЦПК	50 %	39,2%
Черкаський РЦПК	87,0%	87,1%
Чернівецький РЦПК	36,1%	48,6%
Чернігівський РЦПК	41,4%	44,2%

Отже, більший відсоток залученості фахівців-практиків забезпечують РЦПК, які можуть застосовувати більш гнучкі механізми оформлення трудових / цивільно-правових відносин з викладачами (тренерами). Меншими можливостями володіють заклади вищої освіти, які забезпечують освітній процес переважно за рахунок свого кадрового складу, і рідше залучають до проведення навчання фахівців-практиків (державних службовців або посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади у відповідних органах і володіють актуальним досвідом управлінської діяльності).

2.4.2. Індикатор

Частка залучених до підвищення кваліфікації викладачів (тренерів), які є експертами проєктів (програм) МТД, представниками інститутів громадянського суспільства

Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних

Основні тенденції

В РЦПК кожний **вісімнадцятий** викладач (тренер), залучений до підвищення кваліфікації, був експертом проєкту (програми) МТД. Кожний **восьмий** – представником інституту громадянського суспільства.

Опис результатів дослідження

Згідно зі звітною інформацією **РЦПК** у 2025 році до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації були залучені (рис. 2.4.2.1):

□ **103** експерти проєктів (програм) МТД (**5,4 %**). Найбільш активно вони були залучені Вінницьким РЦПК (17 осіб);

□ **234** представники інститутів громадянського суспільства (**12,3 %**). Лідером їх залучення був Волинський РЦПК (62 особи).

Загальна кількість осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації в РЦПК, – **1 896** осіб.

Отже, кожний **вісімнадцятий** викладач (тренер), залучений у 2025 році до підвищення кваліфікації в **РЦПК**, був експертом програм (проєктів) МТД (у 2024 році –

кожний шістнадцятий). У 2025 році кожний **восьмий** був представником інститутів громадянського суспільства (у 2024 році – кожний сьомий)

Аналіз інформації *інших провайдерів* за досліджуваним індикатором не проводився, оскільки відсутня їх офіційна звітність з відповідних питань. У зв'язку із чим доцільно узгодити форми для збирання звітної інформації провайдерів різних категорій.



Рис. 2.4.2.1. Залучення до підвищення кваліфікації в РЦПК викладачів (тренерів), які є експертами проектів (програм) МТД, представниками інститутів громадянського суспільства (2025 рік), осіб

2.4.3. Індикатор

Частка викладачів (тренерів), залучених до підвищення кваліфікації, які пройшли навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих (у тому числі щодо розвитку цифрових навичок)

Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних

Основні тенденції

В РЦПК кожний восьмий викладач (тренер), залучений до підвищення кваліфікації, проходив у 2025 році навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих (у тому числі щодо розвитку цифрових навичок).

Опис результатів дослідження

Згідно зі звітною інформацією **РЦПК** кількість викладачів (тренерів), які у 2025 році пройшли навчання та підвищили свою кваліфікацію становила:

□ з питань використання сучасних методів навчання дорослих – **244** особи або **12,9 %** викладацького складу РЦПК, залученого до підвищення кваліфікації (у 2024 році – 7,8 %);

□ з питань розвитку цифрових навичок – **275** особи або **14,5 %** викладацького складу РЦПК, залученого до підвищення кваліфікації (у 2024 році – 7,5 %).

Загальна кількість осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації в РЦПК, – **1 896** осіб.

Отже, кожний **восьмий** викладач (тренер), залучений до підвищення кваліфікації в РЦПК, пройшов навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих, у тому числі щодо розвитку цифрових навичок (рис. 2.4.3.1).

Аналіз інформації *інших провайдерів* за досліджуваним індикатором не проводився, оскільки відсутня їх офіційна звітність з відповідних питань. У зв'язку із чим доцільно узгодити форми для збирання звітної інформації провайдерів різних категорій.



Рис. 2.4.3.1. Викладачі (тренери) РЦПК, які навчалися сучасним освітнім технологіям (2025 рік), осіб

2.4.4. Індикатор

Програми підвищення кваліфікації враховують вимоги до знань, умінь, навичок, комунікації, відповідальності та автономії особи, передбачені Національною рамкою кваліфікацій

Метод збору інформації: опитування учасників навчання

Основні тенденції

Переважна більшість опитаних учасників навчання підтверджує, що програми, за якими вони підвищують кваліфікацію, загалом орієнтовані на підходи до розвитку кваліфікацій, закладені в Національній рамці кваліфікацій (відповіді «так» і «частково» за різними параметрами оцінки сумарно в діапазоні **86,8 % – 91,9 %**).

Викладачі (тренери) частіше приділяють увагу спеціалізованим / поглибленим професійним знанням. Меншою мірою реалізується практична складова навчання, зокрема формуються / розвиваються уміння та навички, які реально необхідні в роботі державних службовців, – мислити критично та інноваційно, розв'язувати складні робочі задачі, пропонувати / ухвалювати рішення в непередбачуваних робочих контекстах.

Опис результатів дослідження

Під час опитування державним службовцям було запропоновано оцінити фактичну відповідність змісту підвищення кваліфікації підходам, зазначеним у

Національній рамці кваліфікацій²⁷. На цих підходах, в свою чергу, ґрунтуються нормативні вимоги до програм підвищення кваліфікації²⁸.

Відповіді респондентів на запитання «**Чи орієнтовані програми підвищення кваліфікації, які Ви проходите, на набуття / розвиток наступних знань, умінь, навичок?**» розподілися наступним чином (табл. 2.4.4.1).

Табл. 2.4.4.1

Результати опитування

Параметри	«Так»	«Ні»	«Частково»
Спеціалізовані / поглиблені знання у сфері професійної діяльності	26 025 осіб (67 %)	2 034 особи (5,4 %)	9 303 особи (24,9 %)
Критичне мислення з проблем у сфері професійної діяльності	21 208 осіб (56,8 %)	3 805 осіб (10,2 %)	12 349 осіб (33 %)
Уміння та навички для розв'язання складних задач у професійній діяльності	22 226 осіб (59,5 %)	3 232 особи (8,6 %)	11 904 особи (31,9 %)
Уміння для знаходження творчих рішень, інноваційної діяльності	19 564 особи (52,4 %)	4 959 осіб (13,3 %)	12 839 осіб (34,4 %)
Знання, уміння для розроблення / ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах	20 170 осіб (54 %)	4 349 осіб (11,6 %)	12 843 особи (34,4 %)

Наведені знання, уміння, навички відповідають **Національній рамці кваліфікацій** (у межах 5–7 кваліфікаційних рівнів) і стосуються професійних компетентностей всіх учасників професійного навчання у їх повсякденній службовій діяльності, а також мають важливе значення для здійснення функцій держави в сучасних умовах, що вимагають нових підходів до управління, реагування на потреби воєнного часу та післявоєнного відновлення та розвитку України.

Оцінки більшості респондентів (відповіді «так» у **більше половини** опитаних і відповіді «частково» у **третьини** опитаних; сумарно в діапазоні **86,8 % – 91,9 %**) засвідчують, що програми, за якими вони підвищують кваліфікацію, **орієнтовані** на поглиблення професійних знань, розвиток критичного мислення, здатності до розв'язання складних робочих задач, пошуку нових рішень, роботи в часто змінюваних і непередбачуваних умовах. Тобто програми підвищення кваліфікації державних службовців загалом відповідають підходам до розвитку кваліфікацій, закладеним в Національній рамці кваліфікацій.

Водночас структурний аналіз засвідчує:

²⁷ Національна рамка кваліфікацій, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 (<http://surl.li/lzhqyg>).

²⁸ Пункт 3 розділу II Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджених наказом НАДС від 02.11.2022 № 107-22, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 18.11.2022 за № 1434/38770 (<https://surl.li/ddgknv>).

□ **більшою мірою** провайдери забезпечують здобуття знань (спеціалізованих / поглиблених). Їх отримання впевнено підтверджує **дві третини** респондентів, частково – **чверть**;

□ **меншою мірою** формуються / розвиваються уміння та навички, які реально необхідні в роботі державних службовців, – мислити критично та інноваційно, пропонувати / ухвалювати рішення щодо складних задач і в непередбачуваних робочих контекстах. Їх розвиток впевнено підтверджують респонденти в діапазоні 52,4 % – 59,5 % (кожний **другий**) та частково підтверджують респонденти в діапазоні 31,9 % – 34,4 % (кожний **третій**);

□ найбільший відсоток негативних відповідей респондентів (тобто про те, що програми **взагалі не орієнтовані** на певні знання, уміння, навички) надали щодо умінь для знаходження творчих рішень, інноваційної діяльності (13,3 %), знань та умінь для розроблення / ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах (11,6 %).

Отже, викладачі (тренери) **частіше** приділяють увагу поглибленню професійних знань державних службовців і **рідше** орієнтовані на практичну складову навчання. Виходячи з оцінок респондентів, **найменше** з наведеного переліку **практичних** умінь, навичок приділяється увага умінням для знаходження творчих рішень, інноваційної діяльності, і для розроблення / ухвалення рішень в частозмінюваних і непередбачуваних умовах.

РОЗДІЛ III

СУБ'ЄКТИВНИЙ ВИМІР ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

❑ Мотивація до професійного зростання

Особистісний потенціал у навчанні
Роль мотивації до навчання
Мотиваційні орієнтири

❑ Усвідомлений вибір освітніх пропозицій

Вибір провайдерів
Вибір програм
Оцінка власного потенціалу

❑ Задоволеність результатами навчання

Індикатори задоволеності результатами підвищення кваліфікації

CSAT
(Customer Satisfaction Score)

❑ CSI (Customer Satisfaction Index)

Особистісний потенціал у навчанні

Реалізація права на професійне навчання та обов'язку підвищувати рівень своєї професійної компетентності залежить не лише від зовнішніх умов (адміністрування з боку відповідальних органів, забезпечення освітнього процесу провайдерами тощо), а й від **суб'єктивних чинників, від усвідомленого підходу** до власного навчання з боку його учасників. Це, в свою чергу, передбачає, що особа, яка підвищує кваліфікацію:

❑ **здійснює** самооцінку своїх функцій та статусу, професійного рівня та потенціалу;

❑ **може** ідентифікувати власну мотивацію до підвищення професійного рівня, очікувані для себе результати навчання;

❑ **обирає** певні освітні пропозиції з огляду на свою мотивацію до навчання;

❑ **навчається** з урахуванням своїх орієнтирів, інтересів і потреб;

❑ **оцінює** результати їх задоволення (рис. 3.1).



Рис.3.1. Суб'єктивні чинники підвищення кваліфікації

Дослідження суб'єктивних чинників якості підвищення кваліфікації здійснюється *інтегровано з окремими індикаторами* якості підвищення кваліфікації (відповідно до Переліку індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації), пов'язаними з:

❑ мотивацією до навчання;

❑ оцінкою задоволеності результатами підвищення кваліфікації.

3.1. РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ДО НАВЧАННЯ, ЇЇ ДЕТЕРМІНАНТИ

Під час проведеного у 2026 році опитування учасників професійного навчання²⁹ з'ясовано певні **мотиваційні орієнтири** респондентів, які здатні впливати на якість проходження ними підвищення кваліфікації.

□ Відповідаючи на запитання **«Чи вважаєте Ви, що мотивація до навчання впливає на ефективність Вашого професійного розвитку?»** переважна більшість респондентів визнають пряму (повну) або відносну (часткову) залежність результативності професійного зростання від власної освітньої мотивації.

Відповідь «так» надали 18 353 особи (49,1 %); «скоріше так, ніж ні» – 13 486 осіб (36,1 %) – рис. 3.1.1.

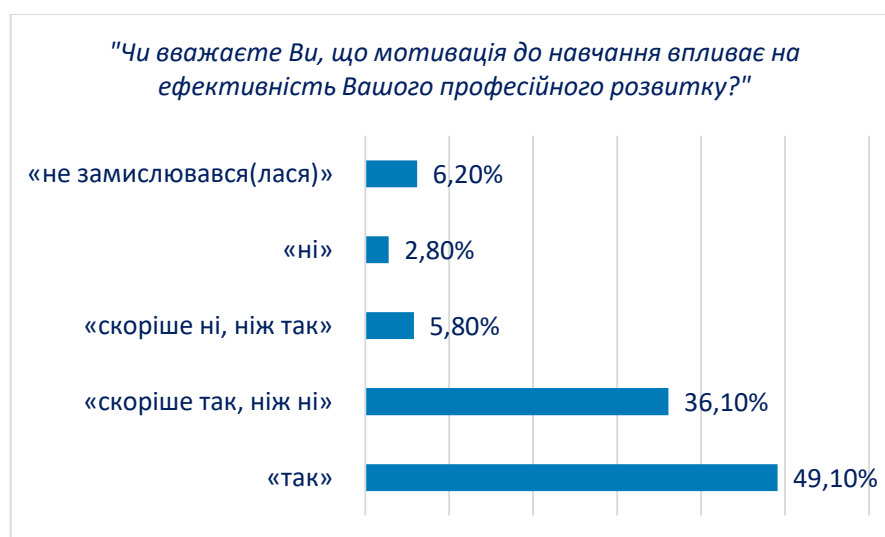


Рис. 3.1.1. Оцінки впливу мотивації на ефективність навчання

□ Також респонденти обирали, **які умови впливають на їх мотивацію до навчання.**

Пріоритет було віддано таким умовам (рис. 3.1.2):
доступність інформації про навчання – 22 520 осіб (60,3 %);
наявність належних умов для навчання онлайн – 22 064 особи (59,1 %);
безкоштовність навчання – 16 918 осіб (45,3 %);
організація навчання службою управління персоналом – 10 945 осіб (29,3 %);
реальна можливість навчання офлайн, з відривом від роботи – 8 884 особи (23,8 %).

