

ЗВІТ

**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**

ЗВІТ ПІДГОТОВЛЕНО НАЦІОНАЛЬНИМ АГЕНТСТВОМ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

*за результатами моніторингового дослідження якості підвищення кваліфікації публічних
службовців, проведеного у 2025 році*

*ПІД ЧАС ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ, ЩО МІСТИТЬСЯ У ЦЬОМУ ЗВІТІ, ОБОВ'ЯЗКОВИМ Є
ПОСИЛАННЯ НА ДЖЕРЕЛО*

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ І. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО МОНІТОРИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ	6
1.1. Моніторингова рамка. Методологія моніторингу.....	7
1.2. Учасники моніторингу.....	14
РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ДОСТУПНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ І ПОТРЕБИ УЧАСНИКІВ НАВЧАННЯ	17
2.1. Індикатори рівного доступу до освітніх послуг з підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях.....	21
2.2. Індикатори фінансової гарантованості/доступності підвищення кваліфікації.....	46
2.3. Індикатори інформаційної доступності підвищення кваліфікації.....	57
2.4. Індикатори організаційної підтримки учасників навчання з боку служб управління персоналом.....	66
РОЗДІЛ ІІІ. ІНДИВІДУАЛЬНА ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ: ПРОСТІР ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	69
3.1. Розуміння та мотивація індивідуальної освітньої траєкторії.....	73
3.2. Опції індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації.....	77
3.3. Результати реалізації індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації.....	91
3.4. Індивідуальна програма професійного розвитку як інструмент планування індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації.....	99
3.5. Оцінка ролі «формалізованої» та «неформалізованої» складових індивідуальної освітньої траєкторії.....	109
РОЗДІЛ ІV. РЕЗЮМЕ ЗВІТУ ПРО ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ	115
РОЗДІЛ V. ПРОПОЗИЦІЇ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ДОЦІЛЬНІ ЗМІНИ.....	130

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
Національна рамка кваліфікацій –	Національна рамка кваліфікацій, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341 (http://surl.li/lzhqyg)
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 функціонує механізм зовнішнього забезпечення умов для підвищення кваліфікації представників державних органів, органів місцевого самоврядування (діяльність провайдерів, регіональна охопленість, інформаційні ресурси для освітніх пропозицій, бюджетне фінансування тощо)? Чи пов'язана якість навчання з усвідомленим підходом до нього з боку учасників освітнього процесу? Чи опановують викладачі сучасні освітні технології? Як представники публічної служби вибудовують власну освітню траєкторію (що для них є орієнтирами і як це впливає на задоволеність результатами навчання)? Чи є підвищення кваліфікації доступним для всіх учасників навчання?

Ці питання були у фокусі уваги моніторингу якості підвищення кваліфікації, проведеного НАДС у 2025 році. Відповіді на них поглиблюють аналіз умов, необхідних для професійного розвитку представників публічної служби відповідно до їх освітніх потреб, і дозволяють продовжувати роботу з підвищення якості освітніх послуг.

Увагу до цих питань привернув проведений у 2024 році загальний скринінг механізму організації підвищення кваліфікації та результативності професійного розвитку представників державних органів, органів місцевого самоврядування (у рамках комплексного моніторингу якості із застосуванням деталізованого Переліку індикаторів для оцінювання якості підвищення кваліфікації). Тому моніторинг у 2025 році був спрямований на поглиблення дослідження щодо впливу зовнішніх і суб'єктивних чинників на якість освітніх послуг з підвищення кваліфікації.

Крім того, врахування реалій воєнного стану та цілі державної політики у сфері безбар'єрності вимагають посилення уваги до умов доступності підвищення кваліфікації для кожного представника публічної служби.

Цьогорічний моніторинг якості підвищення кваліфікації 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 року*¹. Моніторинг орієнтований на досягнення стратегічних цілей розвитку сфери професійного навчання, визначених *Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки*², *Стратегією 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*³.

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-р (<http://surl.li/ntwtxd>).

² Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р (<http://surl.li/gnwkfg>).

³ 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/vjebvy>).

Висловлюємо вдячність державним службовцям за участь у проведеному НАДС опитуванні щодо оцінювання умов доступності підвищення кваліфікації та реалізації індивідуальної освітньої траєкторії, а також працівникам служб управління персоналом державних органів і представникам закладів освіти, які сприяли проведенню опитування.

Надання відвертих та об'єктивних відповідей під час опитування зумовило реалістичність моніторингового аналізу, високу інформативність результатів дослідження, обґрунтованість відповідних висновків та рекомендацій.

РОЗДІЛ І

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО МОНІТОРИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1

**МОНІТОРИНГОВА РАМКА.
МЕТОДОЛОГІЯ 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 у рамках запланованого періодичного моніторингового дослідження відповідно до етапів і строків, визначених Програмою.

Умови та процедури проведення моніторингу визначено з урахуванням нормативних вимог⁵.

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);

Мета і завдання моніторингу

- досягнення **завдань** щодо:
 - вивчення *стану* забезпечення якості підвищення кваліфікації; 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 цьогорічний моніторинг **орієнтований** на:

- продовження** аналізу кількісних показників щодо умов організації підвищення кваліфікації, які впливають на якість навчання (з відстеженням їх динаміки порівняно з базовими показниками, встановленими моніторингом, проведеним у 2024 році);

- поглиблення** дослідження за окремими індикаторами якості підвищення кваліфікації для:
 - аналізу *умов доступності* освітніх послуг;
 - виявлення залежності якості навчання та *індивідуальної освітньої траєкторії* учасників навчання.

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/rjizk>).



Рис. 1.1.1. МЕТА І ЗАВДАННЯ МОНІТОРИНГУ

Принципи моніторингу

Моніторинг ґрунтується на **принципах** систематичності та системності; прозорості моніторингових процедур та відкритості результатів; об'єктивності отримання, обробки та аналізу інформації під час моніторингу; відповідального ставлення до своєї діяльності суб'єктів моніторингу.

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).

Всього в рамках моніторингу в 2025 році проаналізовано **28** індикаторів⁶ (табл. 1.1.1).

Об'єкти моніторингу

Індикатори дослідження

Моніторинговий період

Дослідження **тривало** із квітня по вересень 2025 року.

Моніторинг здійснювався у рамках таких **етапів**:

I. Розроблення/оновлення інструментарію для проведення моніторингу за окремими індикаторами оцінювання якості підвищення кваліфікації (квітень-травень 2025 року).

II. Проведення опитування учасників моніторингу (липень-серпень 2025 року).

III. Аналіз статистичних (адміністративних) даних, звітних документів, інформації, оприлюдненої на офіційних веб-сайтах провайдерів (їх засновників), Порталі управління знаннями (червень-липень 2025 року).

IV. Оброблення, аналіз, інтерпретація результатів моніторингу (липень-серпень 2025 року).

V. Оприлюднення звіту і рекомендацій за результатами проведення моніторингу (вересень 2025 року).

⁶ Опис індикаторів здійснювався в форматі «основні тенденції – опис результатів дослідження – пропозиції/рекомендації» (за зразком опису в звіті про проведення моніторингу в 2024 році, для забезпечення порівнюваності даних у подальших дослідженнях).



Рис. 1.1.2. Об'єкти та індикатори моніторингового дослідження у 2025 році

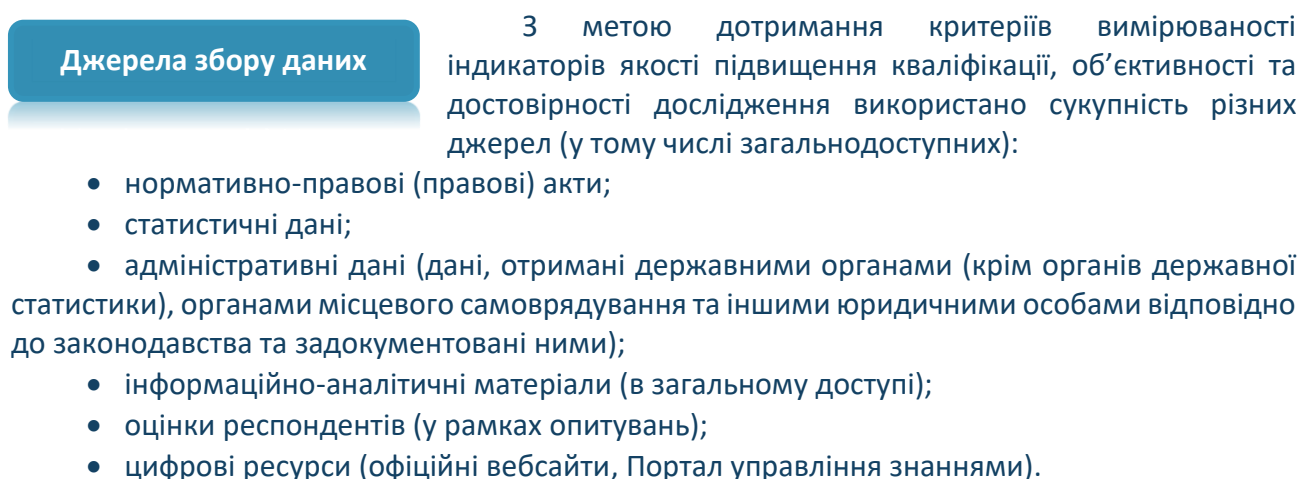


Табл. 1.1.1

Конкретизація індикаторів моніторингового дослідження, за якими у 2025 році поглиблено дослідження/відстежено динаміку показників

Об'єкти моніторингового дослідження	Індикатори оцінювання якості підвищення кваліфікації, за якими у 2025 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»	
	Кількість учасників навчання різних категорій посад, які пройшли підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях	Ціль: рівний доступ до освітніх послуг з підвищення кваліфікації забезпечено на державному та регіональному рівнях для всіх учасників навчання
	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	
	Частка учасників навчання, які проходять підвищення кваліфікації без відриву від місця роботи і забезпечені технічними можливостями для навчання (персональний комп'ютер з камерою, доступ до мережі Інтернет)	
	Частка учасників навчання, які вважають, що для осіб з особливими освітніми потребами створено умови доступного навчання	Ціль: фінансування підвищення кваліфікації за рахунок бюджетних коштів гарантовано всім учасникам навчання
	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)	

	Кількість зареєстрованих користувачів, які мають безоплатний доступ до інформації на Порталі управління знаннями	Ціль: інформація щодо провайдерів та їх діяльності з підвищення кваліфікації доступна для учасників навчання
	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	
	Частка зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями, які отримали зворотній зв'язок від провайдера (коли його потребували і зверталися за вказаними провайдером контактами)	
	Служба управління персоналом взаємодіє з провайдерами щодо організації підвищення кваліфікації	Ціль: служба управління персоналом державного органу / органу місцевого самоврядування надає підтримку учасникам навчання у проходженні підвищення кваліфікації
	Служба управління персоналом надає консультації учасникам навчання	
	Служба управління персоналом здійснює моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації та інформує про них учасників навчання	
	Кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями	
	Служба управління персоналом сприяє учасникам навчання у проходженні підвищення кваліфікації з використанням Порталу управління знаннями (схвалює запити на реєстрацію на Порталі, переглядає статуси запитів на навчання)	
	Рівень задоволеності учасників навчання підтримкою у проходженні підвищення кваліфікації з боку служби управління персоналом	
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	Ціль: провайдери залучають до підвищення кваліфікації висококваліфікованих викладачів (тренерів)
	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 (проєктів) міжнародної технічної допомоги, представниками інститутів громадянського суспільства	
	Частка учасників навчання, які обирали програму підвищення кваліфікації з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду	Ціль: учасники навчання мають можливість вибору

	Частка учасників навчання, які обирали форму і темп навчання з урахуванням своїх потреб, мотивації, можливостей	індивідуальної освітньої траєкторії підвищення кваліфікації
Результати підвищення кваліфікації (досягнення очікуваних результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, задоволеність рівнем освітніх послуг)	Кластер «Результати підвищення кваліфікації»	
	Частка учасників навчання, які вважають, що рівень їхньої професійної компетентності підвищився	Ціль: учасники навчання досягають очікуваних результатів проходження програми підвищення кваліфікації
	Частка безпосередніх керівників учасників навчання, які вважають, що за результатами підвищення кваліфікації їх працівники набули нових професійних умінь, які можуть застосовувати на робочому місці	Ціль: учасники навчання задоволені рівнем освітніх послуг щодо підвищення кваліфікації
	Частка учасників навчання, які вважають, що можуть повністю / більшою мірою застосувати у своїй професійній діяльності знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації	Ціль: учасники навчання задоволені рівнем освітніх послуг щодо підвищення кваліфікації

Методи проведення моніторингу

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).

За звичай для дослідження різних індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації використовувалися сукупно декілька методів (для отримання об'єктивних та обґрунтованих висновків).

Водночас результати дослідження за окремими індикаторами отримані лише шляхом проведення опитування та відображають виключно суб'єктивні оцінки респондентів, зважаючи на необхідність отримання якісних показників щодо рівня задоволеності учасників моніторингу з різних питань організації підвищення кваліфікації чи їх оцінок певних ситуацій (наприклад, індикатори «Частка учасників навчання, які вважають, що для осіб з особливими освітніми потребами створено умови доступного навчання», «Частка зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями, які отримали зворотній зв'язок від провайдерів (коли його потребували і зверталися за вказаними провайдером контактами)»).

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

Інструментарій

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):

- **45** провайдерів, які надавали НАДС офіційну звітну інформацію про підвищення кваліфікації;
- **132** державні органи, які надавали НАДС звітну інформацію щодо витрат на професійне навчання своїх працівників (державних службовців);
- **36 837** представників державних органів, які брали участь в опитуванні.

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



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 **45** провайдерів.

До **вибірки** провайдерів увійшли заклади освіти, які здійснювали підвищення кваліфікації в 2024 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 2024 році були виконавцями державного замовлення НАДС (Вища школа публічного управління та 26 закладів вищої освіти, відібраних на конкурсній основі⁷).

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

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).

Державні органи, залучені до моніторингу

Вибірку сформовано квотним методом з урахуванням гілок державної влади та рівнів державних органів. До цієї вибірки увійшли **132** державні органи (Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат Верховної Ради України, Державне управління справами, 19 міністерств і 45 інших центральних органів виконавчої влади, 8 органів судової влади та прокуратури, 29 інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх територіальних органів (за наявності), 25 місцевих державних адміністрацій та інші органи)⁸.

Учасники опитування

Опитування в рамках моніторингу проведено з використанням **вибірки** респондентів.

Для формування вибірки обрано лише *державних службовців*. Ця група учасників навчання відповідно до Закону України «Про державну службу» зобов'язана щорічно складати та виконувати індивідуальну

⁷ Наказ НАДС від 09.08.2024 № 120-24 «Про затвердження обсягів державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2024 році» (<https://surl.lu/mdhbvs>).

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 2024 році (<https://surl.li/mcyqnw>).

⁸ Детальніше див.: Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році (<https://surl.li/whksvq>).

програму підвищення рівня професійної компетентності (індивідуальну програму професійного розвитку). Така індивідуальна програма є інструментом (хоча й імперативним) для формування та реалізації індивідуальної освітньої траєкторії, що є фокусом цього річного моніторингового дослідження.

Також під час формування вибірки застосовано квотний метод з урахуванням:

груп респондентів (учасники навчання, які не мають керівних функцій; учасники навчання, які є безпосередніми керівниками/керівниками структурних підрозділів державних органів);

рівнів державних органів, в яких працюють респонденти;

категорій посад державної служби, що займають респонденти.

Загалом участь в опитуванні взяли **36 837** державних службовців.

Зазначена загальна кількість респондентів становить 23,6 % від фактичної кількості працюючих державних службовців⁹.

Респонденти за категоріями посад державної служби розподілилися таким чином (рис. 1.2.1):

- категорія «А» – 178 осіб (0,5 % респондентів);
- категорія «Б» – 8 861 особа (24,1 %);
- категорія «В» – 27 798 осіб (75,5 %).

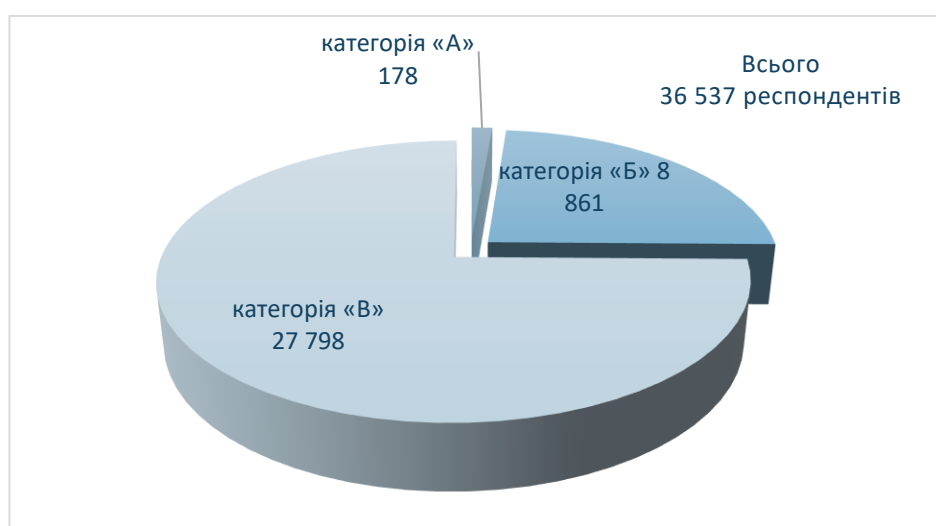


Рис. 1.2.1. Розподіл респондентів-державних службовців за категоріями посад державної служби, осіб

За *стажем* державної служби переважають респонденти, які мають стаж понад 10 років – 25 116 осіб (68,2 %).

Участь в опитуванні також брали особи зі стажем державної служби від 6 до 10 років – 3 838 осіб (10,4 %), від 3 до 5 років – 2 990 осіб (8,1 %), від 1 до 2 років – 2 830 осіб (7,7 %), менше 1 року – 2 063 особи (6,6 %).

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

- міністерство – 1 857 осіб (5 %);
- інший центральний орган виконавчої влади – 4 277 осіб (11,6 %);

⁹ Станом на 30 червня 2025 року фактична кількість працюючих державних службовців – 156 331 особа. Джерело: Статистичні дані про кількісний склад державних службовців (<https://surl.li/qcdtqw>).

- територіальний орган центрального органу виконавчої влади – 9 170 осіб (24,9 %);
- орган судової влади – 453 особи (1,2 %);
- обласна державна (військова) адміністрація – 1 860 осіб (5 %);
- районна державна (військова) адміністрація – 2 278 осіб (6,2 %);
- інший державний орган, на який поширюється дія Закону України «Про державну службу», – 16 941 особа (46 %).

Отже, найбільшу частку респондентів становили державні службовці, які займають посади категорії «В» (75,5 %), мають стаж державної служби понад 10 років (68,2 %), працюють в інших державних органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» (46 %).

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

- до 25 років – 1 411 осіб (3,8 %);
- 26-35 років – 4 252 особи (11,5 %);
- 36-45 років – 12 006 осіб (32,6 %);
- 46-55 років – 12 301 особа (33,4 %);
- 56 і більше років – 6 867 осіб (18,6 %).

Стать респондентів:

- жіноча – 28 446 осіб (77,2 %);
- чоловіча – 7 173 особи (19,5 %);
- не бажали повідомляти – 1 218 осіб (3,3 %).

Отже, за соціально-демографічними характеристиками найбільшу частку респондентів-державних службовців склали жінки (77,2 %) широкої вікової категорії: 46–55 років (33,4 %) і 36–45 років (32,6 %).

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ДОСТУПНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: динаміка показників і потреби учасників навчання

Можливості для розвитку професійних компетентностей представників державних органів та органів місцевого самоврядування, необхідні для здійснення посадових (службових) обов'язків, не повинні залежати від їх економічного стану, віку, статі, стану здоров'я чи інших ознак.

Важливими складовими доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації зокрема є:

- *фізична* доступність (як для осіб з інвалідністю, так і для всіх інших осіб, які займають посади публічної служби та повинні мати належні умови для проходження навчання та допомогу/сприяння (за потреби));
- *фінансова* доступність (шляхом забезпечення за рахунок бюджетних коштів, а також різноманітність джерел фінансування, що робить цей механізм гнучким і орієнтованим на потреби замовників та учасників навчання);
- *інформаційна* доступність (шляхом усунення інформаційних бар'єрів для всіх суб'єктів, залучених до процесу підвищення кваліфікації).

У рамках поглибленого аналізу умов доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації було вивчено думку учасників навчання (зокрема державних службовців), їх оцінки конкретних умов доступності навчання.

Під час *опитування* респонденти відзначили *умови доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації, які важливі для них* (табл. 2.1).

Кожен має право на якісну та доступну освіту. Право на освіту включає право здобувати освіту впродовж усього життя, право на доступність освіти, право на безоплатну освіту у випадках і порядку, визначених Конституцією та законами України.

Стаття 3 Закону України
«Про освіту»

Табл. 2.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

Оберіть умови доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації, які важливі для Вас

Відповіді	Кількість опитаних
Інформаційна доступність (інформація про програми підвищення кваліфікації та провайдерів, умови навчання)	21 442 особи (58,2 %)
Охоплення навчанням незалежно від територіальної ознаки (регіону проживання)	11 369 осіб (31,1 %)
Належні технічні умови для навчання онлайн	14 938 осіб (40,6 %)
Відведений час для навчання онлайн протягом робочого дня	14 475 осіб (39,3 %)
Можливість навчатися офлайн	2 279 осіб (19,8 %)
Фізична доступність будівель та приміщень	956 осіб (2,6 %)
Фінансова гарантованість або цінова доступність навчання	6 158 осіб (16,7 %)
Можливість прямої комунікації з провайдерами	2 360 осіб (6,4 %)
Допомога в організації навчання з боку служби управління персоналом	7 075 осіб (19,2 %)
Сприяння/згода керівництва для навчання в робочий час	6 357 осіб (17,3 %)

Отже, *найважливішими* умовами доступності підвищення кваліфікації для значної частини респондентів є:

- доступність інформації про навчання (*більше половини* опитаних державних службовців);

- відведений час та технічні умови для навчання онлайн (*більше третини* опитаних), але й можливість навчатися офлайн (кожний *п'ятий* опитаний);
- незалежність навчання від територіального принципу (кожний *третій* опитаний);
- допомога служби управління персоналом (кожний *п'ятий* опитаний);
- неперешкоджання з боку керівництва для навчання в робочий час і фінансова гарантованість/цінова доступність навчання (кожний *шостий* опитаний).

З огляду на це **найбільші потреби** учасників навчання в доступності підвищення кваліфікації **зумовлені**:

- необхідністю мати інформацію (про програми підвищення кваліфікації та провайдерів, умови навчання) для проходження планового навчання (а не ситуативного, зумовленого наявністю вільних місць для запису на будь-яку програму);
- неефективністю навчання з відволіканням на робочі завдання;
- бажанням вибору провайдера незалежно від регіону проживання;
- труднощами у самостійному пошуку програм підвищення кваліфікації та запису на них, у зв'язку із чим необхідна підтримка служби управління персоналом.

Найменше учасники навчання висловлювалися про потреби в забезпечення таких умов:

- фізична доступність будівель та приміщень (респонденти вочевидь враховують реалії дистанційного навчання);
 - пряма комунікація з провайдерами.
- Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:
- виконання обов'язку з навчання має позначатися на оплаті праці;
 - відсутня можливість пройти безкоштовне навчання;
 - низький рівень оплати праці державного службовця не повинен поєднуватися з платним навчанням;
 - навчання для виконання функцій держави повинно бути лише безкоштовним;
 - «у мене відсутня потреба в доступі до неякісного навчання»;
 - відсутні місця для запису на програми підвищення кваліфікації (навіть платні);
 - провайдери видають сертифікати без реального проведення навчання;
 - освітні послуг з підвищення кваліфікації мають забезпечуватись службами управління персоналу відповідними наказами згідно з графіками підвищення кваліфікації державних службовців, що мають бути заплановані та узгоджені з керівниками структурних підрозділів, з відведенням часу для проходження навчання та з можливістю безпосередньої участі співробітника, із забезпеченням технічними засобами для навчання;
 - є потреба у навчанні лише з відривом від роботи;
 - немає мотивації підвищувати кваліфікацію;
 - необхідним є доступ до профільного навчання за специфікою роботи, а не загальною тематикою;
 - має бути прозорий спосіб зарахування на навчання;
 - відсутній доступ до мережі Інтернет на роботі.

Такі альтернативні відповіді **підтверджують наявність проблем**:

- недостатнього охоплення учасників навчання бюджетним фінансуванням під час підвищення кваліфікації;
- низької мотивації до навчання;
- недостатнього контролю за якістю підвищення кваліфікації;
- неефективного забезпечення дистанційного навчання в робочий час;
- відсутності/недостатності уваги державних органів до організації навчання відповідно до специфіки професійної діяльності їх працівників.

У рамках поглиблення дослідження умов доступності освітніх послуг з підвищення кваліфікації проаналізовано за допомогою 4 груп індикаторів (рис. 2.1).



рис. 2.1. індикатори для дослідження умов доступності підвищення кваліфікації

2.1

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

2.1.1. Індикатор:	Порівняно з 2023 роком: зріс показник (на 5,8 %) щодо кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію; збільшилася (на 22,4 %) кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у закладах освіти, що є виконавцями державного замовлення НАДС (Вища школа публічного управління, інші заклади освіти); суттєво зросла залученість до навчання державних службовців категорії «А» (на 29,4 %), посадових осіб місцевого самоврядування V категорії (на 28,5 %); але зменшилася активність навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників (на 29,3 %) і депутатів місцевих рад (на 29,5 %). Найбільш численна група учасників навчання, які підвищили кваліфікацію, – державні службовці (65 %), а саме державні службовці категорії «В» (43,5 %), а також посадові особи місцевого самоврядування (34,4 %). Депутати місцевих рад залишаються найменш охопленими таким видом професійного навчання, як підвищення кваліфікації (0,5 %). РЦПК продовжують бути найбільш потужною мережею провайдерів, які забезпечують освітніми послугами переважну більшість учасників навчання (72,7 %). Кожен шостий учасник навчання у 2024 році підвищував кваліфікацію у Вищій школі публічного управління.	Основні тенденції
Кількість учасників професійного навчання різних категорій посад, які пройшли підвищення кваліфікації на державному та регіональному рівнях	Узагальнені показники щодо кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації у 2024 році з урахуванням різних категорій учасників такого навчання, категорій їх посад, а також типів закладів освіти, які надавали освітні послуги (у тому числі на регіональному рівні) наведено у табл. 2.1.1.1	Опис результатів дослідження

Табл. 2.1.1.1

КІЛЬКІСТЬ УЧАСНИКІВ НАВЧАННЯ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ПОСАД, ЯКІ ПРОЙШЛИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ У 2024 РОЦІ
(ПОРІВНЯНО З 2023 РОКОМ)¹⁰

Найменування показника	Підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС ¹¹		Підвищення кваліфікації в РЦПК ¹²		Разом (у виконавців державного замовлення НАДС і РЦПК)		Аналіз динаміки порівняно з 2023 роком
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	
Загальна кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію, з них:	39 147 осіб	47 925 осіб	126 543 особи	127 392 особи	165 690 осіб	175 317 осіб	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 9 627 осіб (на 5,8 %). Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла на 22,4 %. В РЦПК – зростання на 0,7 %.
у Вищій школі публічного управління	22 854 особи	29 600 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі ¹³	16 293 особи	18 325 осіб					
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,	37 205 осіб (95 %)	45 421 особа (94,7 %)	72 404 особи (56%)	68 475 осіб (53,7 %)	109 609 осіб (69,7 %)	113 896 осіб (65 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 4 287 осіб (на 3,9 %).

¹⁰ Визначено на підставі звітної інформації провайдерів, які відповідно до законодавства звітують НАДС про результати підвищення кваліфікації.

¹¹ Підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС забезпечували: у 2023 році – 26 закладів освіти (Вища школа публічного управління та 25 закладів вищої освіти, відібраних за результатами автоматизованого конкурсного відбору), у 2024 році 27 закладів освіти (Вища школа публічного управління та 26 закладів вищої освіти).

¹² У 2023 та 2024 роках підвищення кваліфікації забезпечували 18 РЦПК.

¹³ 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.

які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК у відповідному році), з них:							Кількість державних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла на 22 %. В РЦПК – знизилася на 5,4 %.
у Вищій школі публічного управління	21 793 особи	28 120 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	15 412 осіб	17 301 особа					
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:	299 осіб (0,8 %)	387 осіб (0,8 %)	0	0	299 осіб (0,3 %)	387 осіб (0,3 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення на 88 осіб (на 29,4 %).
у Вищій школі публічного управління	299 осіб	387 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	0	0					
Категорія «Б», з них:	11 633 особи (29,7 %)	14 119 осіб (29,5%)	25 117 осіб (34,7 %)	23 161 особа (33,8 %)	36 750 осіб (33,5 %)	37 280 осіб (32,7 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 530 осіб (на 1,4 %). Кількість державних службовців категорії «Б», які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла на 21,4 %. В РЦПК – зниження на 7,8 %.
у Вищій школі публічного управління	6 561 особа	8 548 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	5 072 особи	5 571 особа					
Категорія «В», з них:	25 273 особи (64,5 %)	30 915 осіб (64,5 %)	47 287 осіб (65,3 %)	45 314 осіб (66,2 %)	72 560 осіб (66,2 %)	76 229 осіб (66,9 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 3 669 осіб (на 5 %). Кількість державних службовців категорії «В», які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла на 22,3 %. В РЦПК – зниження на 4,2 %.
у Вищій школі публічного управління	14 933 особи	19 185 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	10 340 осіб	11 730 осіб					
Голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та	132 особи (0,4 %)	145 осіб (0,3 %)	107 осіб (0,08 %)	24 особи (0,02 %)	239 осіб (0,1 %)	169 осіб (0,1 %)	Із 2023 року по 2024 рік зменшення загалом на 70 осіб (на 29,3 %).