²⁹ Звіт про проведення опитування державних службовців щодо їх мотивації до безперервного професійного розвитку (<https://surl.li/jxmiwa>).



Рис. 3.1.2. Оцінки пріоритетів у мотивації до навчання

Вплив **умов, які залежать від провайдерів**, респонденти ранжували таким чином:

- освітні пропозиції провайдера (сучасні та необхідні для роботи) – 5 936 осіб (15,9 %);
- якість послуг провайдера (з особистого досвіду, досвіду колег) – 4 879 осіб (13,1 %);
- провайдер залучає до викладання фахівців–практиків – 4 544 особи (12,2 %);
- авторитетність провайдера (статус закладу / організації, його історія, відомі випускники, авторитетні викладачі (тренери), місце в рейтингах тощо) – 2 213 осіб (5,9 %);
- провайдер залучає іноземних експертів – 1 731 особа (4,6 %);
- територіальна наближеність провайдера – 12 68 осіб (3,4 %);
- провайдер пропонує умови для інклюзивного навчання – 513 осіб (1,4 %).

□ Оцінюючи **власну мотивацію** до професійного розвитку в цілому респонденти визнали **ключовим** чинником внутрішній конструктив:

- бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички – 26 707 осіб (71,5 %);
- бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу – 23 660 осіб (63,3 %).

Головними демотиваторами респонденти назвали критично низький рівень оплати праці, значне службове навантаження, брак часу, шаблонність задач та відсутність реальних прозорих перспектив кар'єрного зростання.

3.2. УСВІДОМЛЕНІСТЬ ВИБОРУ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ

3.2.1. Індикатор

Частка учасників навчання, які обирали програму підвищення кваліфікації з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду

Метод збору інформації: опитування учасників навчання

Основні тенденції

Оцінюючи освітні пропозиції, **чотири з п'яти** респондентів цікавляться очікуваними результатами навчання, аналізують власний ступінь досягнення цих результатів та відзначають зусилля викладача (тренера). Для кожного **другого** опитаного важливо надати фідбек та оцінити якість навчання.

В середньому кожний **третій** не звертає уваги або не замислюється над цими питаннями і, відповідно, не враховує ці параметри під час вибору програм підвищення кваліфікації та їх проходження.

Також кожний **п'ятий** опитаний учасник професійного навчання не звертає уваги на те, від якого провайдера він отримує освітні послуги з підвищення кваліфікації.

Але **більшість** учасників професійного навчання, обираючи провайдера освітніх послуг, зазвичай орієнтуються на стабільних учасників ринку освітніх послуг з підвищення кваліфікації, діяльність яких фінансується з бюджету (РЦПК, Вища школа публічного управління, заклади вищої освіти). При цьому учасники професійного навчання користуються освітніми послугами як за рахунок коштів місцевих бюджетів, так і за рахунок державного бюджету.

Опис результатів дослідження

У рамках індивідуалізації власної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації учасники професійного навчання здійснюють **вибір програм і провайдерів**, які забезпечують їх викладання. *Які внутрішні (суб'єктивні) чинники на це впливають? Чи беруть учасники навчання на себе відповідальність за власний вибір та його результати?*

Вибір програм підвищення кваліфікації. Під час опитування респондентам було запропоновано висловити свою думку із наступних питань (табл. 3.2.1.1).

Табл.3.2.1.1

Результати опитування

«Коли Ви обираєте програму підвищення кваліфікації та навчаєтеся за нею, чи звертаєте Ви увагу на такі питання?»			
Критерії	Відповіді / кількість опитаних		
	«звертаю увагу»	«не звертаю уваги»	«не замислювався (лася)»
Яких очікуваних результатів навчання обіцяє досягти провайдер (конкретні знання, уміння, навички)?	27 429 осіб (74,3 %)	3 790 осіб (10,1 %)	6 143 особи (16,4 %)
		26,5 %	
Що робить викладач (тренер) для досягнення Вами очікуваних результатів навчання (надає інформацію, рекомендації, завдання для розвитку умінь і навичок, ділиться досвідом тощо)?	27 525 осіб (73,7 %)	3 561 особа (9,5 %)	6 276 осіб (16,8 %)
		26,3 %	

Чи є корисною рекомендована література, інші джерела?	26 251 особа (70,3 %)	4 216 осіб (11,3 %)	6 895 осіб (18,4 %)
		29,7 %	
Наскільки Ви змогли досягти очікуваних результатів навчання – повністю, частково, взагалі не досягли (за умови, що Ви відповідально ставилися до навчання)?	28 426 осіб (76,1 %)	2 707 осіб (7,2 %)	6 229 осіб (16,7 %)
		23,9 %	
В який спосіб можна надати фідбек та оцінити якісне / неякісне навчання?	21 410 осіб (57,3 %)	5 678 осіб (15,2 %)	10 274 особи (27,5 %)
		42,7 %	

Отже, чотири з п'яти респондентів заявляють про власну відповідальну та усвідомлену позицію під час навчання, цікавлячись його очікуваними результатами та оцінюючи ступінь їх досягнення, зусилля викладача (тренера).

Також для кожного **другого** важливою є можливість надати фідбек та оцінити якість навчання.

Привертає увагу частка респондентів, для яких суб'єктивні фактори навчання (власна зацікавленість у навчанні, усвідомленість вибору програм) залишаються поза увагою та, відповідно, не впливають на їх мотивацію до підвищення професійного рівня. Це ілюструють відповіді «**не звертаю уваги**» і «**не замислювався(лася)**». Сумарно вони складають діапазон 23,9 % – 29,7 % (кожний **четвертий** респондент) у питаннях, що стосуються освітнього процесу, та 42,7 % (**понад третину** респондентів) стосовно оцінювання якості навчання.

Оцінка власної ресурсності. На мотивацію до навчання та вибір освітніх пропозицій впливає також **оцінка власної ресурсності** (мовної, цифрової, часової) – табл. 3.2.1.2.

Табл. 3.2.1.2

Результати опитування

Як впливає оцінка власної ресурсності (мовної, цифрової, часової)?	
Відповіді	Кількість опитаних
Мій рівень володіння іноземною мовою є достатнім для розширення можливостей мого професійного розвитку	1 633 особи (4,4 %)
Рівень моєї цифрової грамотності є достатнім для професійного розвитку в сучасних умовах	8 529 осіб (22,8 %)
На мотивацію впливає час, який я можу виділити на навчання	7 655 осіб (20,5 %)

Вибір провайдера. Під час опитування респонденти відзначали, в яких провайдерів вони отримували освітні послуги з підвищення кваліфікації за останній трирічний період (табл. 3.2.1.3).

Табл. 3.2.1.3

Результати опитування

«У яких провайдерів Ви проходили підвищення кваліфікації у період 2023–2025 років?»	
Відповіді	Кількість опитаних
Вища школа публічного управління	9 384 особи (25,1 %)

Регіональний центр підвищення кваліфікації	14 764 особи (39,5 %)
Заклад вищої освіти	8 563 особи (22,9 %)
Громадська організація	1 682 особи (4,5 %)
Наукова установа	1 500 осіб (4 %)
Міжнародна / іноземна організація	1 137 осіб (3 %)
Фізична особа–підприємець	911 осіб (2,4 %)
«Не звертав(ла) на це уваги»	7 250 осіб (19,4 %)
«Я не проходив(ла) підвищення кваліфікації у 2023–2025 роках»	3 791 особа (10,1%)

Отже, найчастіше респонденти обирали для проходження підвищення кваліфікації у 2023-2025 роках таких провайдерів:

- ☐ РЦПК – **більше третини** респондентів;
- ☐ Вища школа публічного управління – кожний **четвертий**;
- ☐ заклади вищої освіти – кожний **п'ятий**.

Популярність саме цих провайдерів зумовлюється тим, що вони на постійній основі надають безкоштовні освітні послуги (за рахунок бюджетних коштів), а також мають тривалий досвід роботи з аудиторією державних службовців та орієнтуються у їх освітніх запитах. При цьому поєднується принцип територіальної наближеності освітніх послуг, доступність навчання за рахунок місцевих бюджетів та рівний доступ до освітніх послуг за рахунок державного замовлення НАДС.

Також відповіді респондентів ілюструють, що **відносно незначний сегмент** підвищення кваліфікації державних службовців займають:

- ☐ громадські організації – відзначили 1 682 особи (4,5 %);
- ☐ наукові установи – 1 500 осіб (4 %);
- ☐ міжнародні / іноземні організації – 1 137 осіб (3 %);
- ☐ фізичні особи–підприємці – 911 осіб (2,4 %).

Водночас кожний **п'ятий** респондент **не звертає уваги** на те, від кого він отримує освітні послуги з підвищення кваліфікації (відповідно, з якого бюджету вони фінансуються; хто є засновником і відповідає за якість навчання та його безпеку; чи варто продовжувати навчатися саме у цього провайдера тощо).

3.3. ІНДИКАТОРИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

3.3.1. Індикатор

Частка учасників професійного навчання, задоволених організацією підвищення кваліфікації:

плануванням графіку, тривалості навчання;
приміщенням, де відбувалося навчання (у разі навчання офлайн);
організацією, атмосферою роботи під час заняття

Метод збору інформації: опитування

3.3.2. Індикатор

Частка учасників професійного навчання, задоволених якістю викладання:

змістом навчання;
майстерністю викладання;
обізнаністю викладача (тренера) в темі

Метод збору інформації: опитування

Основні тенденції

Респонденти, які проходили підвищення кваліфікації (за останній рік), найбільш задоволені:

□ зручністю отримання освітніх послуг (сумарно **76,2 %**, які оцінили у 4 або 5 балів);

□ роботою викладачів (тренерів) - сумарно **76,1 %**, які оцінили у 4 або 5 балів.

Найменше респонденти задоволені вартістю освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги) – повністю задоволений кожний **другий**.

Ці ж три параметри оцінки респонденти визначили як найважливіші для себе.

CSAT (показник загальної задоволеності споживачів) у сфері підвищення кваліфікації в 2025 році становить **72 %**.

CSI (комплексний індекс задоволеності) державних службовців, які проходили підвищення кваліфікації у 2025 році, становить **3,97 бала** (із 5 балів).

Опис результатів дослідження

У рамках цього річного моніторингу застосовано практику **визначення індексів задоволеності** учасників навчання освітніми послугами з підвищення кваліфікації. Зокрема, йдеться про:

□ **CSAT** (Customer Satisfaction Score) – показник (індекс) загальної задоволеності споживачів;

□ **CSI** (Customer Satisfaction Index) – комплексний індекс задоволеності споживачів.

Вони широко використовується у сфері послуг для оцінювання сприйняття споживачами якості послуг (табл. 3.3.1).

Табл. 3.3.1

Індекси задоволеності споживачів

CSAT	CSI
Загальний показник задоволеності споживачів	Комплексний індекс задоволеності споживача(ів), засвідчує глибоку оцінку різних аспектів
Засвідчує швидку оцінку в цілому	

Це найпростіший метод оцінки задоволеності	Використовується для стратегічного планування та впровадження принципів, за якими будується «клієнтоорієнтованість» сфери послуг
Розрахунок фокусується на позитивних відповідях респондентів (оцінках 4 і 5)	Використовується <i>сукупність параметрів</i> і водночас враховується «вага» кожного параметра Зазвичай оцінюються 5 <i>ключових параметрів</i> : якість продукту / послуги; ціна; місце продажу товару / надання послуги; зручність користування продуктом / послугою; компетентність персоналу; маркетингові заходи
Вимірюється у відсотках	Вимірюється в балах (наприклад, середня оцінка від 1 до 5) або індексом, приведеним до 100-бальної шкали, що відображає інтегральну якість системи
Ці індекси дозволяють визначити особливості поведінки цільової аудиторії	
Завдяки цим індексам емоційне сприйняття споживача стає цілком вимірюваним явищем, яке забезпечує масив інформації для аналізу.	

Розрахунок індексів CSAT і CSI здійснювався на основі відповідей респондентів. Учасникам професійного навчання було запропоновано:

☐ оцінити задоволеність освітніми послугами з підвищення кваліфікації, отриманими за останній рік (за певними параметрами);

☐ визначити важливість («вагу») кожного параметра для оцінки задоволеності.

Для вимірювання рівня задоволеності використано 5-бальну шкалу Лайкерта (Lickert Scale).

Параметри для оцінювання виокремлено шляхом проектування типових параметрів, які використовуються для оцінки задоволеності послугами, на сферу підвищення кваліфікації публічних службовців (табл. 3.3.2).

Табл. 3.3.2

Ключові параметри CSI у сфері підвищення кваліфікації

<i>Типові параметри CSI</i>	<i>Параметри CSI для оцінювання задоволеності освітніми послугами з підвищення кваліфікації</i>
Якість послуги	Актуальність і практикоорієнтованість програм підвищення кваліфікації, відповідність потребам учасників навчання
Ціна	Вартість освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)
Місце надання послуги, зручність користування послугою	Зручність отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)
Компетентність персоналу	Робота викладачів (тренерів) – обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації Організаційні питання , які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення / онлайн-платформа, сертифікати)
Маркетингові заходи	Доступність інформації про освітні послуги, анонси / реклама

Відповіді респондентів наведено у табл. 3.3.3.