заступники (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС або в РЦПК у відповідному році), з них:							Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління, зросла на 9,8 %. В РЦПК – знизилася на 77,6 %.
у Вищій школі публічного управління	132 особи	145 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:	1 810 осіб (4,6 %)	2 359 осіб (5 %)	52 753 особи (41,7 %)	57 948 осіб (45,5 %)	54 563 особи (32,9 %)	60 307 осіб (34,4 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 5 744 особи (на 10,5 %). Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла на 30,3 %. В РЦПК – зростання на 9,8 %.
у Вищій школі публічного управління	929 осіб	1 335 осіб					
у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі	881 особа	1 024 особи					
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	52 особи (2,9 %)	66 осіб (2,8 %)	0	0	x ¹⁴	x	x
II категорія			0	0	x	x	x

¹⁴ 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).

III категорія			32 особи (0,09 %)	134 особи (0,2 %)	x	x	x
IV категорія			3 246 осіб (9,1 %)	2 523 особи (4,4 %)	x	x	x
V категорія	703 особи (38,8 %)	1 510 осіб (64 %)	10 288 осіб (28,8 %)	12 587 осіб (21,7 %)	10 991 особа (29,3 %)	14 097 осіб (23,4 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 3 106 осіб (на 28,5 %). Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зросла вдвічі. В РЦПК – зростання на 22,3 %.
VI категорія	767 осіб (42,4 %)	504 особи (21,4 %)	21 430 осіб (60 %)	23 177 осіб (40 %)	22 197 осіб (59,2 %)	23 681 особа (39,3 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 1 484 особи (на 6,7 %). Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зменшилася на 34,3 %. В РЦПК – зростання на 8,1 %.
VII категорія	288 осіб (15,9 %)	279 осіб (11,8 %)	17 757 осіб (49,7 %)	19 527 осіб (33,7 %)	18 045 осіб (48,1 %)	19 806 осіб (32,8 %)	Із 2023 року по 2024 рік збільшення загалом на 1 761 особу (на 6,7 %). Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у Вищій школі публічного управління та інших виконавців державного замовлення, зменшилася на 3,1 %. В РЦПК – зростання на 10 %.
<i>Депутати місцевих рад¹⁵</i> (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію)	0	0	1 279 осіб (1,1 %)	945 осіб (0,7 %)	1 279 осіб (0,8 %)	945 осіб (0,5 %)	Із 2023 року по 2024 рік зменшення на 334 особи (на 26,1 %).

¹⁵ Відповідно до статті 91 Бюджетного кодексу України (<http://surl.li/kzmapg>) підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад здійснюється за рахунок видатків місцевих бюджетів.

Ілюстративно загальні кількісні показники підвищення кваліфікації відображені на рис. 2.1.1.1.



Рис. 2.1.1.1. Кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2024 році (в розподілі за групами, у порівнянні з 2023 роком), осіб

Результати аналізу інформації, наведеної у табл. 3.1.2.1, засвідчують, що в цілому у 2024 році спостерігалися наступні тенденції підвищення кваліфікації (з урахуванням різних груп учасників такого навчання, категорій їх посад):

- *Порівняно з 2023 роком збільшилася (на 5,8 %) кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію, у тому числі державних службовців – на 3,9 %, посадових осіб місцевого самоврядування – на 10,5 %. Водночас кількість голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, які підвищили кваліфікацію, зменшилася на 29,3 %, кількість депутатів місцевих рад – на 26,1 %.*

При цьому депутати місцевих рад залишаються однією з найменш охоплених груп учасників навчання (0,5 % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію), попри значну фактичну чисельність такої групи.

- *Найбільш численними групами учасників навчання у 2024 році були: державні службовці категорії «В» – 66,9 % державних службовців, які підвищили кваліфікацію, та 43,5 % загальної кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації;*

посадові особи місцевого самоврядування – 34,4 % 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 29,3 %;*

помітне збільшення числа посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію (на 10,5 %), здебільшого посадових осіб місцевого самоврядування V категорії (на 28,5 %);

зменшення активності депутатів місцевих рад в отриманні освітніх послуг з підвищення кваліфікації (на 26,1 %).

- РЦПК продовжують забезпечувати освітніми послугами найбільшу кількість учасників навчання (72,7 % загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2024 році ¹⁶, охопленість зросла на 2,2 %), особливо посадових осіб місцевого самоврядування (96,1 % цієї групи учасників навчання).

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

у Вищій школі публічного управління – кожен *шостий* учасник навчання, який підвищував кваліфікацію, або 16,9 % загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в 2024 році. Крім того, Вища школа публічного управління забезпечувала навчання державних службовців категорії «А» (за збільшенням охопленості на третину);

у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, – кожен *десятий* учасник навчання, який підвищував кваліфікацію, або 10,4 % загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в 2024 році.

Ресурсність провайдерів щодо охоплення освітніми послугами з підвищення кваліфікації учасників навчання в 2024 році ілюструє рис. 2.1.1.2.



Рис. 2.1.1.2. Охоплення закладами освіти учасників навчання, які підвищили кваліфікацію в 2024 році, %

Під час аналізу адміністративних даних щодо кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації у 2024 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.

¹⁶ Відсоток визначено з урахуванням кількісних даних провайдерів, які відповідно до законодавства звітують НАДС про результати підвищення кваліфікації.

Зростанню показника охопленості підвищенням кваліфікації різних груп учасників навчання можуть сприяти:

Пропозиції/
рекомендації

- посилення уваги до розроблення та реалізації провайдерами актуальних і практикоорієнтованих програм підвищення кваліфікації, залучення до освітнього процесу фахівців-практиків;
- розвиток сфери визначення спеціальних потреб учасників навчання реалізації спеціальних програм підвищення кваліфікації, які враховують особливості професійної діяльності (за сім'ями посад, сферами державної політики тощо);
- оптимізація планування та організації службами управління персоналом заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності учасників навчання, а також оптимізація індивідуального планування професійного розвитку для задоволення індивідуальних потреб у підвищенні кваліфікації;
- розширення кола провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, та розміщених ними на Порталі програм підвищення кваліфікації, а також вдосконалення цифрових інструментів взаємодії суб'єктів Порталу для ефективного та планування та проходження навчання;
- розвиток форм співпраці з проектами (програмами) міжнародної технічної допомоги, які пропонують якісний та сучасний освітній контент для підвищення кваліфікації представників державних органів, органів місцевого самоврядування;

Для отримання об'єктивних показників щодо загальної кількості осіб, які пройшли підвищення кваліфікації у відповідному році, доцільно:

- уточнити форми звітності для провайдерів щодо діяльності з підвищення кваліфікації (з метою уніфікації критеріїв та показників, за якими збирається звітна інформація у РЦПК та виконавців державного замовлення НАДС);
- запровадити збір та аналіз інформації від державних органів, органів місцевого самоврядування про фактичну кількість осіб, які підвищили кваліфікацію, та кількість пройдених ними програм, (об'єктивна інформація про кількість осіб, які щорічно підвищують кваліфікацію (відповідно до нормативного обов'язку), необхідна для аналізу охопленості бюджетним фінансуванням учасників навчання).

2.1.2. Індикатор:	Переважна більшість провайдерів (у тому числі регіональних) надавали освітні послуги учасникам навчання з різних областей.	Основні тенденції
Кількість учасників професійного навчання з різних регіонів, охоплених освітніми послугами на державному та регіональному рівнях <i>Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних, опитування</i>	Серед регіональних провайдерів у 2024 році зберіглась тенденція до нерівномірного розподілу учасників навчання за закладами освіти та регіонами (Вінницький, Чернігівський, Волинський РЦПК охоплювали третину учасників навчання, які підвищували кваліфікацію в мережі РЦПК). Можливість пройти підвищення кваліфікації в межах регіону проживання підтвердив кожний другий опитаний учасник навчання, а кожний двадцятий – ні. Більше третини опитаних не потребують територіальної наближеності освітніх послуг, навчаючись дистанційно.	

Під час **опитування** учасники навчання на запитання **«Чи маєте Ви можливість пройти підвищення кваліфікації в межах регіону (область/м. Київ), в якому Ви проживаєте?»** відповіли:

Опис результатів
дослідження

- «так» – 19 735 осіб (53,6%);

- «ні» – 1 874 особи (5,1 %);

«в умовах дистанційного навчання для мене це не має значення» – 15 228 осіб (41,3 %).

Наближеність освітніх послуг до місця проживання та роботи особи визначено одним з принципів, на якому базується система професійного навчання¹⁷, та наголошують положення Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії¹⁸.

Зважаючи на результати опитування, кожний *другий* респондент користується можливістю отримати територіально наближені освітні послуги. Зважаючи на склад респондентів (24,9 % опитаних працюють у територіальних органах центральних органів виконавчої влади, 11,2 % в обласних/районних державних (військових) адміністраціях), такі послуги є достатньо затребуваними та мають фінансуватися відповідно до законодавства.

Кожний двадцятий респондент не має можливості пройти підвищення кваліфікації в межах регіону, в якому проживає.

Більше третини респондентів, користуючись освітніми послугами з дистанційного навчання, не потребує наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи. Водночас слід зважати, що у відповідях на інші запитання під час анкетування (підпункти 2.1.4, 2.1.5, 3.2.2, 3.2.4, 3.3.1, 3.3.2) державні службовці повідомляють, що дистанційне навчання не забезпечує можливості обмінятися досвідом з колегами, а також зазвичай поєднується з виконанням посадових обов'язків на робочому місці, що робить таке навчання неефективним.

Тож територіальна наближеність освітніх послуг у сфері професійного навчання дає можливість не лише безпосередньо брати участь в освітньому процесі, а й спілкуватися з іншими учасниками освітнього процесу з метою обміну досвідом, реалізації управлінських функцій з урахуванням регіональної специфіки, встановлення корисних службових контактів.

У системі провайдерів найбільш територіально наближеними до учасників навчання є РЦПК (18 закладів освіти у відповідних областях, рис. 2.1.2.1)



Рис. 2.1.2.1. Мережа закладів післядипломної освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації

¹⁷ Пункт 4 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>).

¹⁸ Memorandum on Lifelong Learning: Commission of the European Communities. Brussels, 30.10.2000 SEC(2000) 1832 (<https://surl.li/nfxvja>).

Аналіз показників щодо охоплення освітніми послугами з підвищення кваліфікації в РЦПК засвідчує, що у 2024 році зберіглась тенденція до нерівномірного розподілу учасників навчання за закладами освіти та регіонами (рис. 2.1.2.2).

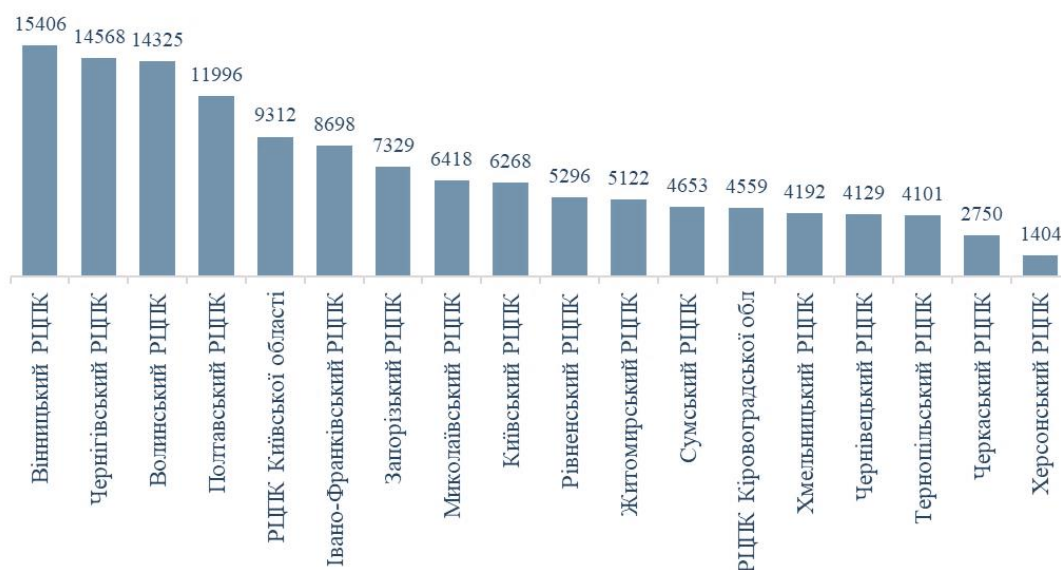


Рис.2.1.2.2. Кількість осіб, які у 2024 році підвищили кваліфікацію в РЦПК, осіб

Найбільша кількість осіб, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, була зареєстрована у Вінницькому РЦПК (15 406 осіб); Чернігівському РЦПК (14 568 осіб); Волинському РЦПК (14 325 осіб).

Загалом частка учасників навчання у трьох зазначених РЦПК у 2024 році склала 34,8% від загальної кількості учасників навчання в РЦПК.

Найменшу кількісну охопленість мав Херсонський РЦПК – 1 404 особи, які підвищили кваліфікацію.

Структурний аналіз щодо залежності кількості осіб, яким надано освітні послуги з підвищення кваліфікації в РЦПК, від обсягів фінансування (сукупно з індикатором «Щорічний обсяг коштів на підвищення кваліфікації» – пункт 3.1.9 цього Звіту) засвідчує:

Вінницький РЦПК був лідером за обсягом фінансування засновником (5 530 758 грн), але інші надходження, не заборонені законодавством, були незначними (359 839 грн або 5,9 % загального фінансування за всіма джерелами);

Волинський РЦПК мав менший обсяг фінансування засновником (4 541 331,51 грн), але більше інших надходжень, не заборонених законодавством (1 341 195 грн або 22,8 % загального фінансування за всіма джерелами);

Чернігівський РЦПК мав ще менший обсяг фінансування засновником (4 164 283 грн) і значно менше інших надходжень, не заборонених законодавством (172 786 грн або 4 % загального фінансування за всіма джерелами).

Херсонський РЦПК фінансувався найменше – 1 801 399 грн від засновника та 100 368,78 грн за рахунок власних коштів учасників навчання (5,3 % загального фінансування за всіма джерелами); відповідно підвищення кваліфікації пройшли 1404 особи.

Вочевидь обсяг фінансування та вартісна складова послуг з підвищення кваліфікації дозволяють збільшувати охопленість освітніми послугами учасників навчання.

Водночас окремі РЦПК іншим чином вибудовують політику залучення учасників навчання, наприклад:

Черкаський РЦПК мав схожий з Волинським РЦПК обсяг фінансування засновником – 4 627 265,29 грн, незначне фінансування з державного бюджету – 16 908,63 грн (0,4 % загального фінансування за всіма джерелами) та відсутність інших надходжень, але кількість осіб, яким надано освітні послуги з підвищення кваліфікації, – 2 750 осіб (у 5 раз менше, ніж у Волинському РЦПК);

РЦПК Кіровоградської області мав схожий з Чернігівським РЦПК обсяг фінансування засновником – 4 142 785 грн, інші надходження, не заборонені законодавством, були незначними (78 684 грн або 1,9 % загального фінансування за всіма джерелами), але кількість осіб, яким надано освітні послуги з підвищення кваліфікації, – 4 559 осіб (втричі менше, ніж у Чернігівському РЦПК).

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 2024 році 12 РЦПК забезпечували підвищення кваліфікації учасників навчання з інших областей. Загалом у РЦПК підвищили кваліфікацію учасники навчання з Одеської області – 1 008 осіб, Закарпатської області – 729 осіб, Харківської області – 501 особа, Львівської області – 331 особа, Луганської області – 68 осіб, Донецької області – 48 осіб, Дніпропетровської області – 47 осіб. Найбільша кількість учасників навчання (3 896 осіб) з інших областей підвищила кваліфікацію у Волинському РЦПК. 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», Запорізький національний університет, Волинський національний університет імені Лесі Українки, Сумський державний університет, Західноукраїнський національний університет, Національний університет «Львівська політехніка», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна та інші¹⁹.

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.

¹⁹ Відповідно до наказу НАДС від 09.08.2024 № 120-24 «Про затвердження обсягів державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2024 році» (<https://surli.cc/donxdz>).

Доцільним є удосконалення форм звітності, що збирає НАДС щодо загальної кількості осіб, які підвищили кваліфікацію у відповідному році, з урахуванням регіонального розподілу (зокрема у виконавців державного замовлення НАДС).

Пропозиції/
рекомендації

Крім того, необхідно залучати служби управління персоналом державних органів, органів місцевого самоврядування до формування звітності щодо кількості осіб, які підвищили кваліфікацію у відповідному році (в розподілі за регіонами та у співвідношенні з фактичною чисельністю працівників відповідних органів, які відповідно до законодавства проходять підвищення кваліфікації).

2.1.3. Індикатор:	Узагальнений профіль учасника навчання, який підвищує кваліфікацію, – прихильник	Основні тенденції
Кількість учасників професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації (у відповідному році) за загальними, спеціальними програмами	загального та короткострокового навчання із загальних питань публічного управління та адміністрування. За загальними програмами підвищували кваліфікацію чотири з п'яти учасників навчання, за спеціальними програмами (відповідно до специфіки професійної діяльності) – кожен шостий.	
Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних	Порівняно з 2023 роком суттєво збільшився сегмент реалізації загальних програм підвищення кваліфікації (на 31,4 %) і відповідно зменшився сегмент спеціальних програм (на 48,5 %).	
	У 2024 році продовжувало домінувати підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами (87,8 % учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації).	
	Попри низькі показники реалізації спеціальних програм підвищення кваліфікації попит на них існує. Базовими даними для розроблення та реалізації таких програм є спеціальні потреби учасників навчання. Під час їх опитування 83,8 % повідомили, що ці потреби щорічно вивчаються службами управління персоналом.	
	Навчання за спеціальними програмами для переважної більшості осіб, які підвищували кваліфікацію, забезпечували РЦПК (99,2 % загальної кількості учасників навчання, які навчалися за спеціальними програмами).	
Результати аналізу звітної інформації, отриманої НАДС від провайдерів , щодо кількості учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за загальними/спеціальними програмами, наведено у табл. 2.1.3.1.		Опис результатів дослідження
Ілюстративно загальні кількісні показники підвищення кваліфікації за загальними/спеціальними програмами відображені на рис. 2.1.3.1.		

Табл. 2.1.3.1

Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації (за видами програм підвищення кваліфікації)
у 2024 році (порівняно з 2023 роком)

Заклади освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації	Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за загальними програмами				Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за спеціальними програмами			
	за загальними професійними (сертифікатними) програмами		за загальними короткостроковими програмами		за спеціальними професійними (сертифікатними) програмами		за спеціальними короткостроковими програмами	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
РЦПК ²⁰	10 969 осіб	11 226 осіб	66 853 особи	91 766 осіб	2 274 особи	463 особи	49 345 осіб	27 071 особа
Вища школа публічного управління	6 092 особи	6 276 осіб	14 487 осіб	23 096 осіб	492 особи	24 особи	1 783 особи	204 особи
Інші заклади освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС	3 612 осіб	3 850 осіб	12 681 особа	14 475 осіб	0 ²¹	0	0	0
Разом у вказаних провайдерів (із зазначенням % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за загальними або спеціальними програмами (відповідно))	20 673 особи (18 %)	21 352 особи (14,2 %)	94 021 особа (82 %)	129 337 осіб (85,8 %)	2 766 осіб (5,1 %)	487 осіб (1,8 %)	51 128 осіб (94,9 %)	27 275 осіб (98,2 %)
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 2023 році – 114 694 особи (68 %), у 2024 році – 150 689 осіб (84,5 %)				у 2023 році – 53 894 особи (32 %), у 2024 році – 27 762 особи (15,5 %)			
	Загальна кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за всіма видами програм: у 2023 році – 168 588 осіб, у 2024 році – 178 451 особа							

²⁰ Інформація про кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікацію в РЦПК, включає не лише учасників 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 2023, 2024 роки, <http://surl.li/lresfg>, <https://surl.li/lnfimy>).

²¹ Державне замовлення НАДС за результатами автоматизованого конкурсного відбору розподіляється лише на підвищення кваліфікації за загальними програмами.

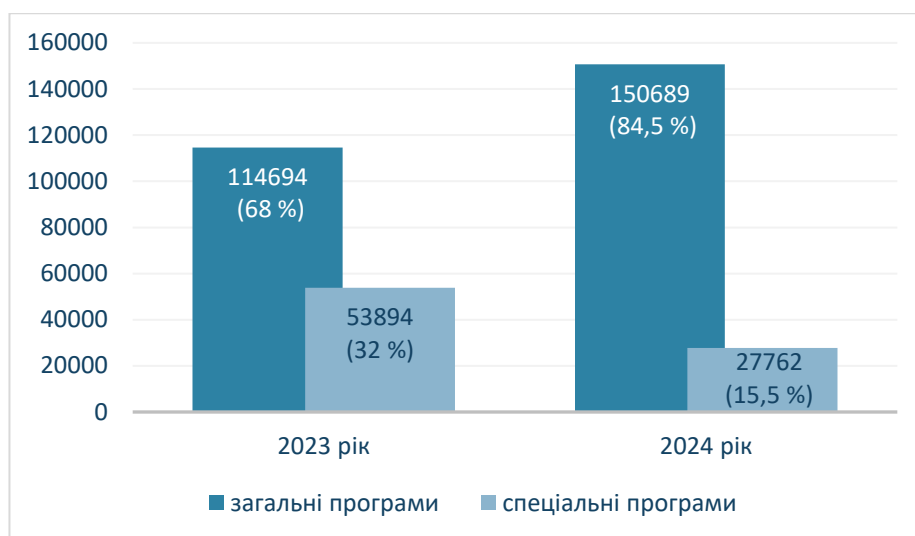


Рис.2.1.3.1. Кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за загальними/спеціальними програмами у 2024 році (порівняно з 2023 роком), осіб

Результати аналізу інформації, наведеної у табл. 3.1.2.1, засвідчують, що в цілому у 2024 році спостерігалися такі тенденції проходження навчання за різними видами програм підвищення кваліфікації:

- 84,5 % учасників навчання проходили підвищення кваліфікації за загальними програмами (з них 18 % за загальними професійними (сертифікатними) програмами, 82 % за загальними короткостроковими програмами), і лише 15,5 % за спеціальними (з них 1,8 % за спеціальними професійними (сертифікатними) програмами, 98,2 % за спеціальними короткостроковими програмами);

- фактично чотири з п'яти учасників навчання підвищували кваліфікацію за загальними програмами, причому короткостроковими. Лише 21 839 осіб (12,2 %) підвищували кваліфікацію за професійними (сертифікатними) програмами (загальними та спеціальними). Водночас 156 612 осіб (87,8 %) навчалися на короткостроковими програмами;

- відносно показників 2023 року спостерігалось:

суттєве зростання у 2024 році показників підвищення кваліфікації за загальними програмами: в цілому на 35 995 осіб або на 31,4 %; в розрізі загальних професійних (сертифікатних) програм – зростання на 679 осіб або на 3,2 %, загальних короткострокових програм – на 35 316 осіб або на 37,6 %;

досить відчутне зменшення у 2024 році показників підвищення кваліфікації за спеціальними програмами: в цілому на 26 132 особи або 48,5 %; в розрізі спеціальних професійних (сертифікатних) програм – зниження на 2 279 осіб або на 82,4 %, спеціальних короткострокових програм – на 23 853 особи або на 46,6 %;

подальше зменшення можливості підвищення кваліфікації за професійною (сертифікатною) програмою – у 2023 році її проходили 14,1% осіб, які підвищували кваліфікацію, а у 2024 році – 12,2 %;

- серед закладів освіти, які здійснювали підвищення кваліфікації за спеціальними програмами, лідерами є РЦПК, які охопили таким навчанням 27 534 особи (99,2 % осіб, які пройшли навчання за спеціальними програмами).

Оскільки задоволення потреб у навчанні за спеціальними програмами підвищення кваліфікації безпосередньо залежить від вивчення таких потреб службами управління персоналом, під час **опитування** можна з'ясувати, чи здійснюється така функція в органах, де працюють учасники навчання.

На запитання, **чи проводиться службою управління персоналом щорічне вивчення спеціальних потреб у підвищенні кваліфікації** (з урахуванням функцій державного органу та особливостей посадових обов'язків його працівників), державні службовці відповіли:

- «так» – 30 856 осіб (83,8 %);
- «ні» – 1 609 осіб (4,4 %);
- «не завжди» – 4 372 особи (11,9 %).

Для порівняння: у 2024 році на це ж питання відповідали представники служб управління персоналом і 91,8 % опитаних підтвердили, що вивчають спеціальні потреби, а 8,2 % опитаних не здійснювали таку функцію.

Таким чином, у переважній більшості випадків служби управління персоналом вивчають спеціальні потреби державних службовців у навчанні, які зумовлені специфікою їх професійної діяльності. Але значна частина державних службовців (чотири з п'яти), які повідомляють, що їх спеціальні потреби у підвищенні кваліфікації вивчаються, та водночас низький відсоток учасників навчання, які в 2024 році пройшли підвищення кваліфікації за спеціальними програмами (15,5 % і має тенденцію до щорічного зниження) свідчить про розірваність ланцюгу «вивчення потреб – організація навчання відповідно до потреб – забезпечення відповідного рівня професійної кваліфікації для професійної діяльності». Виконання службами управління персоналом нормативного обов'язку щодо щорічного вивчення та оприлюднення спеціальних потреб зазвичай не має продовження у вигляді замовлення державними органами спеціальних програм підвищення кваліфікації у провайдерів, планування та здійснення державними органами витрат на навчання своїх працівників.

Для оптимізації задоволення загальних і спеціальних потреб у підвищенні кваліфікації доцільними є:

Пропозиції/
рекомендації

- посилення на рівні формування та реалізації державної політики у сфері професійного навчання уваги до питання розширення практики навчання за спеціальними програмами (саме вони необхідні для підвищення рівня професійної компетентності представників державних органів, органів місцевого самоврядування з урахуванням особливостей різних сфер професійної діяльності);
- перспективне розроблення провайдерами та пропонування учасникам навчання спеціальних програм підвищення кваліфікації за сім'ями посад²²;
- додатковий аналіз проблемних питань у сфері реалізації спеціальних програм підвищення кваліфікації, що зумовлюють суттєве річне зниження показників навчання за такими програмами;
- організація (на різних рівнях взаємодії) заходів з обміну досвідом служб управління персоналом і провайдерів щодо організації підвищення кваліфікації за спеціальними програмами підвищення кваліфікації;
- обов'язкове щорічне вивчення, узагальнення та оприлюднення службами управління персоналом спеціальних потреб у підвищенні кваліфікації (на виконання вимог законодавства);
- організація та планування службами управління персоналом підвищення кваліфікації з дотриманням обов'язкової регулярності, визначеної законодавством²³ (наразі домінує

²² Відповідно до Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369), <https://surl.lu/pifvjz>.

²³ 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>).

навчання за короткостроковими програмами, що вимагає уваги до планування та проходження навчання за професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації не рідше 1 разу на 3 роки);

- створення єдиного інформаційного ресурсу для оприлюднення різними державними органами, органами місцевого самоврядування переліків спеціальних потреб у професійному навчанні.

2.1.4. Індикатор:	За результатами опитувань учасників навчання – кожний сьомий мав можливість у 2024 році	Основні тенденції
Частка учасників професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації офлайн	підвищувати кваліфікацію офлайн (за очною та змішаною формами навчалися сумарно 13,7 %).	
<i>Методи збору інформації: аналіз адміністративних даних, опитування</i>	За офіційною звітністю провайдерів показник підвищення кваліфікації офлайн (за очною, змішаною формами) не перевищував 10 % в РЦПК та 4,3 % у закладах освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС. У 2024 році РЦПК вдалося підвищити охопленість очною формою (з 3,9 % у 2023 році до 8,5 % у 2024 році). Територіальна наближеність провайдерів до учасників навчання є більш сприятливою для організації занять офлайн (навіть в умовах воєнного стану).	

Для 48,6 % респондентів, які проходили навчання офлайн, воно було фізично доступним (будівлі, приміщення провайдера), а для 12,2 % – частково доступним.

У рамках цього моніторингу аналіз проводився відносно: результатів опитування, проведеного НАДС; звітної інформації, наданої провайдерами (у тому числі даних опитувань, які проводилися частиною провайдерів).	Опис результатів дослідження
У рамках опитування, проведеного НАДС у 2025 році, відповіді респондентів засвідчили, що у 2024 році підвищення кваліфікації офлайн (повністю або частково) мав змогу пройти кожен сьомий респондент (рис. 2.1.4.1), зокрема навчалися за: • очною формою – 1 371 особа (3,7 % опитаних); • змішаною формою (поєднання очної та дистанційної форм навчання) – 3 680 осіб (10 % опитаних); • дистанційною формою – 31 627 осіб (85, 9%). Сумарно офлайн (за очною, змішаною формами) навчалися 13,7 %. Повідомили, що у 2024 році не підвищував(ла) кваліфікацію, 1 788 осіб (4,9 %). <i>Для порівняння:</i> під час минулорічного опитування, проведеного НАДС, повідомили, що навчалися за очною формою, – 4 305 осіб (13,4 % опитаних), за змішаною формою – 8 193 особи (25,6 % опитаних), дистанційно - 63,4 %. Отже, з різницею в рік відповіді респондентів досить суттєво змінилися. Значно менше учасників навчання повідомили, що навчалися очно (відсоток знизився втричі), за змішаною формою (відсоток знизився в 2,5 раза).	

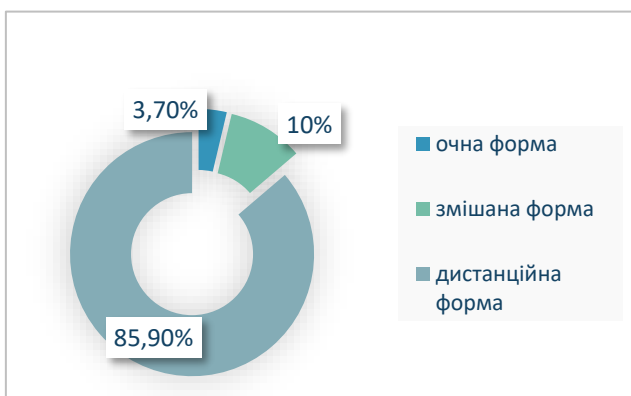


Рис. 2.1.4.1. Розподіл респондентів, які у 2024 році пройшли онлайн/офлайн навчання, %

З наведеними результатами опитування учасників навчання в цілому корелюється **звітна інформація, надана провайдерами** (РЦПК та закладами освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС) відповідно до вимог законодавства²⁴.