Табл. 3.3.3

Результати опитування

«Оцініть РІВЕНЬ ВАШОЇ ЗАДОВОЛЕНОСТІ освітніми послугами з підвищення кваліфікації, яке Ви проходили у 2025 році (за кожним із наведених параметрів)»			
Параметри	Шкала для оцінювання		Кількість опитаних
<i>Якість послуги</i> Актуальність і практикоорієнтованість програм підвищення кваліфікації, відповідність потребам учасників навчання	1 бал	повністю незадоволений(а)	2 657 осіб (7,1 %)
	2 бали	незадоволений(а)	1 535 осіб (4,1 %)
	3 бали	нейтрально, помірно задоволений(а)	5 823 особи (15,6 %)
	4 бали	задоволений(а)	9 985 осіб (26,7 %)
	5 балів	повністю задоволений(а)	17 362 особи (46,5 %)
<i>Ціна</i> Вартість освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)	1 бал	повністю незадоволений(а)	5 961 особа (15,9 %)
	2 бали	незадоволений(а)	2 814 осіб (7,5 %)
	3 бали	нейтрально, помірно задоволений(а)	7 188 осіб (19,2 %)
	4 бали	задоволений(а)	7 129 осіб (19,1 %)
	5 балів	повністю задоволений(а)	14 270 осіб (38,2 %)
<i>Компетентність персоналу</i> Робота викладачів (тренерів) - обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації	1 бал	повністю незадоволений(а)	2 291 особа (6,1 %)
	2 бали	незадоволений(а)	1 456 осіб (3,9 %)
	3 бали	нейтрально, помірно задоволений(а)	4 879 осіб (13,1 %)
	4 бали	задоволений(а)	9 425 осіб (25,2 %)
	5 балів	повністю задоволений(а)	19 311 осіб (51,7 %)
<i>Компетентність персоналу</i> Організаційні питання, які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення / онлайн-платформа, сертифікати)	1 бал	повністю незадоволений(а)	2 401 особа (6,4 %)
	2 бали	незадоволений(а)	1 974 особи (5,3 %)
	3 бали	нейтрально, помірно задоволений(а)	5 567 осіб (14,9 %)
	4 бали	задоволений(а)	10 463 особи (28 %)
	5 балів	повністю задоволений(а)	17 257 осіб (46,2 %)
<i>Зручність користування послугою</i> Зручність отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)	1 бал	повністю незадоволений(а)	2 388 осіб (6,4 %)
	2 бали	незадоволений(а)	1 438 осіб (3,8 %)
	3 бали	нейтрально, помірно задоволений(а)	4 575 осіб (12,2 %)
	4 бали	задоволений(а)	9 207 осіб (24,6 %)
	5 балів	повністю задоволений(а)	19 754 особи (52,9 %)
<i>Маркетингові заходи</i> Доступність інформації про освітні послуги, анонси / реклама	1 бал	повністю незадоволений(а)	2 648 осіб (7,1 %)
	2 бали	незадоволений(а)	1 924 особи (5,1 %)
	3 бали	нейтрально, помірно задоволений(а)	5 651 особа (15,1 %)
	4 бали	задоволений(а)	9 812 осіб (26,3 %)
	5 балів	повністю задоволений(а)	17 327 осіб (46,4 %)

Отже, респонденти, які проходили підвищення кваліфікації (за останній рік), **найбільш задоволені**:

□ зручністю отримання освітніх послуг (сумарно **76,2 %**, які оцінили у 4 або 5 балів);

□ роботою викладачів (тренерів) - сумарно **76,1 %**, які оцінили у 4 або 5 балів.

Найменші оцінки щодо задоволеності респондентів отримала вартість освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги) – повністю задоволений кожний **другий**.

На основі даних таблиці 3.3.3 **CSAT (показник загальної задоволеності споживачів)** обраховано на рівні **72 %**³⁰. Отже, це частка задоволених учасників навчання, які проходили підвищення кваліфікації у 2025 році (рис. 3.3.1).



Рис. 3.3.1. Показник CSAT щодо підвищення кваліфікації у 2025 році

Для **обрахунку CSI** (комплексного індексу задоволеності споживачів) необхідно брати до уваги не лише задоволеність послугою, а й **важливість для споживача різних параметрів** задоволеності (табл. 3.3.4).

Табл. 3.3.4

Результати опитування

«Якби Ви оцінювали задоволеність освітніми послугами з підвищення кваліфікації, наскільки ВАЖЛИВИМ для Вас був би кожний із наведених критеріїв?»			
Параметри	Шкала для оцінювання		Кількість опитаних
Якість послуги Актуальність і практикоорієнтованість програм підвищення кваліфікації, відповідність потребам учасників навчання	1 бал	неважливо	2 657 осіб (7,1 %)
	2 бали	малозначуще	1 535 осіб (4,1 %)
	3 бали	нейтрально, помірно важливо	5 823 особи (15,6 %)
	4 бали	досить важливо	9 985 осіб (26,7 %)
	5 балів	дуже важливо	17 362 особи (46,5 %)
Ціна	1 бал	неважливо	5 961 особа (15,9 %)
	2 бали	малозначуще	2 814 осіб (7,5 %)

³⁰ Співвідношення кількості респондентів, які залишилися задоволеними (оцінили у 4 або 5 балів), до загальної кількості учасників опитування.

Вартість освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)	3 бали	нейтрально, помірно важливо	7 188 осіб (19,2 %)
	4 бали	досить важливо	7 129 осіб (19,1 %)
	5 балів	дуже важливо	14 270 осіб (38,2 %)
<i>Компетентність персоналу</i> Робота викладачів (тренерів) - обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації	1 бал	неважливо	2 291 особа (6,1 %)
	2 бали	малозначуще	1 456 осіб (3,9 %)
	3 бали	нейтрально, помірно важливо	4 879 осіб (13,1 %)
	4 бали	досить важливо	9 425 осіб (25,2 %)
	5 балів	дуже важливо	19 311 осіб (51,7 %)
<i>Компетентність персоналу</i> Організаційні питання, які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення / онлайн-платформа, сертифікати)	1 бал	неважливо	2 401 особа (6,4 %)
	2 бали	малозначуще	1 974 особи (5,3 %)
	3 бали	нейтрально, помірно важливо	5 567 осіб (14,9 %)
	4 бали	досить важливо	10 463 особи (28 %)
	5 балів	дуже важливо	17 257 осіб (46,2 %)
<i>Зручність користування послугою</i> Зручність отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)	1 бал	неважливо	2 388 осіб (6,4 %)
	2 бали	малозначуще	1 438 осіб (3,8 %)
	3 бали	нейтрально, помірно важливо	4 575 осіб (12,2 %)
	4 бали	досить важливо	9 207 осіб (24,6 %)
	5 балів	дуже важливо	19 754 особи (52,9 %)
<i>Маркетингові заходи</i> Доступність інформації про освітні послуги, анонси / реклама	1 бал	неважливо	2 648 осіб (7,1 %)
	2 бали	малозначуще	1 924 особи (5,1 %)
	3 бали	нейтрально, помірно важливо	5 651 особа (15,1 %)
	4 бали	досить важливо	9 812 осіб (26,3 %)
	5 балів	дуже важливо	17 327 осіб (46,4 %)

Отже, під час **оцінки важливості** факторів задоволеності освітніми послугами з підвищення кваліфікації виявилось, що **більшу вагу** (для **трьох з чотирьох** опитаних) мають:

☐ зручність отримання освітніх послуг (сумарно **77,5 %**, які оцінили у 4 або 5 балів);

☐ робота викладачів (тренерів) - сумарно **76,9 %**, які оцінили у 4 або 5 балів.

Менший за всіх вплив має вартість освітніх послуг (дуже важливо для кожного **другого** опитаного).

Ці результати співпадають з оцінками фактичної задоволеності освітніми послугами з підвищення кваліфікації, отриманими за останній рік. Отже, високі показники задоволеності **синхронізуються** з тими параметрами, які респонденти вважають найбільш важливими.

На основі оцінок респондентів важливості / задоволеності кожного параметру (у балах) розраховано **середню важливість** та **середню задоволеність** за цими параметрами³¹ (табл. 3.3.5).

³¹ Співвідношення загальної кількості відповідей, якими оцінено важливість / задоволеність за кожним параметром у відповідних балах, до загальної кількості респондентів.

Табл. 3.3.5

Результати опитування

Параметри	Середня важливість параметра (в балах)	Середня задоволеність параметра (в балах)
Актуальність і практикоорієнтованість тематики програм підвищення кваліфікації, відповідність потребам учасників навчання	4,01	3,96
Вартість освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)	3,56	3,57
Робота викладачів (тренерів) - обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації	4,12	4,08
Організаційні питання, які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення / онлайн-платформа, сертифікати)	4,05	4,06
Зручність отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)	4,14	4,09
Доступність інформації про освітні послуги, анонси / реклама	3,99	4,03

З урахуванням обрахованих показників визначено **комплексний індекс задоволеності (CSI)** державних службовців, які проходили підвищення кваліфікації³².

Цей індекс становить **3,97 бала** (із 5 балів) – рис. 3.3.2.

Таким чином, комплексний індекс задоволеності (CSI) дозволяє глибше оцінити сферу освітніх послуг підвищення кваліфікації, врахувати різні складові навчання та їх важливість (низьку / нейтральну / критичну) для учасників навчання, а отже різницю між ними.



Рис. 3.3.2. Показник CSI щодо підвищення кваліфікації у 2025 році

³² Оскільки різні параметри мають різну цінність для учасників навчання, застосовано розгорнуту (зважену) формулу: співвідношення суми фактичних оцінок респондентів, помножених на їх важливість, до суми максимально можливих оцінок за тими ж параметрами з урахуванням їх важливості.

РОЗДІЛ IV

РЕЗЮМЕ ЗВІТУ ПРО ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ

- ❑ Інституційний вимір якості підвищення кваліфікації
- ❑ Суб'єктивний вимір якості підвищення кваліфікації:

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: ДОСТУПНІСТЬ, ЗМІСТ НАВЧАННЯ, ВИКЛАДАЧІ (ТРЕНЕРИ)

Учасники навчання оцінили реальну доступність їх професійного розвитку (за запропонованими показниками, що стосувалися фізичної, інформаційної, цифрової, освітньої, суспільної та громадянської безбар'єрності), а також рівень сприяння з боку керівництва. Аналіз результатів їх опитування дозволяє зробити такі **ключові висновки**.

Достатньо висока інформаційна доступність при низькій інклюзивності. Серед інших видів доступності навчання найчастіше респонденти відзначають інформаційну доступність – **67,1 %** вважають її достатньою в цілому.

Служби управління персоналом є найбільш ефективним джерелом інформації (для **46,5 %** респондентів) порівняно з ресурсами НАДС (**36,8 %**) і провайдерів (**29,7 %**).

Водночас лише **18,1 %** опитаних підтверджують застосування формату простої мови. Критично низькою є доступність інформації для осіб з порушеннями зору та слуху (відзначали **2,1 %** опитаних), а достатній рівень інформування осіб з особливими освітніми потребами помітний лише для **3,4 %**.

Помірні показники цифрової та фізичної безбар'єрності. Постійний доступ до Інтернету та електронних освітніх послуг мають **37,4 %** опитаних публічних службовців.

Тільки **20,4 %** позитивно оцінюють рівень цифровізації навчання, а власну цифрову грамотність вважають достатньою **22,8 %** опитаних.

Можливість навчатися офлайн мають лише **15 %** респондентів, при цьому дуже мало учасників навчання відзначають фізичну доступність (адаптованість) приміщень провайдерів для маломобільних груп населення – всього **2,5 %**.

Фінансові та мовні обмеження. Фінансова складова професійного навчання є недостатньою для його доступності. Лише **29,8 %** опитаних підтверджують можливість безкоштовно пройти обов'язкове професійне навчання, а платні освітні послуги є фінансово доступними лише для **6,3 %** осіб.

Крім того, вкрай низьким є іншомовний компонент доступності – тільки **4,4 %** опитаних публічних службовців вважають свій рівень володіння іноземною мовою достатнім для розширення можливостей професійного розвитку.

Низька залученість до оптимізації процесів. Лише кожний **десятий** респондент (**9,6 %**) відзначив, що питають його думку щодо професійного розвитку (шляхом опитування про проблеми, вивчення потреб, оцінювання якості тощо).

Декларативна підтримка з боку менеджменту. Більше **двох третин** керівників усіх рівнів позитивно ставляться до професійного розвитку підлеглих і вважають його корисним (у діапазоні **69,2% — 72,8 %** залежно від рівня керівництва).

Проте таке ставлення переважно є пасивним і не трансформується у створення умов для навчання чи його організацію. Про реальне сприяння та активну позицію керівництва зазначив лише **кожний сьомий** опитаний (**13,9% — 14,5 %**).

Зокрема, рівень активного сприяння з боку керівників державної служби (відзначають **14 %** опитаних) є недостатнім для забезпечення ефективного підвищення професійного рівня публічних службовців (за наявності нормативно визначень повноважень таких керівників щодо організації підвищення кваліфікації).

Також лише **16,5 %** вважають, що організаційна культура (за місцем їх служби) сприяє професійному розвитку працівників.

Детальніше за групами індикаторів...