У 2024 році в **РЦПК** пройшли підвищення кваліфікації дистанційно 117 647 осіб (90,1 % від загальної кількості учасників навчання в РЦПК). 11 061 особа (8,5 %) підвищили кваліфікацію заочною формою навчання. За програмами підвищення кваліфікації за змішаною формою навчання провчилися 1 818 осіб, що становить

1,4 % від загальної кількості учасників навчання. Сумарно заочною та змішаною формами – 9,9 % учасників навчання.

У звітній інформації **закладів освіти, що є виконавцями державного замовлення НАДС** (Вища школа публічного управління та заклади вищої освіти, відібрані за результатами автоматизованого конкурсного відбору), підрахунки здійснюються на основі результатів **обов'язкового опитування**, що є частиною щорічного звіту таких закладів освіти (анкетування проводиться провайдерами після проведення навчання за кожною програмою підвищення кваліфікації). У 2024 році участь у такому опитуванні взяли 44 164 особи. 42 257 респондентів або 95,7 % навчалися за дистанційною формою, 1 236 осіб (2,8 %) – заочною формою, 671 особа (1,5 %) – за змішаною формою. Сумарно заочною та змішаною формами – 4,3 % тих, хто підвищив кваліфікацію за державним замовленням НАДС.

Таким чином, аналіз звітної інформації провайдерів засвідчив, що в підвищенні кваліфікації у 2024 році домінувала дистанційна форма навчання – 9 з 10 учасників навчання проходили навчання онлайн (рис.2.1.4.2). Навчання офлайн, яке є одним з індикаторів якісного підвищення кваліфікації (завдяки можливості використання різних активних форм навчальної діяльності, обміну професійним досвідом з колегами, зосередженості учасників навчання на освітньому процесі, а не паралельному виконанні посадових (службових) обов'язків) у 2024 році проходили:

- очно – в РЦПК кожний 12-й учасник навчання, а у виконавців державного замовлення НАДС – кожний 36-й учасник навчання. Територіальна наближеність провайдерів (зокрема, РЦПК) є критерієм, що визначав більш сприятливі умови для організації очного навчання;
- за змішаною формою – надзвичайно мала частка учасників навчання (в середньому 1,5 %).

Для порівняння: у 2023 році в РЦПК за дистанційною формою підвищили кваліфікацію 119 083 особи (92 % від загальної кількості учасників навчання), заочною формою – 5 065 осіб (3,9 %), за змішаною формою – 5 293 особи (4,1 %). Учасники навчання, які у 2023 році підвищили кваліфікацію у виконавців державного замовлення НАДС, під час опитування повідомили: дистанційно навчалися 34 241 особа (94,4 %), очно – 760 осіб (2,1 %), за змішаною формою – 1 280 осіб (3,5 %).

Отже, звітна інформація провайдерів (так само як результати опитування НАДС) засвідчує, що тенденція домінування підвищення кваліфікації онлайн є стабільною

²⁴ Запит НАДС щодо отримання додаткової інформації від провайдерів у 2024 році не здійснювався, зважаючи на те, що у рамках попереднього моніторингу (за період 2021–2023 років) така інформація провайдерів суттєво відрізнялася від наданої ними офіційної звітності, що ймовірно відзначалося певним суб'єктивними впливом.

(зберігається й у порівнянні з 2023 роком). Водночас у 2024 році РЦПК вдалося підвищити охопленість очною формою (з 3,9 % у 2023 році до 8,5 % у 2024 році).



Рис. 2.1.4.2. Охопленість формами навчання осіб, які підвищили кваліфікацію у 2024 році в закладах освіти, %

Дистанційна форма є **переважно безальтернативною** для вибору учасниками навчання, визначається освітніми пропозиціями провайдерів. Роль форми навчання (з урахуванням її ефективності для учасника навчання) у формуванні індивідуальної освітньої траєкторії в умовах воєнного стану (так само, як в умовах карантинних обмежень) залишається мінімальною.

Водночас з часом стають очевидними певні **переваги дистанційного навчання**. Респонденти зазначеного вище обов'язкового опитування, проведеного провайдерами протягом 2024 року, здебільшого відзначали зручність дистанційної форми навчання (37 118 осіб або 84 % від загальної кількості осіб, які взяли участь в анкетуванні). Але 4 284 особи (9,7 %) повідомили, що навчатися за зазначеною формою складно, а 481 особа (1,1 %) – дуже важко. Проте іншим 887 особам (2 %) така форма навчання виявилася занадто легкою, а 1 394 особам (3,2 %) було важко відповісти на дане питання.

Перевагами дистанційної форми навчання респондентами назвали:

- можливість поєднувати роботу з навчанням – 33,6 %;
- гнучкість освітнього процесу – 24,6 %;
- навчання в комфортній і звичній обстановці – 16,6 %;
- технологічність процесу навчання (використання інформаційних технологій) – 13,2 %;
- легкість оновлення змісту і можливості архівації старого матеріалу – 11,4 %.

Відзначаючи основні **недоліки** дистанційної форми навчання, респонденти висловилися про:

- обмежену взаємодію між учасниками освітнього процесу (відсутність «живого» спілкування, дискусій і обговорень тощо);
- відволікання на робочі процеси;
- залежність від якості/наявності інтернету та електропостачання;
- технічні проблеми, пов'язані з обладнанням та програмним забезпеченням, які значно ускладнюють участь у заняттях і знижують ефективність навчання;
- відчуття соціальної ізоляції, що впливає на емоційний стан, зниження мотивації та залученості до навчання;
- складність сприйняття великих обсягів інформації.

Додатково у рамках дослідження респондентам було запропоновано **оцінити фізичну доступність навчання офлайн** (рис. 2.1.4.3).

На запитання «**Якщо Ви проходите навчання офлайн, чи є воно для Вас фізично доступним (будівлі, приміщення провайдера)?**» респонденти відповіли:

- «так» – 14 616 осіб (48,6 %);
- «ні» – 2 663 особи (8,9 %);
- «частково» – 3 669 осіб (12,2 %);
- «не замислювався(лася) над цим» – 9 134 особи (30,3 %).

Отже, кожен *другий* учасник навчання не відчуває проблем з фізичною доступністю навчання офлайн, а кожен *третій* – не замислювався (тож сумарно для 79 % це питання не є гострим). Водночас для кожного десятого опитаного будівлі, приміщення провайдера не є фізично доступними, а також для кожного десятого вони частково доступні.

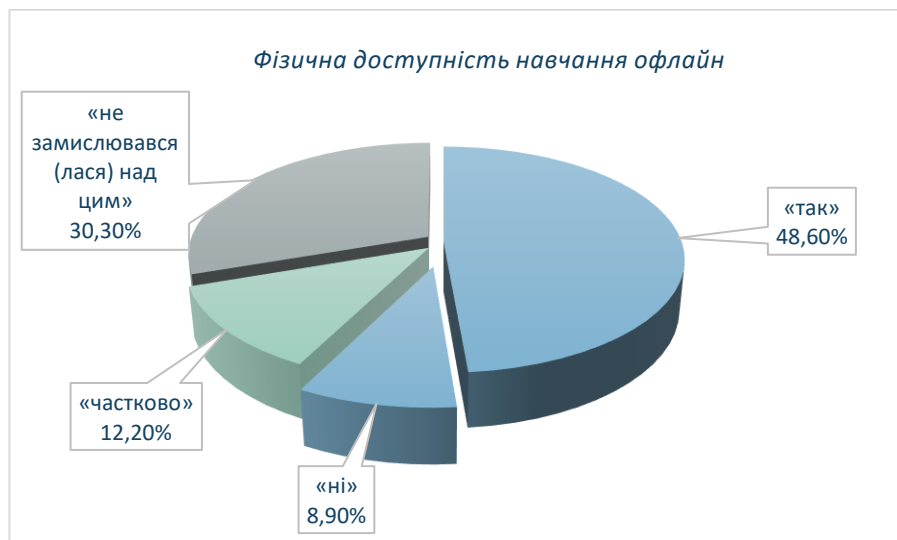


Рис.2.1.4.3. Розподіл відповідей респондентів щодо фізичної доступності навчання офлайн, %

Підвищення інформативності аналізу звітної інформації, що отримує НАДС, можливе за рахунок уніфікації форм звітності для збирання інформації про підвищення кваліфікації від РЦПК та виконавців державного замовлення НАДС. Зокрема, це стосується форм навчання, що використовуються під час підвищення кваліфікації (очна, дистанційна, змішана), – інформацію про це з усіх провайдерів доцільно отримувати в абсолютних кількісних показниках, а не за результатами опитувань. Водночас регулярне опитування щодо якості підвищення кваліфікації в РЦПК (за зразком того, що проводиться виконавцями державного замовлення НАДС) доцільно зробити невід'ємною частиною внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації. Це сприятиме отриманню обґрунтованих, об'єктивних та порівнюваних даних для моніторингового дослідження.

Пропозиції/
рекомендації

Стосовно перспективної оцінки підвищення показників навчання офлайн, що є одним з індикаторів якісного навчання, можна зазначити наступне.

При реалістичних очікуваннях подальшого домінування дистанційної форми підвищення кваліфікації (зокрема, у зв'язку з військовими загрозами, а також економічністю такого навчання, його зручністю для роботодавців і провайдерів) все ж можна сприяти розширенню охопленості навчанням офлайн шляхом модернізації змісту програм підвищення кваліфікації, підвищення якості підвищення кваліфікації в цілому, зокрема за рахунок:

- посилення практикоорієнтованості підвищення кваліфікації та орієнтації на специфіку професійної діяльності представників державних органів, органів місцевого самоврядування (через спеціальні програми підвищення кваліфікації, навчання відповідно до сімей посад, залучення до викладання фахівців-практиків);
- розвиток комунікаційного компоненту професійної компетентності учасників навчання. Відповідно до Національної рамки кваліфікацій (вона повинна використовуватися

не лише для розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання кваліфікацій, а й для планування та розвитку кваліфікацій), опис кваліфікаційних рівнів обов'язково включає: знання, уміння/навички, *комунікацію*, відповідальність і автономію.

Згідно з Національною рамкою кваліфікацій комунікація для кваліфікованого фахівця (у межах 5-7 кваліфікаційних рівнів) передбачає, зокрема, взаємодію з колегами, керівниками та клієнтами у питаннях, що стосуються розуміння, навичок та діяльності у професійній сфері та/або у сфері навчання; донесення до широкого кола осіб (колеги, керівники, клієнти) власного розуміння, знань, суджень, досвіду, зокрема у сфері професійної діяльності.

Саме нестача або повна відсутність обміну досвідом та професійного спілкування з колегами під час дистанційного навчання є одним з суттєвих недоліків цієї форми навчання, що позначається на результатах підвищення кваліфікації та можливості інтеграції/адаптації отриманих знань, умінь і навичок у професійну діяльність кожного учасника навчання.

Залучення до освітнього процесу фахівців-практиків як викладачів (тренерів) також є більш ефективним під час навчання офлайн, оскільки передбачає безпосередню комунікацію з учасниками навчання та гнучкість викладання з урахуванням їх освітніх запитів.

2.1.5. Індикатор:	3/4 опитаних учасників навчання мають на робочому місці технічні умови для навчання онлайн.	Основні тенденції
Частка учасників професійного навчання, які проходять підвищення кваліфікації без відриву від місця роботи і забезпечені технічними можливостями для навчання (персональний комп'ютер з камерою, доступ до мережі Інтернет)	Можливість навчатися саме в робочий час впевнено підтвердив кожний третій респондент. Учасники навчання на запитання «Якщо Ви проходите підвищення кваліфікації онлайн (без відриву від місця роботи), чи маєте Ви на робочому місці технічні можливості для навчання (персональний комп'ютер з камерою, доступ до мережі Інтернет)?» відповіли (рис. 2.1.5.1.): • «так» – 25 995 осіб (74,5 % опитаних); • «ні» – 8 883 особи (25,5 % опитаних). Таким чином, кожний <i>четвертий</i> опитаний учасник навчання не має технічних умов для поєднання роботи та навчання.	Опис результатів дослідження
Метод збору інформації: опитування	Для порівняння: результати опитування, проведеного у 2024 році засвідчили, що 72,4 % опитаних мали на робочому місці технічні можливості для навчання, а 27,6 % позбавлені цих можливостей або вони недостатні. Додатково у рамках дослідження учасникам навчання було запропоновано оцінити безперешкодність проходження обов'язкового навчання в робочий час . Під час опитування на запитання « Чи маєте Ви можливість проходити підвищення кваліфікації (заплановане в індивідуальній програмі професійного розвитку) в робочий час? » респонденти відповіли: • «так, без проблем» – 13 711 осіб (37,2 %); • «так, якщо навчання здійснюється відповідно до наказу» – 7 732 особи (21 %); • «ні, завантажений(а) роботою» – 3 026 осіб (8,2 %); • «ні, керівництво не схвалює навчання в робочий час» – 241 особа (0,7 %); • «не завжди, часто відволікаюся на робочі процеси» – 10 456 осіб (28,4 %);	

- «ні, на роботі немає належних технічних умов для навчання онлайн» – 1 242 особи (3,4 %).



Рис. 2.1.5.1. Оцінки учасників навчання щодо достатності технічних умов для навчання на робочому місці, %

Отже, для третини респондентів навчання в робочий час не має перешкод, а для кожного п'ятого умовою навчання в робочий час є прийняття відповідного наказу. Кожен четвертий не може повноцінно навчатися, оскільки відволікається на робочі завдання. Решта респондентів з тих чи інших причин не має змоги навчатися в робочий час (через завантаженість, перешкоди з боку керівництва, неналежні технічні умови).

Під час відповіді на запитання **чимало респондентів в графі «Інше»** зазначили про таке:

- взагалі немає можливості проходити навчання в робочий час;
- навчання онлайн не враховує завантаженість роботою, її інтенсивність і неможливість відкласти робочі завдання (наприклад, термінові доручення, роботу з громадянами, участь в судових засіданнях);
- навчання проходить одночасно з виконанням службових обов'язків (при цьому навчання частково пропускається, але вдається виконувати підсумкові завдання та отримувати сертифікат);
- вибір між навчанням і роботою завжди робиться на користь роботи;
- навчання онлайн в робочий час негативно впливає і на якість навчання, і на виконання робочих завдань;
- змушений(а) навчатися з власних гаджетів (ноутбук/телефон), з використанням мобільного Інтернет-зв'язку (робочий комп'ютер не підключений до мережі Інтернет);
- проходження навчання на робочому місці заважає колегам;
- навчання відбувається під час обідньої перерви і після роботи;
- «якщо навчатися в робочий час, то мусиш виконувати роботу в позаробочий час»;
- «оскільки відволікаюсь на робочі процеси, то завжди веду відеозапис для можливості прослухати курс повністю»;
- «більшість курсів записані заздалегідь та розміщені за певними посиланнями, тому запис можна зупинити в будь який час і продовжити слухати після виконання робочого завдання»;
- «не завжди можливе навчання в робочий час, тому підвищую кваліфікацію у період відпустки»;
- наявність ризику для життя, якщо під час навчання оголошено повітряну тривогу;
- навчання в робочий час можливе лише з дозволу керівника;

- «проходжу навчання онлайн лише в неробочий час»;
- професійне навчання не повинно забирати у працівника особистий час, це має бути частиною робочого процесу;
- «навчання не оптимізовано, його забагато, забагато освітніх напрямів, що шкодить робочим процесам»;
- «нікого не цікавить, чи є у тебе можливість навчатися, просто необхідно надати сертифікат».