ІНДИКАТОРИ

рівного доступу до освітніх послуг з підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях

Освітні потреби та освітні пропозиції

Нерівномірність попиту і пропозицій з розвитку навичок. Респонденти демонструють вищу зацікавленість у розвитку *hard skills* (**57,1 %**), ніж *soft skills* (**42,9 %**).

Співвідношення попиту і пропозицій різне. Для *hard skills* вони врівноважені – **58,6 %** фактично підвищили кваліфікацію для розвитку професійної кваліфікації. Натомість існує незадоволений попит на розвиток особистісних якостей: лише **34,5 %** опитаних змогли пройти навчання із *soft skills* (це лише три чверті від попиту).

Критична потреба у сучасних компетентностях. Загалом **9 із 10** опитаних заявляють про потребу в розвитку сучасних навичок. Абсолютна більшість потребує спеціалізованих знань (сумарно **98,3 %**) та умінь для розв'язання складних професійних задач (**97,4 %**).

Попит на розвиток критичного / інноваційного / кризового / адаптивного мислення є трохи меншим (понад **90 %**), що зумовлено специфікою рутинних або чітко унормованих обов'язків на окремих посадах.

Теоретична домінанта у програмах навчання та дефіцит практичних навичок.

Чинні програми підвищення кваліфікації більшою мірою орієнтовані на надання теоретичних знань (впевнено підтверджують **67 %** респондентів), але значно менше уваги приділяють практичним умінням.

Розвиток навичок мислити критично, діяти інноваційно та ухвалювати рішення в непередбачуваних контекстах впевнено фіксують лише **від 52,4 % до 59,5 %** опитаних.

Охоплення освітніми послугами з підвищення кваліфікації у 2025 році

Незначне загальне зростання обсягів навчання та різна активність учасників навчання. Загальна кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2025 році, – **179 315** осіб. Цей показник порівняно з 2024 роком має незначне зростання – на **2,3 %**.

Також у 2025 році:

- ☐ на **6,7 %** зменшилася кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у закладах освіти, що є виконавцями державного замовлення НАДС (Вища школа публічного управління, інші заклади освіти);

- ☐ на **5,7 %** збільшилася кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в РЦПК;

- ☐ продовжила зростати залученість до навчання державних службовців категорії «А» (на **26,9 %**), посадових осіб місцевого самоврядування (на **10,1 %**)

- ☐ продовжила зменшуватися активність навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників (на **10 %**) і депутатів місцевих рад (на **36,2 %**);

- ☐ найбільш численні групи учасників навчання, які підвищили кваліфікацію, – державні службовці (**62,5 %**), а саме державні службовці категорії «В» (**43,5 %**); посадові особи місцевого самоврядування (**37 %**);

- ☐ депутати місцевих рад залишаються найменш охопленими таким видом професійного навчання, як підвищення кваліфікації (**0,3 %**).

Концентрація навчання в РЦПК. РЦПК продовжують бути найбільш потужною мережею провайдерів, які забезпечують освітніми послугами переважну більшість учасників навчання (**75,1 %**). Вінницький, Чернігівський, Полтавський РЦПК охопили **33,8 %** всіх споживачів послуг РЦПК (водночас це 25,3 % всіх осіб, які підвищили кваліфікацію в системі професійного навчання). Навчання офлайн РЦПК змогли забезпечити для **8,8 %** учасників навчання (5 % за очною формою, 3,9 % за змішаною формою).

У Вищій школі публічного управління підвищував кваліфікацію кожний **сьомий** учасник навчання.

Зміщення пріоритетів у бік короткострокового навчання із загальних питань. За загальними програмами підвищували кваліфікацію **88,8 % (9 з 10)** учасників навчання, за спеціальними програмами (відповідно до специфіки професійної діяльності) – лише **11,2 %** (кожний **десятий**).

Продовжує збільшуватися сегмент реалізації загальних програм підвищення кваліфікації (з 84,5 % у 2024 році до **88,8 %** у 2025 році) і відповідно зменшуватися сегмент спеціальних програм (з 15,5 % у 2024 році до **11,2 %** у 2025 році).

Навчання за спеціальними програмами переважно забезпечували РЦПК (**99,5 %** загальної кількості учасників навчання, які навчалися за спеціальними програмами).

У 2025 році продовжувало домінувати підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами – **87,3 %** учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації. Лише **12,7 %** було охоплено послугами з підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами.

Тож освітні пропозиції провайдерів щодо підвищення кваліфікації переважно стосуються короткострокового навчання із загальних питань публічного управління та адміністрування.

ІНДИКАТОРИ фінансової гарантованості підвищення кваліфікації

Кількість осіб, охоплених бюджетним фінансуванням

Зростання охопленості бюджетним фінансуванням на тлі скорочення державного замовлення НАДС. Щорічне дослідження за методологією Програми SIGMA (зосереджується лише на навчанні державних службовців) за 2025 рік засвідчує:

□ підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету пройшли **59,2 %** державних службовців, які підвищували кваліфікацію у 2025 році;

□ кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за рахунок державного бюджету, з 2024 по 2025 рік зросла на **5,7 %**.

Звітність про навчання за державним замовленням НАДС засвідчує:

□ підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС пройшли **24,9 %** від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2025 році (переважно державні службовці – їх сегмент становить **23,1 %**);

□ кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, з 2024 по 2025 рік зменшилася на **6,7 %**.

Обсяг запланованих / витрачених бюджетних коштів

Зниження обсягів державного замовлення НАДС. Фінансування на підвищення кваліфікації у 2025 році фактично становило **47 394,2** тис. грн. Порівняно з 2024 роком фактичні видатки зменшилися на **5,9 %** (відповідно на 6,7 % знизилася загальна кількість учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС). Різниця між плановими та фактичними видатками у 2025 році становила **1,5 %**.

Незначне зростання фінансування з місцевих бюджетів. Воно домінує серед джерел організації підвищення кваліфікації в РЦПК – у 2025 році його частка становила **98,7 %**. Порівняно з 2024 роком обсяг фінансування з місцевих бюджетів зріс на **2,7 %**.

Витрати державних органів на навчання своїх працівників залишаються критично малими. Кошторисами державних органів на центральному та місцевому рівнях в середньому було передбачено лише **0,06 %** фонду оплати праці на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів (порівняно з 2024 роком показник збільшився на 0,01 %). Але цей показник залишається в рамках нормативно визначеного розміру – до 2 %).

Фактично було витрачено в середньому **0,03 %** фонду оплати праці (так само, як в 2024 році).

Фактичні витрати у 2025 році менше запланованих витрат в **2 рази**.

ІНДИКАТОРИ інформаційної доступності підвищення кваліфікації

Достатність інформації на відкритих ресурсах

Досить висока оцінка загальної доступності інформаційних послуг. 67,1 % опитаних учасників навчання оцінили доступність інформаційних послуг щодо професійного навчання як достатню.

Водночас лише 36,8 % вважають достатньою інформацію про можливості професійного розвитку, розміщену на ресурсах НАДС (вебсайті, Порталі управління знаннями).

Менш інформативними є ресурси провайдерів – інформація, яка оприлюднюється провайдерами, є достатньою для 29,7 % опитаних.

Користування безоплатними інформаційними послугами Порталу управління знаннями

Стабільне зростання аудиторії Порталу управління знаннями. Станом на 20 липня 2026 року на Порталі управління знаннями зафіксовано:

□ **156 353** зареєстрованих користувачів, які мають безоплатний доступ до інформації на Порталі управління знаннями (приріст порівняно з 2024 роком на 22 512 осіб або на 16,8 %);

□ **188** зареєстрованих провайдерів, які пропонують освітні послуги з підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями (приріст порівняно з 2024 роком на 25 провайдерів або на 15,3 %);

□ **2 184** актуальні (розроблені / оновлені не рідше 1 разу на 3 роки) програми підвищення кваліфікації, розміщені на Порталі провайдерами (збільшення порівняно з 2024 роком на 728 програм або на 5,5 %);

□ **1 423** уповноважені особи служб управління персоналом. Із них 79,1 % – представники державних органів. Порівняно з 2024 роком кількість зареєстрованих уповноважених осіб служб управління персоналом зросла на 198 осіб або на 16,1 %.

ІНДИКАТОРИ якості освітнього процесу (компетентнісно орієнтоване підвищення кваліфікації та висококваліфіковані викладачі (тренери))

Викладачі-практики

Суттєві зусилля із залучення фахівців-практиків. У середньому 49,5 % викладачів (тренерів), залучених до підвищення кваліфікації у 2025 році, мали досвід роботи (працювали / працюють) в державних органах, органах місцевого самоврядування.

Більшу частку залученості фахівців-практиків забезпечували РЦПК – у середньому 54,7 %. Найбільше їх було залучено у Черкаському РЦПК (87,1 %), а також у Житомирському (70,9 %), Полтавському РЦПК (67,2 %), РЦПК Київської області (63,3 %), Херсонському РЦПК (60 %). Найменше – у Київському РЦПК (37 %).

У Вищій школі публічного управління ця частка складала 31,8 %. В інших закладах освіти, які були виконавцями державного замовлення НАДС, – 39,1 %.

Експертний досвід викладачів (тренерів) в недержавному секторі, в проєктній роботі

Альтернативність досвіду викладачів (тренерів). РЦПК залучали до підвищення кваліфікації у 2025 році:

103 експерта проєктів (програм) МТД (**5,4 %** викладацького складу РЦПК). Найбільш активно вони були залучені Вінницьким РЦПК (17 осіб);

234 представники інститутів громадянського суспільства (**12,3 %** викладацького складу РЦПК). Лідером їх залучення був Волинський РЦПК (62 особи).

Готовність до навчання за сучасними освітніми технологіями

Низькі показники підвищення викладацького потенціалу. Кожний *восьмий* викладач (тренер) РЦПК, залучений до підвищення кваліфікації, проходив у 2025 році навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих, розвитку цифрових навичок.

Навчання для розвитку кваліфікацій, зазначених в Національній рамці кваліфікацій

Спрямованість програм на теоретичні знання за меншої уваги до практики. Переважна більшість опитаних учасників навчання підтверджує, що програми, за якими вони підвищують кваліфікацію, загалом орієнтовані на поглиблення професійних знань, розвиток критичного мислення, здатності до розв’язання складних робочих задач, пошуку нових рішень, роботи в часто змінюваних і непередбачуваних умовах (відповіді «так» і «частково» за різними параметрами оцінки сумарно в діапазоні **86,8 % – 91,9 %**). Отже, реалізуються підходи до розвитку кваліфікацій, закладені в Національній рамці кваліфікацій.

При цьому частіше приділяється увага спеціалізованим / поглибленим професійним знанням. Меншою мірою реалізується практична складова навчання – уміння та навички, які дійсно необхідні в роботі представників публічної служби (мислити критично та інноваційно, діяти на вирішення складних задач, пропонувати / ухвалювати рішення в непередбачуваних робочих контекстах).

Ілюстративно основні кількісні показники моніторингу підвищення кваліфікації за 2025 рік щодо інституційного виміру навчання (доступності, змісту навчання, викладачів (тренерів)), відображено на рис. 4.1.

Моніторинг підвищення кваліфікації (за 2025 р.) у цифрах



Доступність • Зміст навчання • Викладачі



Доступність



179 315

осіб підвищили кваліфікацію у 2025 році (+2,3 % до 2024 року)



37,4 %

мають постійний доступ до Інтернету та електронних освітніх послуг



22,8 %

вважають достатньою власну цифрову грамотність



29,8 %

можуть безкоштовно пройти обов'язкове професійне навчання



75,1 %

учасників навчалися в РЦПК



20,4 %

позитивно оцінюють рівень цифровізації навчання



15 %

мають можливість навчатися офлайн



6,3 %

вважають платні освітні послуги фінансово доступними



67,1 %

оцінюють інформаційну доступність навчання як достатню



156 353

зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями



188

провайдерів на Порталі



2 184

актуальні програми підвищення кваліфікації на Порталі



Фінансування



59,2 %

у 2025 році підвищили кваліфікацію за рахунок державного бюджету (+5,7 % до 2024 року)



24,9 %

підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС



47,394 млн грн

фактичні видатки на підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС (-5,9 % від 2024 року)



0,03 %

від фонду оплати праці державні органи фактично витрачають на підвищення кваліфікації



Зміст навчання



57,1 %

учасників навчання зацікавлені в розвитку **hard skills**



98,3 %

потребують спеціалізованих знань



67 %

підтверджують орієнтацію програм на теоретичні знання



42,9 %

зацікавлені у розвитку **soft skills**.



97,4 %

потребують умінь для розв'язання складних професійних задач



52,4–59,5 %

фіксують розвиток критичного, інноваційного, кризового мислення



88,8 %

навчалися за загальними програмами



11,2 %

навчалися за спеціальними програмами



12,7 %

пройшли професійні (сертифікатні) програми



87,3 %

пройшли короткострокові програми



Викладачі (тренери)



2 628

викладачів (тренерів) залучено до підвищення кваліфікації



49,5 %

мають досвід публічної служби

Рис. 4.1. Основні кількісні показники моніторингу підвищення кваліфікації за 2025 рік: доступність, зміст навчання, викладачі (тренери)

СУБ'ЄКТИВНИЙ ВИМІР ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: мотивація до професійного зростання та вибору освітніх пропозицій, задоволеність результатами навчання

Мотивація та індивідуальний підхід до навчання

Внутрішня мотивація – головний чинник успішного навчання. Результати дослідження свідчать про те, що якість професійного навчання безпосередньо залежить від усвідомленого підходу самих представників публічної служби. Ефективність підвищення кваліфікації визначається тим, як учасники:

- ☐ оцінюють свій потенціал;
- ☐ ідентифікують свої мотиваційні орієнтири;
- ☐ прогнозують очікувані результати навчання.