Доцільним є застосування службами управління персоналом гнучких підходів до організації підвищення кваліфікації працівників, які мають технічні перешкоди для навчання онлайн (сприяння їм у проходженні навчання офлайн, тимчасовому користуванні персональними комп'ютерами з камерою та мікрофоном, доступом до мережі Інтернет тощо); інформування керівника державної служби про потреби у забезпеченні мінімально необхідних умов професійного навчання.

Пропозиції/
рекомендації

Можливість навчатися в робочий час без відволікань на робочі процеси або незалежно від схвального ставлення керівництва забезпечуватиметься двома шляхами: під час навчання офлайн, а також за наявності внутрішньої політики (в державному органі, органі місцевого самоврядування) щодо створення належних/сприятливих умов для розвитку професійних компетентностей працівників.

2.1.6. Індикатор:	Впевнено констатують наявність умов для інклюзивного навчання 35,4 % опитаних учасників навчання. Але кожен другий не замислювався над цим.	Основні тенденції
Частка учасників професійного навчання, які вважають, що для осіб з особливими освітніми потребами створено умови доступного навчання	Найбільш помітними для респондентів є умови фізичної доступності, які стосуються входу до будівлі, маркування сходів і стін, наявності ліфту, вказівних табличок шрифтом Брайля. Найменше проявів доступності спостерігається в освітньому процесі, а також у сфері доступу до інформації про навчання.	
<i>Метод збору інформації:</i> опитування	Під час опитування учасники навчання на запитання «Чи вважаєте Ви, що для осіб з особливими освітніми потребами	Опис результатів дослідження

(зокрема з різними функціональними порушеннями) створено доступні умови для підвищення кваліфікації?» відповіли:

- «так» – 13 026 осіб (35,4 %);
- «ні» – 1 525 осіб (4,1 %);
- «частково» – 5 375 осіб (14,6 %);
- «не замислювався(лася) над цим» – 16 911 осіб (45,9 %).

Отже, кожен *третій* респондент вважає умови підвищення кваліфікації доступними для осіб з особливими освітніми потребами. Кожен *п'ятий* оцінює такі умови як відсутні або недостатні. Кожен *другий* не замислювався над цим питанням (рис. 2.1.6.1).

Для порівняння: під час опитування, проведеного у 2024 році, на це питання респонденти відповіли: «так» – 14 233 особи (44,4 %); «ні» – 4 668 осіб (14,6 %); «частково» – 13 159 осіб (41,1 %). Проте варіант відповіді «не замислювався(лася) над цим» тоді не пропонувався.

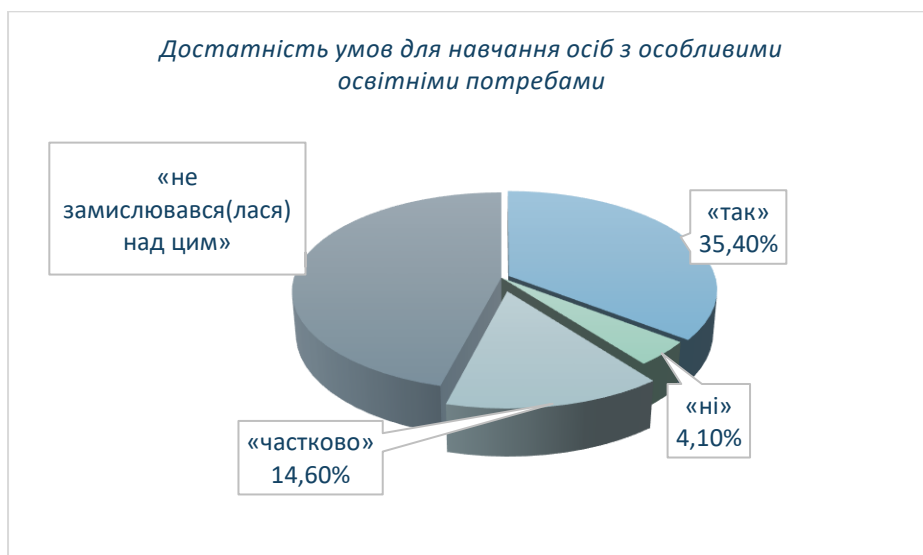


Рис. 2.1.6.1. Оцінки учасників навчання щодо достатності умов для навчання осіб з особливими освітніми потребами, %

Для поглиблення дослідження індикатора під час цього річного **опитування** респондентам було запропоновано відзначити, **які умови доступного навчання для осіб з особливими освітніми потребами вони спостерігали** у провайдерів, які підвищують кваліфікацію державних службовців (табл. 2.1.6.1).

ТАБЛ. 2.1.6.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Які умови доступного навчання для осіб з особливими освітніми потребами Ви спостерігали у провайдерів, які підвищують кваліфікацію державних службовців?»

Показник	Кількість опитаних
Плаский вхід до будівлі, підйомні механізми біля сходів (у разі відсутності пандусу)	6 533 особи (17,7 %)
Є кольорове маркування сходів, стін тощо	4 099 осіб (11,1 %)
У будівлі, приміщеннях відсутні пороги	1 853 особи (5 %)
Сходи є безпечними, мають контрастне маркування (за наявності сходів)	2 150 осіб (5,8 %)
У будівлі є ліфт (якщо у будівлі більше одного поверху)	2 890 осіб (7,8 %)
Використовуються вказівні таблички шрифтом Брайля	2 575 осіб (7 %)
Є відокремлені місця для паркування транспортних засобів для осіб з інвалідністю (за наявності парковки)	2 007 осіб (5,4 %)
Є спеціально оснащена кабіна туалету	2 073 особи (5,6 %)
Доступні шляхи евакуації з будівлі	2 176 осіб (5,9 %)
Учасників навчання інформують про можливість подати заяву про потребу в інклюзивному навчанні	933 особи (2,5 %)
Для особи з особливими освітніми потребами можуть змінити темп навчання	833 особи (2,3 %)
Для особи з особливими освітніми потребами можуть надати додатковий час для виконання практичних завдань, проходження тестування	828 осіб (2,2 %)
У разі потреби відбувається заміна місця аудиторії (наприклад, з третього поверху на перший)	673 особи (1,8 %)

Учасникам навчання забезпечено доступність навчальних матеріалів, інших освітніх ресурсів в різних форматах (з можливістю збільшити шрифт, електронна/паперова форма тощо)	1 054 осіб (2,9 %)
Провайдер пропонує/застосовує гнучкий графік навчання	1 842 особи (5 %)
Провайдер пропонує/застосовує розумні пристосування для навчання (адаптація навчальних матеріалів, індивідуальні/додаткові консультації, індивідуалізація методів навчання/процедур оцінювання, допоміжні засоби для навчання тощо)	661 особа (1,8 %)
У навчальних приміщеннях є спеціальне обладнання (наприклад, збільшувальні та освітлювальні прилади, меблі з регулюванням висоти, кута нахилу, з бортиками на столі для запобігання падіння предметів тощо)	564 особи (1,5 %)
Вебсайтом провайдера можуть користуватися особи з порушенням зору	788 осіб (2,1 %)
На вебсайті провайдера є окрема сторінка, на якій розміщена інформація зрозумілою мовою та у доступному форматі (текстовий, відео- та аудіоформати, фотоматеріали, інфографіки, схематичні плани, нормативно-правові акти тощо)	789 осіб (2,1 %)
На вебсайті провайдера є інформація про умови доступності навчання, яке він організовує (щодо наявності ліфту, спеціального обладнання в приміщеннях, розумних пристосувань в освітньому процесі тощо)	581 особа (1,6 %)
Провайдера цікавить зворотній зв'язок з учасниками навчання з питань, що стосуються умов інклюзивного навчання (наприклад, проводиться опитування)	654 особи (1,8 %)
«Ніколи не звертав(ла) уваги на зазначене вище»	7 136 осіб (19,4 %)
«Не можу оцінити фізичну доступність, оскільки навчання проводиться лише/переважно онлайн»	14 121 особа (38,3 %)
«Не можу оцінити інформаційну доступність, оскільки вебсайтами провайдерів не користувався(лася)»	4 413 особи (12 %)

Отже, найбільша частка респондентів *не може оцінити* (як зовнішні спостерігачі) умови доступності навчання для осіб з особливими освітніми потребами, що забезпечені провайдерами, оскільки:

- навчаються онлайн, тому фізичну доступність не оцінюють (38,3 %);
- не звертають уваги на такі умови (19,4 %);
- не користуються ресурсами провайдерів, на яких можна відслідкувати умови інформаційної доступності (12 %).

З умов *фізичної* доступності навчання найбільш помітними для респондентів є:

- плаский вхід до будівлі, підйомні механізми біля сходів (17,7 %);
- кольорове маркування сходів, стін (11,1 %);
- ліфт (7,8 %);
- вказівні таблички шрифтом Брайля (7 %).

В *освітньому процесі* опитані найбільше відзначають те, що провайдер пропонує/застосовує гнучкий графік навчання (5 %).

Інформаційна доступність є найменш помітною для респондентів. Зокрема, лише 2,5 % підтверджують, що учасників навчання інформують про можливість подати заяву про потребу

в інклюзивному навчанні. 1,6 % помічали, що на вебсайті провайдера є інформація про умови доступності навчання, яке він організовує і яким можуть скористатися учасники навчання з особливими освітніми потребами (ліфт, розумні пристосування тощо).

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- згадані умови доступності взагалі відсутні (не спостерігається жодної з таких умов);
- приміщення не пристосовані для інклюзивного навчання;
- «не звертав(ла) уваги, оскільки не належу до таких категорій»;
- відповісти на це питання можуть лише вразливі категорії;
- в умовах війни це питання носить другорядний характер;
- «у нас немає працівників, які потребують згаданих умов»;
- «зараз майже всі інституції обладнані для зручності людей з інклюзивними потребами, тому я вважаю, що перешкод для отримання навчання у цієї категорії громадян немає»;
- «не потрібно створювати особливі умови».

Для посилення гарантій доступного підвищення кваліфікації для осіб з особливими освітніми потребами доцільним є:

- використання провайдерами під час організації освітньої діяльності методичних рекомендацій НАДС²⁵ для визначення потреб учасників навчання з особливими освітніми потребами та/або проблем забезпечення інклюзивного навчання та прийняття рішень для їх розв'язання/усунення;
- проведення щорічного моніторингу щодо забезпечення реалізації освітніх прав осіб з особливими освітніми потребами (у сфері професійного навчання);
- розширення інформування щодо реалізації освітніх прав осіб з особливими освітніми потребами під час підвищення кваліфікації;
- посилення уваги до доступності інформації про підвищення кваліфікації на вебсайтах провайдерів;
- забезпечення інклюзивності і доступності дистанційної форми навчання під час підвищення кваліфікації.

Пропозиції/
рекомендації

²⁵ Наказ НАДС від 01 жовтня 2024 року № 138-24 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації інклюзивного навчання суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (<http://surl.li/vpovia>).

2.2

ІНДИКАТОРИ ФІНАНСОВОЇ ГАРАНТОВАНOSTІ/ДОСТУПНОСТІ 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)

Методи збору інформації:
аналіз статистичних
(адміністративних) даних,
опитування

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

Основні тенденції

підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС пройшли 27,3 % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2024 році. При цьому 25,9 % становили державні службовці (або 94,8% від загальної кількості учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС); кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, з 2023 по 2024 рік збільшилася в 1,2 раза.

Звітна інформація державних органів (у рамках щорічного дослідження за методологією Програми SIGMA) за 2024 рік засвідчує:

підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету році пройшли 55,1 % державних службовців, які підвищували кваліфікацію у 2024 році (це становить 35,8 % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2024 році);

кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за рахунок державного бюджету, з 2023 по 2024 рік зменшилася на 14 %.

Опитування державних службовців засвідчує:

загалом кожному третьому респонденту відомо, що він пройшов обов'язкове підвищення кваліфікації за бюджетні кошти (кожен п'ятий за державним замовленням НАДС і кожен сьомий за кошти державного органу, в якому працює);

також кожен третій респондент не цікавився, за чий рахунок проведено безкоштовне для нього навчання;

кожен четвертий опитаний проходив обов'язкове підвищення кваліфікації за власні кошти.

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

Опис результатів дослідження

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 2024 році (порівняно з 2023 роком)

Категорії посад державних службовців	2023 рік		2024 рік	
	всього	у тому числі жінок	всього	у тому числі жінок
Категорія «А»	152 особи	50 осіб	163 особи	55 осіб
Категорія «Б»	18 916 осіб	11 830 осіб	14 737 осіб	9 006 осіб
Категорія «В»	53 974 особи	39 680 осіб	47 884 особи	35 858 осіб
Разом	73 042 особи	51 560 осіб	62 784 особи	44 919 осіб

У 2024 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 2023 роком зменшилася на 10 258 державних службовців або на 14 %;
- у співвідношенні з фактичною кількістю державних службовців (станом на 31 грудня 2024 року – 156 276 осіб)²⁶: у 2024 році за рахунок державного бюджету пройшли підвищення кваліфікації 40,2 % від фактичної кількості державних службовців (у 2023 році – 45,7 %);
- у співвідношенні з загальною кількістю державних службовців, які підвищили кваліфікацію: у 2024 році за рахунок державного бюджету пройшли підвищення кваліфікації 55,1 % державних службовців (у 2023 році – 66,6 %);
- у співвідношенні з загальною кількістю учасників навчання, які підвищили кваліфікацію: у 2024 році за рахунок державного бюджету пройшли підвищення кваліфікації 35,8 % таких учасників (у 2023 році – 44,1 %).

Отже, показник охопленості фінансуванням з державного бюджету на підвищення кваліфікації державних службовців у 2024 році знизився (як й усі інші зазначені відносні показники) порівняно з 2023 роком. Хоча кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС (у Вищій школі публічного управління та закладах освіти, відібраних на конкурсній основі) зросла на 8 216 осіб (з 37 205 осіб у 2023 році до 45 421 особи у 2024 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).