Абсолютна більшість респондентів (сумарно **85,2 %**) визнають, що результативність їхнього професійного зростання залежить від власної мотивації. Зокрема, 49,1 % вбачають пряму залежність, а 36,1 % вважають, що зв'язок «скоріше є, ніж немає». Це підтверджує тезу: якщо навчання є цілеспрямованим, його ефективність значно зростає.

Головними рушійними силами професійного розвитку зафіксовано внутрішні прагнення:

- ☐ бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички — **71,5 %**;
- ☐ прагнення ефективніше та якісніше виконувати свою роботу — **63,3 %**.

Водночас у системі координат професійного розвитку чітко окреслилися зовнішні умови, що безпосередньо стимулюють або блокують освітню активність. До базових умов-стимулів респонденти віднесли:

- ☐ доступність інформації про навчання – **60,3 %**;
- ☐ наявність належних умов для онлайн-формату – **59,1 %**.

Важливим фінансовим фактором залишається безкоштовність отримання послуг (**45,3 %**).

Адміністративні чинники, такі як організація навчання службою управління персоналом (**29,3 %**) та реальна можливість навчання офлайн з відривом від служби (**23,8 %**), мають помірний вплив.

Головними демотиваторами, які заважають навчанню, респонденти назвали низький рівень оплати праці, значне службове навантаження, брак часу, шаблонність завдань та відсутність реальних перспектив кар'єрного зростання.

Вибір провайдерів

Пріоритетність вибору традиційних бюджетних провайдерів. Аналіз вибору суб'єктів надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації у період 2023–2025 років демонструє, що представники публічної служби найчастіше обирають стабільних учасників ринку, які фінансуються за рахунок бюджетних коштів різного рівня. Трійку лідерів, що забезпечують переважне покриття освітніх потреб, складають:

☐ регіональні центри підвищення кваліфікації (РЦПК) — їх обирали **39,5 %** респондентів;

- ☐ Вища школа публічного управління — кожний **четвертий** опитаний (**25,1 %**);
- ☐ заклади вищої освіти — кожний **п'ятий** (**22,9 %**).

Популярність цих інституцій зумовлена тривалим досвідом взаємодії з корпусом представників публічної служби, орієнтацією на пріоритетні напрями підвищення кваліфікації, поєднанням принципів доступності (територіально або онлайн) і безоплатності.

Натомість альтернативні сегменти ринку мають незначну вагу:

- ☐ громадські організації — обирали **4,5 %** респондентів;
- ☐ наукові установи — **4 %**;
- ☐ міжнародні / іноземні організації — **3 %**;
- ☐ фізичні особи-підприємці — **2,4 %**.

При цьому 10,1 % опитаних взагалі не проходили підвищення кваліфікації у 2023-2025 роках.

Тривожним системним маркером є те, що кожний **п'ятий** респондент (**19,4 %**) вказав, що не звертає уваги на провайдера освітніх послуг (відповідно, не звертає уваги на те, з якого бюджету фінансуються ці послуги; хто є засновником провайдера і відповідає за якість навчання та його безпеку; чи варто продовжувати навчатися саме у цього провайдера тощо).

Оцінюючи умови, які залежать безпосередньо від провайдерів, учасники навчання першочергово звертають увагу на:

- ☐ актуальність, сучасність та корисність програм навчання для практичної роботи — **15,9 %**;
- ☐ якість послуг, підтверджена власним досвідом або рекомендаціями колег, — **13,1 %**;
- ☐ залучення до викладання фахівців-практиків — **12,2 %**.

Такі критерії, як авторитетність закладу (**5,9 %**), залучення іноземних експертів (**4,6 %**), територіальна наближеність (**3,4 %**) та умови для інклюзивного навчання (**1,4 %**), мають мінімальний вплив на вибір провайдера.

Ставлення до освітнього процесу та зворотного зв'язку

Переважає відповідальне ставлення до критеріїв якості навчання. Чотири з **п'яти** респондентів мають свідому позицію під час навчання. Під час обрання та проходження навчання за програмами підвищення кваліфікації важливі:

- ☐ заявлені провайдером очікувані результати: **74,3 %** звертають увагу на те, які конкретні знання та навички пропонує надати провайдер;
- ☐ ступінь досягнення очікуваних результатів: **76,1 %** аналізують, наскільки вони змогли досягти очікуваних результатів;
- ☐ робота викладача (тренера): **73,7 %** звертають увагу на роботу викладача (тренера) та інструменти розвитку навичок;
- ☐ корисність джерел: **70,3 %** оцінюють якість рекомендованої літератури та інформаційних ресурсів.

Проте від 23,9 % до 29,7 % учасників (в середньому кожний **четвертий**) перебувають у зоні «несвідомого споживання», не звертаючи уваги на важливі критерії якості навчання або не замислюючись щодо них.

Найменша зацікавленість у сфері зворотного зв'язку. Лише для **57,3 %** важливо мати можливість надати фідбек та оцінити якість навчання. Понад третину респондентів (сумарно **42,7 %**) є пасивними в цьому питанні: **15,2 %** не звертають уваги на фідбек, а **27,5 %** — ніколи про це не замислювалися. Це свідчить про необхідність розвивати культуру оцінювання освітніх послуг серед представників публічної служби.

Оцінка особистого потенціалу

Низька персональна ресурсність для «розширення обрії». На загальну мотивацію впливає також оцінка власного потенціалу. Лише **22,8 %** вважають свій рівень цифрової грамотності достатнім для сучасних умов. Тільки **4,4 %** мають достатній рівень володіння іноземною мовою для її використання під час навчання.

Для **20,5 %** опитаних головним обмежуючим фактором професійного розвитку є брак часу.

Вимірювання задоволеності підвищенням кваліфікації: індекси CSAT та CSI

Для переведення емоційного сприйняття якості послуг у вимірювані математичні показники було використано два міжнародних індекси – **CSAT** (Customer Satisfaction Score) та **CSI** (Customer Satisfaction Index) – рис. 4.2.

Досить високий рівень загальної задоволеності навчанням. Показник загальної задоволеності (**CSAT**) у 2025 році становить **72 %**. Це частка учасників навчання, які оцінили отримані освітні послуги з підвищення кваліфікації позитивно (на 4 або 5 балів). Такий показник свідчить про загалом високу первинну позитивну оцінку користувачами системи підвищення кваліфікації.

Найвищі рівні фактичної задоволеності зафіксовано за параметрами:

☐ зручність отримання освітніх послуг (форма, тривалість, час) — сумарно **76,2 %** позитивних оцінок;

☐ робота викладачів (тренерів) — сумарно **76,1 %** позитивних оцінок.

Найменше опитані задоволені вартістю послуг (у разі їх платності) — задоволений лише кожний **другий** (сумарно **57,3 %** оцінок у 4 або 5 балів). При цьому **15,9 %** — повністю незадоволені.

Синхронізація високої задоволеності з ключовими пріоритетами, а також основний запит на зручність послуг і якісну роботу викладачів. Комплексний індекс задоволеності (**CSI**), який враховує не лише задоволеність, а й важливість кожного параметра для учасника навчання, становить **3,97 бала** із **5 можливих**.

Цей інтегральний показник свідчить про стабільну якість системи, але водночас підкреслює зони для стратегічного покращення.

За конкретними параметрами високі показники задоволеності синхронізуються з тими питаннями, які респонденти вважають найважливішими для себе:

☐ учасники навчання виділяють два головні пріоритети: зручність освітніх послуг (важливість **4,14 бала** / задоволеність **4,09 бала**) та роботу викладачів (тренерів) - важливість **4,12 бала** / задоволеність **4,08 бала**;

☐ повністю виправдовують очікування організаційні питання (важливість **4,05 бала** / задоволеність **4,06 бала**) та доступність інформації (**3,99 бала** / **4,03 бала**);

□ менший вплив на «клієнтоорієнтованість» має вартість послуг (важливість **3,56** бала/ задоволеність **3,57** бала);

□ єдиною зоною, де задоволеність відстає від запиту, є актуальність та практична орієнтованість програм (важливість **4,01** бала / задоволеність **3,96** бала).

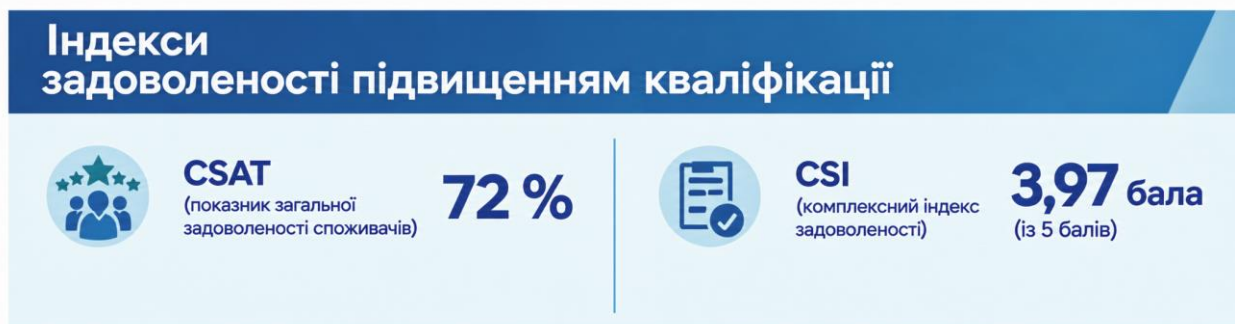


Рис. 4.2. Середні значення індексів задоволеності підвищенням кваліфікації за 2025 рік

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

щодо особистісного «зрізу» сприйняття підвищення кваліфікації

Загалом проведене дослідження фіксує сформований, вмотивований запит представників публічної служби на якісний, практикоорієнтований освітній продукт і зручні за форматом освітні послуги.

Високі індекси задоволеності (CSAT — 72 %; CSI — 3,97 бала) підтверджують ефективність функціонування провайдерів, які є «основними гравцями» на ринку освітніх послуг.

Проте ключовими **викликами** залишаються:

- увага до запиту незадоволених споживачів освітніх послуг (їх частка у діапазоні 11-22 % залежно від параметра оцінки послуг);
- подолання пасивної позиції чверті учасників навчання до параметрів вибору програм підвищення кваліфікації;
- стимулювання критичного оцінювання та надання фідбеку;
- подолання мовних та цифрових розривів у навичках;
- зменшення ролі демотивуючих чинників службового середовища (навантаження, оплата праці), які обмежують освітній потенціал представників державних органів, органів місцевого самоврядування.

Ілюстративно основні кількісні показники моніторингу підвищення кваліфікації за 2025 рік щодо суб'єктивного виміру навчання (мотивації до професійного зростання та вибору освітніх пропозицій, задоволеності результатами навчання) відображено на рис. 4.3.

Моніторинг підвищення кваліфікації (за 2025 р.) у цифрах



Мотивація до навчання

• Свідомий вибір

• Задоволеність результатами



Мотивація до навчання



85,2 %

вважають, що результативність професійного зростання залежить від власної мотивації



71,5 %

прагнуть вдосконалити власні знання, уміння та навички



63,3 %

хочуть ефективніше та якісніше виконувати свою роботу



60,3 %

називають доступність інформації про навчання стимулом до професійного розвитку



45,3 %

називають безкоштовність навчання важливим стимулом



20,5 %

називають брак часу головним обмежуючим фактором



Вибір провайдера



39,5 %

обирають регіональні центри підвищення кваліфікації



25,1 %

обирають Вищу школу публічного управління



22,9 %

обирають заклади вищої освіти



19,4 %

не звертають уваги на провайдера освітніх послуг



При виборі провайдера найбільше значення мають:



15,9 %

актуальність, сучасність і практична корисність програм



13,1 %

якість послуг, підтверджена досвідом або рекомендаціями



12,2 %

залучення фахівців-практиків



Усвідомленість навчання



76,1 %

аналізують, наскільки досягли очікуваних результатів



74,3 %

звертають увагу на заявлені результати навчання



73,7 %

оцінюють майстерність викладача



70,3 %

оцінюють якість рекомендованих джерел



57,3 %

вважають важливою можливість надати фідбек та оцінити якість навчання



42,7 %

є пасивними щодо зворотного зв'язку



Задоволеність результатами



Загальна задоволеність навчанням (індекс CSAT)

72 %

це частка учасників, які оцінили отримані освітні послуги на 4 або 5 балів (із 5).



76,2 %

задоволені зручністю отримання освітніх послуг



76,1 %

задоволені роботою викладачів / тренерів



57,3 %

позитивно оцінюють вартість платних послуг



Комплексний індекс задоволеності (індекс CSI)

3,97 бали (із 5)



найбільш важлива – зручність навчання

4,14 бала

(задоволеність – 4,09 бала)



менш важлива – вартість послуг

3,56 бала

(задоволеність – 3,57 бала)

Рис. 4.3. Основні кількісні показники моніторингу підвищення кваліфікації за 2025 рік: мотивація до навчання, свідомий вибір освітніх пропозицій, задоволеність результатами

РОЗДІЛ V

ПРОПОЗИЦІЇ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ДОЦІЛЬНІ ЗМІНИ

- Оптимізація інституційного забезпечення якості підвищення кваліфікації
- Суб'єктивний рівень впливу на якість підвищення кваліфікації

Результати проведеного зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації представників публічної служби засвідчили наявність низки системних чинників, які потребують нормативного, організаційного та методичного впливу. З метою забезпечення сталого професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, посилення їх мотивації до підвищення кваліфікації, а також оптимізації управлінських процесів у сфері професійного навчання сформовано комплексні пропозиції та рекомендації за двома ключовими вимірами – інституційним і суб'єктивним (рис. 5.1).

ОПТИМІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Цей блок пропозицій / рекомендацій спрямований на модернізацію зовнішніх умов функціонування механізму підвищення кваліфікації, удосконалення фінансових інструментів і змістовного наповнення програм навчання.

Для забезпечення рівного доступу до освітніх послуг з підвищення кваліфікації

Урахування цілей професійного навчання та принципів політики у сфері безбар'єрності вимагає створення умов для доступного та ефективного навчання для всіх категорій учасників навчання, для релевантності попиту та пропозицій на ринку освітніх послуг з підвищення кваліфікації. Результати моніторингу засвідчують важливість наступних підходів.

Реальні потреби у фокусі «попиту і пропозиції».

Необхідно забезпечити функціонування моделі підвищення кваліфікації, орієнтованої на **потреби** публічної служби (потреби державних органів та органів місцевого самоврядування у високопрофесійних фахівцях).

ЩО ДОЦІЛЬНО ОПТИМІЗУВАТИ?



Інституційний рівень забезпечення якості підвищення кваліфікації

 Реальні освітні потреби у фокусі «попиту і пропозицій»	 Додаткові ресурси (широке залучення коштів МТД)	 Навчання для розвитку сучасних компетентностей
 Відстеження охопленості освітніми послугами та усунення диспропорцій	 Ефективне інформування за допомогою ресурсів НАДС	 Акцент на вміннях і навичках
 Акцент на безбар'єрності	 Посилення ресурсності служб управління персоналом	 Широке впровадження іншомовного компоненту
 Відповідальна позиція роботодавців у навчанні персоналу	 Підвищення інформативності вебсайтів провайдерів	 Підвищення потенціалу викладачів (тренерів)
 Оптимізація фінансових ресурсів НАДС для навчання	 Корисні інформаційні матеріали для організації навчання	 Різні інструменти оцінювання практикоорієнтованості освітніх послуг
 Лімітування персонального користування бюджетним навчанням	 Розширення освітніх пропозицій з «профільного» (спеціалізованого) навчання.	 Оптимізація адміністративних процесів і вимог: стандартизація вимог до провайдерів, гнучкість процедур, оптимізація послуг, подальша цифровізація, єдині дані для аналізу політики, модернізація оцінки результативності навчання



«М'які важелі впливу»

постійна інформаційна, методична, організаційна, консультативна підтримка НАДС



Продовження моніторингових досліджень НАДС (щорічних / періодичних)



Відкритість та обмін актуальним досвідом в управлінні навчанням



Комплекс рекомендацій щодо якості підвищення кваліфікації



Суб'єктивний рівень впливу на якість підвищення кваліфікації

 Трансформація ролі керівництва від «пасивного схвалення» до «активного сприяння» у навчанні	 Використання фінансової мотивації для навчання
 «Управління без знецінювання» та справедливе заохочення в роботі та навчанні	 «Профілізація» навчання
 Інтеграція результатів навчання в кар'єрне просування	 Поширення досвіду на горизонтальному рівні та внутрішнє навчання
	 Урахування персонального освітнього досвіду в управлінні навчанням

Рис. 5.1. Ключові пропозиції, рекомендації, доцільні зміни за результатами моніторингу підвищення кваліфікації за 2025 рік

Зважаючи на критично низькі показники підвищення кваліфікації за спеціальними програмами та засилля освітніх пропозицій загального (непрофільного) характеру, які недостатньо корисні для роботи за посадою і можуть зумовлювати незадоволеність навчанням, доцільним є **комплекс** взаємопов'язаних заходів:

- ❑ **чітке** розмежування загальних / спеціальних потреб у підвищенні кваліфікації та органів, відповідальних за їх забезпечення (організацію навчання та фінансування);

- ❑ **обов'язкове** щорічне вивчення службами управління персоналом спеціальних потреб у підвищенні кваліфікації та організація навчання з урахуванням спеціальних потреб (звернення до провайдерів, спільне розроблення програм підвищення кваліфікації, їх погодження);

- ❑ **існування** єдиного інформаційного ресурсу (платформи) для відображення спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування в навчанні (для використання провайдерами під час планування підвищення кваліфікації та розроблення програм);

- ❑ **збільшення** кількості освітніх пропозицій провайдерів щодо проходження спеціальних програм підвищення кваліфікації;

- ❑ **запровадження** законодавчих вимог щодо проходження учасниками навчання спеціальних програм підвищення кваліфікації (не рідше 1 разу за трирічний період);

- ❑ **інституційне** планування (в державному органі, органі місцевого самоврядування) навчання за спеціальними програмами підвищення кваліфікації не менше 50 % персоналу;

- ❑ **обов'язковий** аналіз службами управління персоналом задоволеності потреб у підвищенні кваліфікації з використанням форм для аналізу, розроблених НАДС³³, і планування подальшого навчання з урахуванням отриманих даних.

Відстеження охопленості освітніми послугами. Практика засвідчує потребу у моніторингу показників задоволеності освітніх потреб представників публічної служби і ресурсності провайдерів щодо охоплення освітніми послугами:

- ❑ **централізоване** відстеження показників проходження підвищення кваліфікації (фактична кількість учасників навчання різних категорій, які потребували підвищення кваліфікації у відповідному році, та кількість тих, які підвищили кваліфікацію) в розрізі регіонів, державних органів / органів місцевого самоврядування та провайдерів, які здійснювали підвищення кваліфікації;

- ❑ **регулярна** та системна аналітика НАДС щодо охопленості освітніми послугами з підвищення кваліфікації та комунікація виявлених проблем, диспропорцій у проходженні / організації навчання з відповідальними особами;

- ❑ **врахування** під час періодичних моніторингів стану системи професійного навчання не лише аналізу потреб, а й їх результатів їх задоволення (результатів проходження навчання).

³³ Додаток 18 до 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 (<https://surl.li/fmplnx>).

Усунення диспропорцій. Варто звернути увагу на необхідність:

□ **підвищувати** залученість до підвищення кваліфікації малоохоплених груп учасників навчання, зокрема депутатів місцевих рад, що можливе шляхом:

періодичного проведення НАДС дослідження з метою вивчення потреб у професійному навчанні депутатів місцевих рад;

розроблення провайдерами спеціальних програм навчання для депутатів місцевих рад (з фокусом на бюджетний процес, стратегічне планування громад, іншу тематику, сформовану за результатами опитування депутатів місцевих рад);

□ **розширювати** практику застосування змішаної форми навчання (за можливості, з урахуванням безпекових умов). Дистанційна форма, що має низку переваг (здатність до забезпечення масового охоплення навчанням незалежно від територіального принципу, відносної безпеки від фізичних загроз, більшої економічності навчання), тим не менш позначається на якості освітніх послуг. В умовах домінування дистанційного формату навчання та неухильного зменшення офлайн-освітніх пропозицій саме змішана форма може компенсувати брак безпосередньої професійної комунікації та обміну досвідом, що є корисною складовою підвищення кваліфікації;

□ **вирівняти** баланс освітніх пропозицій із загальних / спеціальних програм підвищення кваліфікації, а також професійних (сертифікатних) / короткострокових програм.

Акцент на безбар'єрності. Для підвищення спроможності задовільнити особливі потреби у навчанні, забезпечити безбар'єрність освітніх послуг важливим є:

□ **вивчення** провайдерами та службами управління персоналом особливих освітніх потреб представників публічної служби, основних бар'єрів у їх навчанні;

□ **вивчення** провайдерами попиту на розумні пристосування під час дистанційного навчання (текстових субтитрів до всіх відеоматеріалів, аудіодескрипції графіків та схем тощо);

□ **застосування** під час організації навчання та в освітньому процесі підходів, орієнтованих на задоволення вивчених особливих освітніх потреб;

□ **включення** провайдерами до внутрішніх моніторингів якості підвищення кваліфікації питань щодо особливих освітніх потреб та рівня їх задоволеності;

□ **проведення** НАДС періодичних зовнішніх опитувань і моніторингових досліджень з питань забезпечення реалізації освітніх прав осіб з особливими освітніми потребами (у сфері професійного навчання).

Для забезпечення фінансової гарантованості підвищення кваліфікації

Фінансова складова підвищення кваліфікації демонструє високу залежність від бюджетних коштів при низькій спроможності / низькому бажанні учасників

навчання самостійно оплачувати освітні послуги. Для подолання фінансових бар'єрів важлива реалізація наступних підходів.

Відповідальна позиція роботодавців. Важливо забезпечити реальне виконання державними органами вимог законодавства щодо планування видатків на підвищення кваліфікації у розмірі до 2 % фонду оплати праці³⁴. Щодо збільшення розміру таких видатків орієнтиром є індикатори, визначені Стратегією реформування державного управління України на 2026-2030 роки³⁵: **0,3 %** у 2028 році та **1 %** у 2030 році (на противагу встановленим цим моніторингом середніх показників 2025 року – планові видатки державних органів на підвищення кваліфікації в розмірі 0,06 % фонду оплати праці та фактичні видатки 0,03 % фонду оплати праці). Один із шляхів поліпшення ситуації – включення відповідного завдання до KPIs керівників державних органів (керівників державної служби у відповідних органах).

На операційному рівні необхідним є внесення **службою управління персоналом** керівництву відповідного органу конкретних пропозицій щодо організації навчання за рахунок видатків органу, що плануються на підвищення кваліфікації (з визначенням кількісної / тематичної потреби у навчанні та провайдер(ів), які їх можуть забезпечити).

Стимулювати закупівлю послуг з підвищення кваліфікації можуть **поширення** позитивного досвіду співпраці провайдерів і замовників послуг, а також **організація** навчання представників служб управління персоналом та інших структурних підрозділів щодо процедури закупівлі освітніх послуг.

Відповідальну позицію державних органів як роботодавців, які фінансують підвищення кваліфікації персоналу, може посилити використання **дашборду** як digital-інструменту, який візуалізує інформацію про заплановані / фактично витрачені державними органами кошти на підвищення кваліфікації своїх працівників. Потенціал такого інструменту може бути реалізовано в рамках розроблення та забезпечення функціонування публічної аналітичної панелі (дашборду) з даними державної служби³⁶.

Деталізація запиту НАДС про витрати державних органів на навчання. Під час аналізу даних щорічного дослідження стану організації та фінансування державними органами професійного навчання державних службовців за рахунок коштів державного бюджету з використанням методології Програми SIGMA доцільно

³⁴ Пункт 2 постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 « Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (<http://surl.li/enamta>).

³⁵ Стратегія реформування державного управління України на 2026—2030 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 року № 768-р (<https://surl.it/gstrjr>).

³⁶ Пункт 15 Операційного плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2026-2030 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 року № 768-р (<https://surl.li/bqojck>).

здійснювати структурний аналіз показників. Зокрема, аналізувати не лише обсяг витрачених коштів державного органу, а й кількість осіб, які пройшли навчання за рахунок цих коштів. Для цього варто доповнити перелік звітної інформації, яку державні органи надають НАДС.

Оптимізація фінансових ресурсів НАДС. Оптимізація структури державного замовлення (державних бюджетних місць) на підвищення кваліфікації, що розподіляється НАДС серед провайдерів на конкурсній основі, може нейтралізувати виявлені диспропорції у навчанні. З огляду на тенденції зниження обсягів фінансування за державним замовленням НАДС та домінування короткострокових програм підвищення кваліфікації, що реалізуються за рахунок коштів державного замовлення, доцільно розподіляти кошти на користь збільшення сегменту професійних (сертифікатних) програм, регулярне проходження яких є обов'язковим, але фінансується недостатньо.

Лімітування персонального користування бюджетним навчанням. Для забезпечення рівного доступу до фінансово гарантованого підвищення кваліфікації (зокрема, за рахунок коштів державного бюджету, обсяг яких є досить обмеженим) доцільно запровадити:

- ❑ **нормативні** обмеження щодо кількості програм підвищення кваліфікації, які можна пройти за рахунок коштів державного бюджету;

- ❑ **електронний** облік учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за рахунок коштів державного бюджету.

Додаткові ресурси. Доцільним є використання НАДС, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, провайдерами інструментів співпраці з проєктами (програмами) МТД для забезпечення підвищення кваліфікації представників публічної служби (за рахунок коштів МТД).

Для розширення інформаційної доступності підвищення кваліфікації

Під час опитування інформаційна доступність визначена учасниками навчання як найбільш задовільна, проте існують суттєві резерви для покращення каналів комунікації та сприйняття інформації.

Ефективне використання інформаційних ресурсів НАДС. Для організації підвищення кваліфікації з гарантованою доступністю інформації для учасників навчання та служб правління персоналом важливі:

- ❑ **обов'язкове** розміщення провайдерами всіх актуальних програм підвищення кваліфікації (як загальних, так і спеціальних) на Порталі управління знаннями, який є спеціально створеним інформаційним ресурсом для потреб професійного навчання;

- ❑ **зручні** та прозорі інструменти рейтингування програм, провайдерів і викладачів (тренерів) на Порталі управління знаннями, а також можливість учасників навчання залишати відгуки;

□ **модернізація** підходів до висвітлення інформації, важливої для учасників підвищення кваліфікації, на офіційному вебсайті НАДС і Порталі управління знаннями. Лише третина опитаних представників публічної служби вважають інформацію на ресурсах НАДС достатньою, що робить доцільним перегляд інтерфейсу, покращення пошукових алгоритмів, використання автоматичних сповіщень (через електронну пошту) про появу нових програм за запитом учасника навчання, актуалізації інформації про програми підвищення кваліфікації. Також очевидно є потреба у подальшому впровадженні стандартів «простої мови» для інформаційних повідомлень з питань підвищення кваліфікації.

Посилення ресурсності служб управління персоналом. Службам управління персоналом важливо продовжувати вчасне та детальне інформування представників публічної служби про можливості та ресурси підвищення кваліфікації (оскільки інформація від кадрових служб оцінюється учасниками навчання як більш доступна, ніж інформація на ресурсах НАДС чи провайдерів).

Доцільно посилювати відповідний потенціал служб управління персоналом шляхом проведення НАДС регулярних інформаційних, роз'яснювальних, методичних заходів, забезпечення їх актуальними матеріалами щодо нормативних змін, нових освітніх можливостей для підвищення кваліфікації тощо.

Окремої уваги потребують питання про роль служби управління персоналом в задоволенні потреб персоналу у професійному навчанні, а також організацію підвищення кваліфікації працівників за рахунок коштів державного органу, органу місцевого самоврядування.

Підвищення інформативності вебсайтів провайдерів. Суб'єктам надання освітніх послуг для представників публічної служби важливо провести аудит власних вебсайтів щодо:

□ **наповнення** вебсайтів відповідно до вимог законодавства – оприлюднення статуту провайдера, копії ліцензії на підвищення кваліфікації (за наявності), програм підвищення кваліфікації, графіка (плану-графіка) підвищення кваліфікації, звітів / інформації про внутрішні моніторинги якості підвищення кваліфікації, інформації про розмір плати за підвищення кваліфікації, розкладу занять та інформації про викладачів (тренерів)³⁷;

□ **підтримання** в актуальному стані інформації щодо своєї освітньої діяльності з підвищення кваліфікації;

□ **визначення** доцільності функціонування на вебсайті окремої сторінки про підвищення кваліфікації представників державних органів, органів місцевого самоврядування (якщо це не є основною діяльністю провайдера).

³⁷ Пункти 8², 12 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 (<http://surl.li/enamta>);

пункт 3 розділу IV та додаток до Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями», затвердженого наказом НАДС від 26 листопада 2019 року № 209-19, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 12 грудня 2019 року за № 1234/34205 (<http://surl.li/vkdipr>).

НАДС може під час моніторингів стану системи професійного навчання, моніторингів якості підвищення кваліфікації, надання доступу провайдеру для реєстрації на Порталі управління знаннями відстежувати відповідність вебресурсів провайдерів встановленим вимогам (комплаєнс вимог інформаційної доступності в діяльності провайдерів).

Корисні інформаційні матеріали для організації навчання. НАДС доцільно:

□ **систематизувати** інформацію для учасників навчання та служб управління персоналом про ключові питання підвищення кваліфікації (вимоги до проходження обов'язкового навчання; важливі критерії для вибору провайдерів та їх освітніх пропозицій; правила зарахування результатів підвищення кваліфікації тощо);

□ **підготувати** відповідні інформаційні (інформаційно-графічні матеріали) та розмістити їх у відкритому доступі.

Для забезпечення якості освітнього процесу

Моніторинг не вперше виявляє певний розрив між теоретичною орієнтованістю програм і реальними потребами практики (провайдери частіше фокусуються на знаннях, ніж на навичках). Для оптимізації змістовного компоненту якості підвищення кваліфікації освітнього процесу важливою є реалізація наступних підходів.

«Профілізація» навчання. Критично необхідним є суттєве збільшення сегмента реалізації спеціальних програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на потреби державних органів, органів місцевого самоврядування у професійному навчанні, яке враховує специфіку їх завдань, функцій та повноважень (зокрема, у певній сфері політики, виключній сфері компетенції), особливості виконання учасниками навчання їх посадових (службових) обов'язків.

Зважаючи на трансформацію підходів до функціональних напрямів діяльності державних службовців, класифікацію їх посад, актуальним є розроблення провайдерами та пропонування учасникам навчання спеціальних програм підвищення кваліфікації за сім'ями посад.

Навчання для розвитку сучасних компетентностей. Актуальні умови публічного управління вимагають уваги до професійного розвитку представників державних органів, органів місцевого самоврядування з урахуванням реальних і потенційних викликів у професійній діяльності. З огляду на це доцільним є:

□ **навчати** шляхом формування спеціалізованих / поглиблених знань, а також умінь та навичок, необхідних для розв'язання складних задач у спеціалізованих сферах професійної діяльності, критичного осмислення змісту професійної діяльності та її проблем, знаходження творчих рішень, впровадження нових підходів в управлінні, здійснення функцій держави та місцевого самоврядування у нових, часто змінюваних, непередбачуваних контекстах³⁸;

³⁸ Національна рамка кваліфікацій, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341 (<http://surl.li/lzhqyg>);

❑ **використовувати** під час підвищення кваліфікації єдину рамку компетентностей державної служби, яка охоплюватиме ключові поведінкові індикатори та професійні вимоги до державних службовців (після її розроблення та впровадження на виконання Стратегії реформування державного управління України на 2026-2030 роки³⁹).

❑ **пріоритизувати** напрями професійного розвитку, які орієнтовані на забезпечення перспективного, стратегічного публічного управління, зокрема стосовно управління змінами, лідерства, забезпечення євроінтеграції, міжнародної комунікації та післявоєнного розвитку. Також доцільним є подальше посилення цифрової грамотності представників публічної служби (поточний рівень, коли лише 22,8 % опитаних вважають свою цифрову компетентність достатньою для навчання в сучасних умовах, позначається на загальній ефективності навчання)⁴⁰.

Акцент на вміннях і навичках (наразі ж провайдери більш успішно забезпечують надання теоретичних знань). Практико-орієнтований формат (кейси, розробка документів, симуляції, ділові ігри, командні тренінги, майстер-класи тощо) має домінувати під час підвищення кваліфікації. Особливу увагу варто приділити розвитку критичного / інноваційного / кризового / адаптивного мислення, оскільки попит на ці навички підтверджують понад 90 % респондентів, тоді як провайдери задовольняють його повністю лише в половині випадків.

Широке впровадження іншомовного компоненту. Зважаючи на критично низький рівень володіння учасниками навчання іноземною мовою (для використання різноманітних можливостей професійного розвитку), НАДС і провайдери у співпраці з міжнародними партнерами (зокрема, в рамках МТД та Програми SIGMA) мають масштабувати програми підвищення кваліфікації (їх окремі модулі), а також курси самоосвіти для вивчення іноземної мови представниками публічної служби.

Підвищення потенціалу викладачів (тренерів). Досить високі очікування учасників навчання від підвищення кваліфікації зумовлюють потребу в:

❑ **розширенні** провайдерами кола залучених до надання послуг з підвищення кваліфікації фахівців-практиків, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування (насамперед, фактично працюючих), експертів

пункт 3 розділу II Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджених наказом НАДС від 02.11.2022 № 107-22, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 18.11.2022 за № 1434/38770 (<https://surl.li/ddgkny>).

³⁹ Стратегія реформування державного управління України на 2026—2030 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 року № 768-р (<https://surl.li/gstrjr>).

⁴⁰ ОЕСР рекомендує для України визначати, які навички державній службі потрібні найбільше, і насамперед на них спрямовувати освітні ресурси. Запропоновано 5 ключових сфер для розвитку навичок: лідерство та стратегічне управління для змін та реформ; навички розробки та впровадження політики на основі фактичних даних; цифрові та інформаційні компетенції; дипломатичні, комунікаційні та пов'язані з ЄС навички управління; автономність, вирішення проблем та аналітичне мислення (Огляд публічного врядування України, ОЕСР, 2026 рік / Public Governance Review of Ukraine, OECD, 2026, pp. 188-194, <https://surl.li/lpysay>).

проектів (програм) МТД та представників громадських організацій. Особливо цінним може бути їх досвід роботи в кризових умовах, стратегічному плануванні, управлінні проектами, міжнародній комунікації, розробленні ефективних цифрових рішень в публічному управлінні тощо;

□ **розвиток** тренерства в середовищі публічної служби (для поширення практики навчання «рівний – рівному» (peer-to-peer), що дає можливість залучати представників державних органів, органів місцевого самоврядування до навчання своїх колег і поширювати актуальний практичний досвід);

□ **організація** НАДС і Вищою школою публічного управління регулярного навчання тренерів, у тому числі у щорічній Літній школі тренерської майстерності;

□ **забезпечення** формування НАДС рекомендованого переліку сертифікованих тренерів і забезпечення вільного доступу до нього на Порталі управління знаннями;

□ **організація** / стимулювання провайдерами професійного розвитку своїх викладачів (тренерів) з актуальної тематики підвищення кваліфікації, а також з методики навчання дорослих, цифрових навичок організації освітнього процесу.

Різні інструменти оцінювання практикоорієнтованості освітніх послуг.

Пропонується:

□ **запровадження** первинної експертизи змісту програми підвищення кваліфікації (до проходження офіційних процедур затвердження / погодження) фахівцями-практиками (не менше одного експерта, який займає посаду державної служби або служби в органах місцевого самоврядування, з урахуванням (за потреби) сфери політики). Під час такої експертизи доцільно оцінювати збалансованість теоретичного та практичного компонентів програми, можливість застосування передбачених програмою знань, умінь, навичок у професійній діяльності учасників навчання;

□ **посилення** вимог до практикоорієнтованості програм підвищення кваліфікації під час експертно-консультативного супроводу програм, що забезпечує НАДС і Експертно-консультативна рада з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (ЕКР), яка є консультативно-дорадчим органом НАДС. Зокрема, доцільно деталізувати форму висновку ЕКР за підсумками експертизи програм підвищення кваліфікації (з урахуванням оновлених вимог законодавства до змісту програм);

□ **продовження** НАДС практики моніторингового дослідження «якісного» змісту програм підвищення кваліфікації (зокрема, їх практикоорієнтованості) шляхом контент-аналізу програм, які реалізуються провайдерами, та комунікації з провайдерами для оптимізації змісту програм підвищення кваліфікації;

□ **обов'язкове** включення до опитувальників учасників навчання (зокрема, під час опитувань, які проводяться провайдерами безпосередньо після завершення навчання за конкретною програмою підвищення кваліфікації) запитань стосовно задоволеності розвитком умінь і навичок під час навчання;

□ **використання** прийомів оцінювання результативності підвищення кваліфікації державними органами та органами місцевого самоврядування, яке

проводиться в тому числі на основі відгуків учасників навчання (таке оцінювання є не обов'язковим, а рекомендованим і проводиться за рішенням керівництва відповідного органу).

Для ефективного використання інструментів зовнішнього управління якістю підвищення кваліфікації

Управління якістю підвищення кваліфікації вимагає різних підходів до створення умов ефективного навчання – нормативно-правове та методологічне оновлення, цифровізація та автоматизація процесів, визначення фокусу та інструментів оцінювання релевантності освітніх результатів, посилення ролі роботодавців у процесах організації та оцінювання навчання.

У рамках підвищення ефективності зовнішнього управління якістю підвищення кваліфікації пропонується застосування наступних підходів.

Оптимізація процесів і вимог. Доцільно зосередитися на таких напрямках:

□ **стандартизація вимог до провайдерів** – деталізувати нормативні вимоги до провайдерів, які надають освітні послуги представникам державних орнаїв, органів місцевого самоврядування (чіткі критерії для державних, комунальних і приватних, а також міжнародних та іноземних суб'єктів), що забезпечить формування ринку надійних і стабільних надавачів освітніх послуг, які спеціалізуються на навчанні для потреб публічної служби, дотримуються законодавства про організацію підвищення кваліфікації;

□ **гнучкість процедур** – забезпечити чіткі та зрозумілі механізми визнання результатів підвищення кваліфікації, у тому числі за неакредитованими програмами, та за видами навчання, які зараховуються як підвищення кваліфікації;

□ **оптимізація послуг** – спростити окремі бюрократичні кроки акредитації програм підвищення кваліфікації;

□ **подальша цифровізація** – розвивати Портал управління знаннями як спеціально створену платформу, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання, зокрема:

запровадити інструменти автоматизованого збору потреб у навчанні;

використовувати можливості індивідуального планування навчання;

поетапно вдосконалювати функціональні можливості Порталу з урахуванням потреб і побажань, висловлених користувачами Порталу під час опитування, проведеного НАДС⁴¹;

□ **єдині дані для аналізу політики** – здійснювати формування та реалізацію політики у сфері підвищення кваліфікації на основі уніфікованих даних для аналізу. Для цього доцільно удосконалювати інструменти збирання НАДС звітної інформації (для отримання об'єктивних і порівнюваних показників, усунення прогалин в адміністративних даних), а саме:

⁴¹ Результати опитування суб'єктів вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» (<https://surl.li/swmmyp>).