²⁶ 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 2024 РОЦІ (ПОРІВНЯНО З 2023 РОКОМ)

Показник	2023 рік	2024 рік
Загальна кількість учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС, з них:	39 147 осіб	47 925 осіб
державні службовці	37 205 осіб	45 421 особа
посадові особи місцевого самоврядування	1 810 осіб	2 359 осіб
голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники	132 особи	145 осіб

У 2024 році спостерігалися такі **тенденції підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС**:

- підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС пройшли 27,3 % від загальної кількості учасників навчання, які підвищували кваліфікацію в 2024 році (у 2023 році – 23,6 %);
- переважною більшістю осіб, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, були державні службовці – 94,8% від загальної кількості учасників навчання, що пройшли підвищення за державним замовленням НАДС (у 2023 році – 95 %), та 25,9 % від загальної кількості учасників навчання, які підвищували кваліфікацію в цей період (у 2023 році – 22,4 %);
- у співвідношенні з фактичною кількістю державних службовців: за державним замовленням НАДС пройшли підвищення кваліфікації 29,1 % від фактичної кількості державних службовців (у 2023 році – 23,3 %);
- незначною у загальній структурі учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, є частка посадових осіб місцевого самоврядування (4,9 %) та голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників (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.

Для поглиблення дослідження індикатора під час цього річного опитування державним службовцям було запропоновано відзначити, **за рахунок яких коштів вони проходили у 2024 році обов'язкове підвищення кваліфікації, передбачене в індивідуальній програмі професійного розвитку**. Відповіді розподілилися таким чином:

- за кошти державного бюджету (за державним замовленням НАДС) – 6 618 осіб (18 %);
- за кошти державного бюджету (навчання було оплачено державним органом, в якому працює респондент) – 5 106 осіб (13,9 %);
- за кошти місцевого бюджету – 357 осіб (1 %);
- за кошти міжнародної технічної допомоги – 197 осіб (0,5 %);
- за кошти громадської організації – 65 осіб (0,2 %);
- «для мене це було безкоштовно, але я не уточнював(ла), за чий кошти проведено навчання» – 12 710 осіб (34,5 %);
- за власні кошти – 9 896 осіб (26,9 %);
- у 2024 році не підвищували кваліфікацію – 1 889 осіб (5,1 %).

Отже, загалом кожному *третьому* респонденту відомо, що він пройшов обов'язкове підвищення кваліфікації за бюджетні кошти (кожен *п'ятий* за державним замовленням НАДС і кожен *сьомий* за кошти державного органу, в якому працює). Значна частка респондентів (*третина*) не цікавилися, за чий рахунок проведено безкоштовне навчання. Кожен *четвертий* опитаний державний службовець повідомив, що проходив обов'язкове підвищення кваліфікації за власні кошти.

Для підвищення гарантованості фінансування підвищення кваліфікації доцільними є:

Пропозиції/
рекомендації

- щорічне забезпечення об'єктивного та обґрунтованого визначення та аналізу потреб державних органів, органів місцевого самоврядування та учасників навчання у підвищенні кваліфікації;
- урахування реальних показників визначених потреб у професійному навчанні під час розподілу бюджетного фінансування державними органами, до повноважень яких належать відповідні функції;
- збільшення витрат державних органів на підвищення кваліфікації своїх працівників;
- вжиття заходів для зменшення кількості державних службовців, які змушені проходити обов'язкове підвищення кваліфікації (відповідно до нормативних вимог, для потреб професійної діяльності) за власні кошти;
- уніфікація форм звітності, запроваджених НАДС для збирання інформації про підвищення кваліфікації від РЦПК і виконавців державного замовлення НАДС (для отримання диференційованих показників щодо підвищення кваліфікації за рахунок державного/місцевих бюджетів).

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

У сфері фінансування з державного бюджету на підвищення кваліфікації за державним

замовленням НАДС: порівняно з 2023 роком фактичні видатки з державного бюджету зменшилися на 3,8 % (водночас кількість осіб, які підвищили кваліфікацію у межах цих коштів, збільшилася в 1,2 раза); різниця між плановими та фактичними видатками у 2024 році становила 3,7 %.

У сфері фінансування з місцевих бюджетів на підвищення кваліфікації: таке фінансування домінує серед джерел організації підвищення кваліфікації в РЦПК і в 2024 році його частка становила 92,3 %; порівняно з 2023 роком обсяг фінансування з місцевих бюджетів зріс на 10 %.

Основні тенденції

Інформацію щодо фінансування підвищення кваліфікації **за державним замовленням НАДС** (за

бюджетною програмою за КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого

Опис результатів
дослідження

самоврядування»²⁷, на основі обсягів державного замовлення, затверджених Кабінетом Міністрів України²⁸) наведено у табл. 2.2.2.1.

Табл. 2.2.2.1

ФІНАНСУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ЗА ДЕРЖАВНИМ ЗАМОВЛЕННЯМ НАДС
у 2024 році (порівняно з 2023 роком)

Заклади освіти	2023 рік		2024 рік	
	Показники			
	планові	фактичні	планові	фактичні
Вища школа публічного управління	43 659,5 тис. грн	41 991,7 тис. грн (на 22 854 осіб)	38 560,0 тис. грн	38 074,6 тис. грн (на 29 600 осіб)
Інші заклади освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС	12 113,1 тис. грн	10 345,1 тис. грн (на 16 293 особи)	13 728,7 тис. грн	12 299,3 тис. грн (на 18 325 осіб)
Разом	55 772,6 тис. грн	52 336,8 тис. грн	52 288,7 тис. грн	50 373,9 тис. грн

Порівняно з 2023 роком планові видатки з державного бюджету на підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС у 2024 році зменшилися на 3 483,9 тис. грн або на 6,2 %, фактичні видатки – зменшилися на 1 962,9 тис. грн або на 3,8 %.

Різниця між плановими та фактичними показниками обсягів державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації у 2024 році становила 1 914,8 тис. грн або 3,7 % (у 2023 році – 3 435,8 тис. грн або 6,7 %). Ця різниця в окремих випадках зумовлюється економією вартості послуг та інших витрат.

Попри зменшення у 2024 році фактичних видатків зросла загальна кількість учасників навчання, що пройшли підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС, і становила 47 925 осіб (у 2023 році при більших фактичних видатках – 39 147 осіб). Хоча попередній моніторинг якості підвищення кваліфікації за період 2021-2023 років²⁹ встановив іншу чітку тенденцію – при зменшенні обсягів фактичних видатків відповідно зменшувалася кількість осіб, які могли пройти підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС.

²⁷ Наказ НАДС від 09 лютого 2023 року № 12-23 «Про затвердження Паспорта бюджетної програми на 2023 рік Національного агентства України з питань державної служби за КПКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»» (<https://surl.li/azzewr>);
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>).

²⁸ Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2023 року № 708 «Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2023 році» (<https://surl.li/wmokvy>);
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/syftze>).

²⁹ Пункти 3.1.8, 3.1.9 Звіту 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 (2021-2023 рр.), <https://surl.li/ifuhiy>.

Аналіз цього питання в сукупності з індикатором «Кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації (у відповідному році) за загальними, спеціальними програмами» (пункт 2.1.3 цього Звіту) засвідчує:

- у 2024 році зростання кількості осіб, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, при зменшенні обсягів бюджетних витрат відбулося за рахунок внутрішньоструктурних змін – у 2024 році значно збільшився показник підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами, які є більш економічними, ніж професійні (сертифікатні) програми³⁰ (детальніше у табл. 3.1.4.1);
- особливо помітним це є у Вищій школі публічного управління: кількість осіб, які пройшли навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, зросла майже вдвічі (з 14 487 осіб у 2023 році до 23 096 осіб у 2024 році).

Бюджетні витрати на підвищення кваліфікації в РЦПК³¹ зазначені у табл. 2.2.2.2.

ТАБЛ. 2.2.2.2

ФІНАНСУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ В РЦПК ЗА РАХУНОК БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ
у 2024 році (ПОРІВНЯНО З 2023 РОКОМ)

Заклади освіти	2023 рік	2024 рік
За рахунок коштів місцевих бюджетів		
РЦПК (18 закладів)	65 002 368 грн	71 527 766 грн
За рахунок коштів державного бюджету		
Вінницький РЦПК	х	232 912 грн
Запорізький РЦПК	52 740 грн	х
Сумський РЦПК	72 296 грн	38 898 грн
Черкаський РЦПК	х	16 909 грн
Чернігівський РЦПК	22 000 грн	х
Разом за рахунок коштів державного бюджету	147 036 грн	288 718 грн

РЦПК надають освітні послуги з підвищення кваліфікації переважно за рахунок коштів місцевих бюджетів. У 2024 році частка цих коштів (71 527 766 грн) від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації становила 92,3 %. Порівняно з 2023 роком обсяг фінансування з місцевих бюджетів зріс на 6 525 398 грн або на 10 %.

У 2024 році 2 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 – 364 860 грн (10 % від загального фінансування), Хмельницький РЦПК – 108 887,03 грн (3,3 % від загального фінансування).

Також у 2024 році залучалися кошти державного бюджету – 288 718 грн (0,4 % від загального обсягу фінансування підвищення кваліфікації в РЦПК). Ці кошти (за рахунок закупівлі державними органами послуг з підвищення кваліфікації своїх працівників) на

³⁰ Зокрема, граничні витрати на одного учасника професійного навчання, який підвищував кваліфікацію за державним замовленням НАДС в закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, у 2024 році становили: за загальними професійними (сертифікатними) програмами – 1 610 грн, за загальними короткостроковими програмами – 520 грн (<https://surl.li/leizwd>).

³¹ Детальні показники наведено у Звіті про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2024 році (<https://surl.li/sqilqz>).

фінансування освітньої діяльності з підвищення кваліфікації учасників навчання отримали з заклади – Вінницький, Черкаський та Сумський РЦПК. Порівняно з 2023 роком обсяг таких коштів в цілому збільшився на 141 682 грн (вдвічі). У 2024 році в залученні таких коштів лідирував Вінницький РЦПК.

У 2024 році 16 РЦПК продемонстрували тенденцію до зростання фінансування засновниками (за рахунок коштів місцевих бюджетів) порівняно з 2023 роком (табл. 2.2.2.3).

Табл. 2.2.2.3

Обсяги фінансування підвищення кваліфікації в РЦПК за рахунок коштів
місцевих бюджетів у 2024 році (порівняно з 2023 роком)

Заклад освіти	Обсяги фінансування за рахунок коштів місцевих бюджетів	
	2023 рік	2024 рік
Вінницький РЦПК	4 836 595 грн	5 530 758 грн
Волинський РЦПК	3 932 628 грн	4 541 331,51 грн
Житомирський РЦПК	2 077 599 грн	2 567 142,1 грн
Запорізький РЦПК	3 627 570 грн	4 301 253 грн
Івано-Франківський РЦПК	3 561 000 грн	3 561 000 грн
РЦПК Київської області	3 845 591 грн	4 293 488,06 грн
Київський РЦПК	4 577 626 грн	5 530 747 грн
РЦПК Кіровоградської області	4 065 856 грн	4 142 785 грн
Миколаївський РЦПК	4 057 200 грн	4 300 681 грн
Полтавський РЦПК	5 267 761 грн	5 326 775 грн
Рівненський РЦПК	3 253 358 грн	3 963 404,29 грн
Сумський РЦПК	2 692 231 грн	2 775 076,97 грн
Тернопільський РЦПК	3 611 526 грн	3 833 400 грн
Херсонський РЦПК	1 585 842 грн	1 801 399 грн
Хмельницький РЦПК	3 034 375 грн	2 937 637,32 грн
Черкаський РЦПК	4 041 945 грн	4 627 265,29 грн
Чернівецький РЦПК	2 789 928 грн	3 329 339,69 грн
Чернігівський РЦПК	4 163 736 грн	4 164 283 грн
Разом	65 022 368 грн	71 527 766,2 грн

Оскільки серед освітніх пропозицій провайдерів, як здійснюють підвищення кваліфікації за рахунок бюджетних коштів, домінують короткострокові програми, доцільно застосовувати збалансований підхід під час планування навчання та розподілу бюджетних коштів на підвищення кваліфікації. Необхідним є створення умов для проходження підвищення кваліфікації за різними видами програм (як професійними (сертифікатними), так і короткостроковими), враховуючи постійну потребу учасників навчання у проходженні таких програм 1 раз на 3 роки.

Пропозиції/
рекомендації

2.2.3. Індикатор:	У середньому 0,05 % фонду оплати праці було передбачено кошторисами центральних та місцевих органів виконавчої влади на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів.		Основні тенденції
Відсоток фонду оплати праці, щорічно запланований державними органами, органами місцевого самоврядування на підвищення кваліфікації своїх працівників	Порівняно з 2023 роком показник зменшився на 0,03 % (але залишився в рамках нормативно визначеного показника – до 2 %).		
Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних	Обсяги підвищення 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	фінансування кваліфікації	Опис результатів дослідження
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 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.			
У рамках цьогорічного моніторингу не проводився аналіз індикатора стосовно органів місцевого самоврядування, оскільки офіційна звітність з відповідних питань відсутня. Вибірковий запит до органів місцевого самоврядування здійснювався у рамках попереднього моніторингу за період 2021-2023 років ³² , а також його доцільно здійснити під час наступного комплексного моніторингу за трирічний період.			

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 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.

У рамках цього річного моніторингу не проводився аналіз індикатора стосовно органів місцевого самоврядування, оскільки офіційна звітність з відповідних питань відсутня. Вибірковий запит до органів місцевого самоврядування здійснювався у рамках попереднього моніторингу за період 2021-2023 років³², а також його доцільно здійснити під час наступного комплексного моніторингу за трирічний період.

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 2024 році (порівняно з 2023 роком)

Державні органи	2023 рік	2024 рік
Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат Верховної Ради України, Державне управління справами, апарати центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,08 %	0,05 %

³² Пункт 3.1.10 Звіту 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 (2021-2023 рр.), <https://surl.li/ifuhiy>.

Територіальні органи центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,06 %	0,07 %
Місцеві державні адміністрації (середнє значення)	0,1 %	0,02 %
Узагальнене значення показника	0,08 %	0,05 %

Аналіз наведеної інформації засвідчує, що у 2024 році (порівняно з 2023 роком):

- відсоток фонду оплати праці, запланований державними органами на підвищення кваліфікації державних службовців, загалом продовжує мати тенденцію щорічного зниження (узагальнене значення показника зменшилося на 0,03 % порівняно із 2023 роком). Водночас така ситуація залишається в рамках нормативно визначеного показника (до 2 %);
- територіальним органам центральних органів виконавчої влади вдалося підвищити середнє значення відсотка фонду оплати праці, запланованого на підвищення кваліфікації державних службовців (на 0,01 %),
- місцеві державні адміністрації демонстрували різку зміну в плануванні витрат на підвищення кваліфікації – середнє значення відсотка фонду оплати праці, запланованого на підвищення кваліфікації державних службовців порівняно з 2023 роком суттєво знизилося (у 5 разів). Хоча в попередні роки місцеві державні адміністрації засвідчували спроможність планувати власні витрати в більшому обсязі, ніж інші державні органи.