уточнити форми звітності провайдерів щодо їх діяльності з підвищення кваліфікації (з метою уніфікації критеріїв та показників, за якими збирається звітна інформація у провайдерів різних категорій);

одержувати від провайдерів / служб управління персоналом інформацію щодо кількості осіб, які пройшли підвищення кваліфікації, в розрізі джерел фінансування, регіонального розподілу учасників навчання (за місцем служби), рівнів державних органів та органів місцевого самоврядування, форм навчання;

впроваджувати аналіз НАДС інформації, наданої державними органами, органами місцевого самоврядування про фактичну кількість осіб, які щорічно підвищують кваліфікацію, та кількість пройдених ними програм, джерела фінансування, за рахунок яких вони проходять обов'язкове підвищення кваліфікації, у тому числі за власні кошти (така інформація необхідна для аналізу охопленості учасників навчання бюджетним фінансуванням);

включення переліку уніфікованих показників для моніторингу процесів професійного навчання до системи кадрових показників та аналітики державної служби, що забезпечує єдиний підхід до збору, інтеграції та аналізу кадрових даних державної служби⁴²;

□ модернізація оцінки результативності навчання – переглянути механізм об'єктивного визначення ефективності підвищення кваліфікації (на різних рівнях оцінки) з урахуванням таких пропозицій:

фокусуватися на оцінці результатів, а не процесів, тобто оцінювати за підсумками навчання набуті / розвинуті професійні компетентності представників державних органів, органів місцевого самоврядування; залучати до такого оцінювання представників роботодавців (зокрема, до розроблення завдань, критеріїв оцінювання та певних етапів його проведення); використовувати оцінку відтермінованої ефективності навчання (посткурсового освітнього моніторингу), зокрема оцінювання якості / результативності підвищення кваліфікації через 3-6 місяців на основі змін в продуктивності праці (таке оцінювання варто здійснювати за місцем роботи). Одна з можливих моделей такого оцінювання – методологія Кіркпатріка⁴³. Також вартий уваги підхід «зворотного зв'язку 360 градусів»⁴⁴;

⁴² Пункт 15 Операційного плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2026-2030 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 року № 768-р (<https://surl.li/bqojck>).

⁴³ Модель Кіркпатріка — чотирирівнева система, яка використовується для оцінки ефективності навчання. Оцінюються реакція (оцінка сприйняття), засвоєння (оцінка знань), поведінка (оцінка змін в застосуванні, у навичках, у професійній ролі), остаточні результати (ефект для організації).

Спочатку ця модель була створена для вимірювання впливу програм навчання. Наразі вона виходить за межі традиційних методів оцінки, зосереджуючись на довгостроковому впливі навчання на ефективність та успіх організації. Цей підхід гарантує, що навчання має не лише освітнє, але й трансформаційне значення, сприяючи культурі безперервного вдосконалення та відповідальності. Модель допомагає організаціям ефективно узгоджувати свої освітні ініціативи зі стратегічними цілями.

Детальніше за посиланням: <https://pg-group.online/vivchennya-modeli-kirkpatricka>

⁴⁴ «Зворотний зв'язок 360 градусів» — метод оцінки персоналу, за якого відгуки про роботу працівника та рівень його компетентності збираються одночасно від керівників, колег, підлеглих і самого працівника.

аналізувати компетентнісні прогалини – здійснювати щорічне визначення та аналіз «розривів у компетентностях» під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності. Доцільно повернутися до практики щорічного визначення «проблемних зон» у професійних компетентностях державних службовців під час оцінювання виконання ним KPI і на підставі цього (а не формально) визначати його потреби у подальшому навчанні;

оцінювати зусилля роботодавця для навчання персоналу – окремо оцінювати ефективність навчання, організованого державним органом, органом місцевого самоврядування, зокрема в межах обов’язкових витрат на підвищення кваліфікації; брати до уваги ролі керівника державної служби та державних службовців категорії «Б» у створенні умов для навчання підлеглих і подальшому оцінюванні результативності навчання;

автоматизувати моніторинг результатів підвищення кваліфікації – інтегрувати інформацію Порталу управління знаннями із системою HRMIS, зокрема для відстеження учасниками навчання та службами управління персоналом запланованого та пройденого навчання;

автоматизувати збір фідбеку учасників навчання – інтегрувати до функціональних можливостей Порталу управління знаннями обов’язкове цифрове анкетування учасників навчання одразу після його завершення за конкретною програмою підвищення кваліфікації; формувати на Порталі управління знаннями відкритий рейтинг провайдерів на основі відгуків учасників навчання.

«М’які важелі впливу». Йдеться про постійну інформаційну, методичну, організаційну, консультативну **підтримку НАДС** учасників навчання, служб управління персоналом і провайдерів з таких питань:

☐ **основні** вимоги до підвищення кваліфікації та рекомендації щодо організації / проходження навчання;

☐ **умови** зарахування результатів підвищення кваліфікації;

☐ **відомості** про систему закладів освіти та інших провайдерів, які надають освітні послуги з підвищення кваліфікації;

☐ **механізм** фінансування підвищення кваліфікації та можливості використання / залучення різних джерел фінансування;

☐ **порядок** реєстрації суб’єктів Порталу управління знаннями та користування його ресурсами, а також способи взаємодії на Порталі;

☐ **розроблення**, затвердження, оприлюднення програм підвищення кваліфікації з використанням функціональних можливостей Порталу управління знаннями;

☐ **допомога** в реалізації ініціатив міжнародних, іноземних організацій, які реалізують проекти (програми) МТД, та громадських організацій, орієнтованих на надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації та навчання тренерів;

☐ **реалізація** представниками державних органів, органів місцевого самоврядування індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації

та розвиток мотивації до її формування, зокрема інформування про можливості для персонального вибору учасників навчання під час організації та проходження підвищення кваліфікації (інформаційні матеріали / гайди / посібники / рекомендації тощо);

□ **гнучкість** в індивідуальному плануванні підвищення кваліфікації та визнання його результатів, зокрема щодо проходження інших видів професійного навчання, які зараховуються як підвищення кваліфікації (відповідно до законодавства).

В окремих випадках корисними інструментами методичої та організаційної підтримки НАДС можуть бути **чек-листи** для провайдерів, служб управління персоналом, учасників навчання.

Продовження моніторингових досліджень НАДС (щорічних / періодичних).

Зокрема, у 2027 році необхідно провести:

□ **дослідження** стану системи професійного навчання за трирічний період (з підготовкою доповіді Голови НАДС);

□ **моніторингове** дослідження стану організації та фінансування державними органами професійного навчання державних службовців за рахунок коштів державного бюджету з використанням методології Програми SIGMA;

□ **комплексний** моніторинг якості підвищення кваліфікації та якості освітньої діяльності суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів) з підвищення кваліфікації (спільно НАДС і Державною службою якості освіти України);

□ **аналіз** діяльності провайдерів освітніх послуг;

□ **моніторинг** реалізації типових програм підвищення кваліфікації;

□ **моніторинг** реалізації погоджених НАДС програм підвищення кваліфікації;

□ **відстеження** наповненості сайтів провайдерів, які надають освітні послуги представникам державних органів, органів місцевого самоврядування (щодо дотримання вимог інформаційної доступності та відкритості).

Відкритість і обмін досвідом. Доцільно проводити регулярні діалогові зустрічі з представниками державних органів, органів місцевого самоврядування, провайдерів, служб управління персоналом, міжнародних, іноземних установ та організацій, фахівцями у сфері публічної служби та навчання дорослих щодо перспективного досвіду управління системою професійного навчання в сучасних умовах.

Комплекс рекомендацій щодо якості підвищення кваліфікації. З урахуванням результатів моніторингових досліджень НАДС і проведених опитувань з питань якості підвищення кваліфікації необхідно у 2027 році розробити Методичні рекомендації щодо удосконалення механізмів забезпечення якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад (спільно НАДС, Державною службою якості освіти України, міжнародними / іноземними установами / організаціями, які реалізують проекти (програми) МТД, закладами освіти).

СУБ'ЄКТИВНИЙ РІВЕНЬ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Цей блок пропозицій / рекомендацій фокусується на психологічних, мотиваційних та організаційних аспектах, які визначають особистісне ставлення представників публічної служби до навчання, свідомий вибір освітніх пропозицій і провайдерів, трансформацію отриманих знань у конкретні результати службової діяльності.

Під час опитувань учасники навчання демонструють логічний зв'язок між власною зацікавленістю у професійному розвитку та чітким усвідомленням його цілей і наслідків (часто прагматичних – підвищення за посадою, зростання доходів тощо). Крім того, зацікавленість керівництва у підвищенні професійного рівня персоналу та належна оцінка професіоналізму підлеглих здатні значною мірою впливати на вмотивованість та ефективність навчання.

Для підвищення мотивації до професійного зростання

Із зовнішніх стимулів на індивідуальну мотивацію представників публічної служби до професійного зростання здатна суттєво вплинути **конструктивна роль менеджменту**. Для її посилення важливо брати до уваги наступні підходи.

Трансформація ролі керівництва від «пасивного схвалення» до «активного сприяння» у навчанні. Важливо змінити ситуацію, коли керівники вважають навчання підлеглих корисним, проте мало реально сприяють йому. Тому підвищення кваліфікації має бути інтегровано у стратегічні цілі структурного підрозділу, враховувати його пріоритетні завдання, оцінку навчальних досягнень персоналу та індивідуальних потреб у навчанні. Сприяння професійному розвитку підлеглих має стати одним із критеріїв під час оцінювання ефективності діяльності самих керівників.

«Управління без знецінювання» та справедливе заохочення. Державним органам, органам місцевого самоврядування доцільно застосовувати заходи морального та матеріального заохочення для працівників, які демонструють високу результативність навчання та успішно впроваджують інноваційні підходи на робочому місці, є високоефективними в роботі завдяки безперервному професійному розвитку, а також орієнтовані на пошуки рішень для управління змінами та вдосконалення управлінських практик, забезпечують євроінтеграційні процеси, застосовують у професійній діяльності іноземну мову, вивчають і адаптують закордонний досвід.

Інтеграція результатів навчання в кар'єрне просування. Має існувати прозорий зв'язок між успішним навчанням, постійним розвитком кваліфікацій працівника та зарахуванням до кадрових резервів або просуванням по службі⁴⁵.

⁴⁵ ОЕСР також зазначає, що може існувати більш чіткий та офіційний зв'язок зусиль із навчання та розвитку навичок з процесами управління персоналом. Навчання може офіційно враховуватися під час прийняття рішень про найм та просування по службі — особливо після відновлення конкурсних відборів на основі заслуг.

Водночас це варто робити за обов'язкової умови попереднього проходження навчання з тематики лідерства, управління змінами / впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, прийняття ефективних рішень. Це здатне перевести мотивацію представників публічної служби із категорії «виконання норми закону» у площину «свідомого інструменту професійного успіху».

Використання фінансової мотивації. Оскільки на мотивацію представників публічної служби до навчання суттєво впливає «ціна питання», державним органам та органам місцевого самоврядування варто:

розглядати питання щодо залучення ресурсів МТД для забезпечення безкоштовного навчання працівників;

планувати і використовувати кошти (відповідно до кошторисів) на підвищення кваліфікації своїх працівників;

використовувати механізми преміювання або іншого матеріального стимулювання, що можуть бути використані працівниками для власного професійного розвитку.

Для забезпечення задоволеності результатами підвищення кваліфікації

Задоволеність навчанням є одним з найважливіших індикаторів його ефективності та інструментом зворотного зв'язку для оптимізації освітнього ринку. Для реального збільшення такої задоволеності корисними можуть бути наступні методи.

Розширення освітніх пропозицій з «профільного» (спеціалізованого) навчання. У ситуації, коли тотально домінує частка загальних програм підвищення кваліфікації, необхідно змістити фокус на користь спеціальних програм, що розробляються під конкретні професійні функції, сфери політики, сім'ї посад. Це підвищить рівень усвідомленості вибору програм і підсумкову задоволеність учасників навчанням, їх керівників.

Водночас державним органам та органам місцевого самоврядування варто активно користуватися своїми повноваженнями щодо ініціювання розробки спеціальних програм підвищення кваліфікації, передбачаючи чіткі та реалістичні знання, уміння, навички для своїх працівників (відповідно до специфіки органу / функцій персоналу).

Поширення досвіду та внутрішнє навчання. Доцільно активно впроваджувати на рівні організаційної культури державного органу, органу місцевого самоврядування практику, за якої працівник, який пройшов результативне, «дефіцитне» або високоспеціалізоване навчання проводить внутрішнє навчання для колег або поширює нові знання та набутий досвід за межами свого місця роботи. Це

Оцінювання ефективності та визначення цілей також можуть враховувати дотримання планів навчання або навчання та розвиток навичок за межами офіційних планів (Огляд публічного врядування України, ОЕСР, 2026 рік / Public Governance Review of Ukraine, OECD, 2026, p. 205, <https://surl.li/lpysay>).

підвищує суб'єктивну цінність навчання для самого працівника, сприяє інституційному зростанню органу. Крім того, викладацька (тренінгова) діяльність може зараховуватися представникам державних органів, органів місцевого самоврядування як їх власне підвищення кваліфікації (відповідно до законодавства).

Вплив персонального освітнього досвіду на управління навчанням.

Впровадження оцінки відтермінованої ефективності підвищення кваліфікації (посткурсового освітнього моніторингу), що зазвичай здійснюється через 3-6 місяців після завершення навчання шляхом самооцінювання учасниками навчання, оцінювання їх безпосередніми керівниками та службою управління персоналом, дозволяє виміряти реальний рівень трансформації отриманих знань у практичні навички на робочому місці та скоригувати вимоги до провайдерів і програм, замовниками яких є державні органи, органи місцевого самоврядування.