Для оптимізації ситуації із фінансування підвищення кваліфікації державними органами, в яких працюють учасники навчання, доцільними є:

Пропозиції/
рекомендації

- посилення інформаційної підтримки НАДС процесів фінансування державними органами підвищення кваліфікації державних службовців (зокрема інформування щодо диференціації джерел фінансування освітніх послуг з підвищення кваліфікації, реалізації повноважень керівників державної служби в державних органах щодо забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, закупівлі послуг, необхідних для забезпечення підвищення кваліфікації, а також повноважень служб управління персоналом щодо планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; оціночної ролі показників фінансування державними органами підвищення кваліфікації своїх працівників у рамках щорічного дослідження за методологією Програми SIGMA);
- проведення обміну досвідом щодо ефективних практик організації в державному органі, органі місцевого самоврядування роботи із закупівлі послуг, необхідних для забезпечення підвищення кваліфікації;
- використання дашборду як digital-інструменту, який візуалізує інформацію про заплановані/фактично витрачені державними органами кошти на підвищення кваліфікації державних службовців, а також поступове залучення до такої інформаційної практики органів місцевого самоврядування.

2.2.4. Індикатор:	У 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 2023 році).	Основні тенденції
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)	Узагальнене значення показника фактичних витрат у 2024 році (за всіма державними органами) менше запланованих витрат в 1,6 раза.	
Метод збору інформації: аналіз адміністративних даних	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	Опис результатів дослідження

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 2024 РОЦІ (ПОРІВНЯНО З 2023 РОКОМ)

Державні органи	2023 рік	2024 рік
Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Апарат Верховної Ради України, Державне управління справами, апарати центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,04 %	0,02 %
Територіальні органи центральних органів виконавчої влади (середнє значення)	0,03 %	0,04 %
Місцеві державні адміністрації (середнє значення)	0,03 %	0,01 %
Узагальнене значення показника	0,03 %	0,03 %

Фінансування державними органами підвищення кваліфікації своїх працівників в умовах воєнного стану продовжує залишатися проблемним. Одна з причин – 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, видатки на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану не належать до переліку пріоритетних.

У 2024 році узагальнене значення показника фактичних витрат збереглося на рівні 0,03 % (так само, як у 2023 році). Водночас спостерігалися зміни показника в розрізі державних органів:

- у державних органах центрального рівня в цілому – фактичні витрати скоротилися в 2 раза;

- у територіальних органах центральних органів виконавчої влади – зросли в 1,3 раза;
- у місцевих державних адміністраціях – скоротилися в 3 раза.

Аналіз **співвідношення узагальнених значень запланованих і фактичних витрат** у 2024 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 2,5 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 2024 році (за всіма державними органами) також менше запланованих витрат в 1,6 раза.

Помітним є те, що показники скоротилися в усіх групах державних органів (на відміну від 2023 року, коли державні органи не збільшували відсоток запланованих витрат, але їм вдалося підвищити відсоток фактичних витрат в 1,5 раза порівняно з 2022 роком). Тривалий воєнний стан продовжує бути для цієї ситуації несприятливим.

Аналогічні пропозиціям/рекомендаціям, зазначеним стосовно індикатора «Відсоток фонду оплати праці, щорічно запланований державними органами, органами місцевого самоврядування на підвищення кваліфікації своїх працівників» (пункт 2.2.3 цього Звіту).

Пропозиції/
рекомендації

Також доцільним є запровадження збору даних про кількість учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації за рахунок коштів в межах бюджетних призначень, затверджених державним органам.

2.3 ІНДИКАТОРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДОСТУПНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

2.3.1. Достатність інформації про підвищення кваліфікації (у відкритих джерелах)

В умовах розширення ринку освітніх послуг з підвищення кваліфікації (збільшення кола суб'єктів надання таких послуг і різноманітності напрямів навчання, їх вибору учасниками навчання з урахуванням своїх освітніх потреб) однією з ключових гарантій реалізації права/обов'язку підвищувати кваліфікацію є доступність інформації про освітні послуги та їх надавачів.

У рамках поглибленого дослідження умов доступності підвищення кваліфікації **проаналізовано достатність інформації** (у відкритих джерелах), яка необхідна учасникам навчання для вибору провайдерів і програм підвищення кваліфікації.

Під час **опитування** учасники навчання **оцінювали інформаційну доступність підвищення кваліфікації на тих ресурсах, де провайдери зобов'язані розміщувати інформацію про свою діяльність у сфері підвищення кваліфікації** (у тому числі програми, за якими проводиться навчання, та умови навчання). Цими ресурсами є *Портал управління знаннями та вебсайти провайдерів*. Результати опитування відображено у табл. 2.3.1.1.

Табл. 2.3.1.1

Результати опитування

«Чи є достатньою інформація про підвищення кваліфікації (про провайдерів, програми та умови навчання), розміщена на зазначених ресурсах?»

Відповіді	На Порталі управління знаннями	На вебсайтах провайдерів
«Так»	33 223 особи (90,2 %)	30 396 осіб (82,5 %)
«Ні»	969 осіб (2,6 %)	1 513 осіб (4,1%)
«Недостатньо»	1 111 особа (3 %)	1 256 осіб (3,4 %)
«Не користуюся цим(и) ресурсом(ами)»	1 534 особи (4,2 %)	3 672 особи (10%)

Отже, для абсолютної більшості опитаних учасників навчання (понад 4/5) Портал управління знаннями та вебсайти провайдерів є достатньо інформаційно насиченими щодо можливостей пройти підвищення кваліфікації. При цьому більш популярним для відвідування є Портал управління знаннями. Вебсайти провайдерів не відвідує кожен *десятий* опитаний.

Для поглиблення дослідження респондентам, які **висловилися про недостатність інформації** на зазначених ресурсах, було запропоновано зазначити, **якої саме інформації не вистачає**.

Загальні оцінки респондентів стосовно функціонування вебсайтів провайдерів і Порталу управління знаннями:

- вебсайти провайдерів не завжди мають простий і зрозумілий інтерфейс, іноді забагато яскравих кольорів, які відволікають, або не зрозуміла навігація;
- контакти провайдерів застарілі, зв'язатися з ними неможливо, або вказані номери осіб, які безпосередньо не відповідають за навчання (приймальня, канцелярія тощо);

- для ефективного виконання вимог законодавства щодо проходження підвищення кваліфікації за індивідуальною програмою професійного розвитку, інформація про навчання повинна бути централізованою, актуальною та доступною без зайвого витрачання часу на її пошук;
- цікавить зведена інформація на поточний та наступний рік: перелік тем, вартість, початок запису, кількість кредитів ЄКТС;
- не вистачає інформації про інші можливості підвищити кваліфікацію, крім Порталу управління знаннями;
- було би зручно, якби з Порталу управління знаннями та з вебсайтів провайдерів, на яких держслужбовець зареєстрований, приходили пропозиції про навчання;
- незрозуміло, які умови необхідні для того, щоб кадрова служба прийняла сертифікат про проходження навчання;
- не вистачає інформації про проведення наукових конференцій, семінарів з можливістю опублікування тез доповідей, в яких можна було би стисло викладати свою думку з того чи іншого питання.

Частина оцінок респондентів стосуються **інформації, розміщеної на Порталі управління знаннями:**

- не завжди провайдер зазначає тривалість навчання;
- для отримання інформації про вартість навчання (якщо воно платне) необхідно телефонувати провайдеру (при цьому додзвонитися важко/неможливо, вказані номери телефонів неактуальні або неактивні, витрачається багато часу на пошук необхідної інформації). Не зручно також, що немає можливості швидко порівняти вартість;
- не завжди провайдер зазначає кількість кредитів ЄКТС за програмою, напрями та професійні компетентності, які охоплює програма;
- іноді відсутня інформація про те, як буде проводитися оцінювання за програмою навчання;
- не вистачає інформації про викладачів (під час запису на навчання);
- немає можливості обрати викладачів за спеціалізацією (наприклад, стосовно міжнародного законодавства);
- незрозумілий механізм отримання сертифіката про навчання на Порталі управління знаннями;
- цікавить інформація про те, які програми можна пройти офлайн;
- не вистачає інформації про відгуки/рекомендації від інших слухачів;
- не зрозуміло, де поставити оцінку викладачу (залишити відгук);
- не вистачає інформації про методи викладання, очікуваного рівня слухачів;
- доцільно було би навести приклади практичних завдань або кейсів, які будуть розглядатися під час навчання за програмою;
- в кожній програмі має бути детальний навчальний план з погодинною розбивкою тем та модулів, інформація про викладацький склад (практичний досвід, сфера експертизи), відгуки від попередніх учасників навчання;
- не вистачає повної інформації за тематикою навчання та провайдерами, які проводять навчання за цими програмами;
- відсутня чітка, аргументована відмова на заявку про бажання пройти програму;
- не вистачає відповідей, чому були відмови, коли було достатньо місць і своєчасне погодження служби управління персоналом.

Чимало відповідей респондентів свідчать про *потребу завчасно знати про програми підвищення кваліфікації*, з яких провайдер оголошуватиме набір. Узагальнено йдеться про таке:

- мають бути орієнтовні дати початку запису на певну програму;

- необхідна інформація про те, з якої години провайдер відкриває запис на програму;
- має бути інформація про вільні місця для запису на програми підвищення кваліфікації (або коли вони з'являться, їх кількість);
- необхідні графіки з тематикою навчання (по місяцях). Це дасть можливість планувати навчання в зручний час з урахуванням робочої завантаженості;
- відсутня необхідна інформація для річного планування навчання (графік/розклад на рік);
- повинна бути інформація про програми підвищення кваліфікації наприкінці року, коли складається індивідуальна програма професійного розвитку на наступний рік;
- відсутня планова інформація про навчання по кварталах;
- програм підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями розміщено дуже багато, але більшість з них неактивні для запису (і не зрозуміло, чи буде запис на ці програми у відповідному році);
- має бути чітка інформація про вартість, розклад занять, кількість осіб у навчальній групі;

- має бути можливість записатися на програму підвищення кваліфікації наперед;
- не вистачає Інтернет-розсилки в особистий кабінет щодо пропонованих, оновлених програм.

Крім озвучення нестачі необхідної інформації, **респонденти також скористалися можливістю оцінити задоволеність користування Порталом управління знаннями.**

Чимало відгуків пов'язано з *попитом на програми підвищення кваліфікації*:

- недостатньо безкоштовних програм підвищення кваліфікації;
- важко/неможливо записатися на безкоштовні програми підвищення кваліфікації;
- не враховується попит на програми при «формуванні їх переліку»;
- відсутні програми підвищення кваліфікації, які стосуються профілю (напряму(ів) роботи).

Отже, респонденти часто ототожнюють Портал з освітніми ресурсами/платформами безоплатного навчання (при цьому Портал має інше призначення – забезпечення доступу до безоплатних інформаційних послуг про програми підвищення кваліфікації³³). Також окремі респонденти вважають Портал окремим суб'єктом надання освітніх послуг, не розуміють причин його «монопольного становища», бажають мати інформацію про інші можливості навчання.

Частина респондентів зосередилися на **тематичі програм підвищення кваліфікації, яких їм не вистачає**:

- програми про розвиток «софтскілів», нових підходів та інструментів в роботі (наприклад, штучний інтелект);
- теми опанування ІТ-технологій, володіння навичками створення програм, сайтів, презентацій;
- англійська мова для екологічних інспекторів (з перевіркою мовного рівня, розмовним навчанням, щотижневим словником для вивчення, очікуваними результатами, що можна буде вільно розуміти міжнародні терміни, вільно розмовляти англійською в сфері екології). Бажано, щоб це було за рахунок бюджету (якщо за власний рахунок, то вартість має бути з урахуванням мінімальної заробітної плати);
- теми для фахівців бухгалтерських служб;
- «хотілося би більше цікавих програм навчання, особливо в партнерстві з іноземними установами».

Стосовно *функціональних можливостей Порталу управління знаннями, орієнтованих на користувачів*, окремі респонденти зазначили:

³³ Пункт 2 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>).

- важко керувати своїм профілем на Порталі управління знаннями, потрібен технічний супровід від НАДС;
- має бути зрозумілий приклад, як правильно реєструватися на Порталі;
- на Порталі управління знаннями в особистому кабінеті немає всіх сертифікатів (за всіма програмами, за якими їх отримано);
- Портал управління знаннями є незручною платформою для пошуку програм;
- недосконала система пошуку та фільтрації програм на Порталі управління знаннями. Має бути можливість фільтрувати лише актуальні курси, дату/місяць початку навчання за програмою;
- на Порталі управління знаннями ускладнений механізм пошуку (зокрема дає багато непотрібної інформації про нечинні програми); непотрібний етап очікування схвалення від служби управління персоналом; не завантажуються сертифікати EF; відсутня заповнена сторінка з індивідуальними освітніми потребами; у профілі використовується ненормативна термінологія структурного/самостійного структурного підрозділу.

2.3.2. Дослідження за індикаторами інформаційної доступності

Індикатори інформаційної доступності були комплексно досліджені в рамках моніторингу, проведеного у 2024 році (у тому числі інформаційна наповненість сайтів провайдерів, розміщення програм підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями, кількість суб'єктів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями).

У рамках моніторингового дослідження у 2025 році відстежено динаміку:

- кількісних показників щодо користування Порталом управління знаннями (як спеціалізованого безоплатного інформаційного ресурсу, який адмініструється НАДС):
 - кількість зареєстрованих користувачів;
 - кількість зареєстрованих провайдерів;
 - кількість розміщених програм підвищення кваліфікації (в актуальному стані);
- кількісно-якісного показника щодо ефективності зворотного зв'язку від провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями.

2.3.2.1. Індикатор:	Кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями – 133 841 особа (станом на 31 грудня 2024 року). Приріст порівняно з 2023 роком на 24 136 осіб або на 22 %.	Основні тенденції
Кількість зареєстрованих користувачів, які мають безоплатний доступ до інформації на Порталі управління знаннями	Кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями (станом на 31 грудня 2024 року) становила 133 841 особа (рис. 2.3.2.1.1), зокрема: • державні службовці – 118 258 осіб (75,7 % від фактичної кількості працюючих державних службовців³⁴), з них: категорія «А» – 244 особи;	Опис результатів дослідження
<i>Метод збору інформації:</i> аналіз Порталу управління знаннями, статистичних даних		

³⁴ Статистичні дані про склад державних службовців станом (<https://surl.li/lcbcry>).

категорія «Б» – 32 898 осіб;

категорія «В» – 85 116 особи;

- **посадові особи місцевого самоврядування** – 15 241 особа, з них:

перша категорія – 91 особа;

друга категорія – 45 осіб;

третья категорія – 102 особи;

четверта категорія – 746 осіб;

п'ята категорія – 4 207 осіб;

шоста категорія – 6 373 особи;

сьома категорія – 3 677 осіб;

- **голови місцевих державних адміністрацій** – 139 осіб;

- **перші заступники, заступники голів місцевих державних адміністрацій** – 203 особи.



Рис. 2.3.2.1.1. Кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями (на 31 грудня 2024 року), осіб

Для порівняння – загальна кількість зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями у **2023** році – **109 705** осіб, з них: державні службовці – 99 573 особи (61,6 % від фактичної кількості працюючих державних службовців), посадові особи місцевого самоврядування – 9 848 осіб, голови місцевих державних адміністрацій – 122 особи, перші заступники, заступники голів місцевих державних адміністрацій – 162 особи.

Отже, у 2024 році порівняно з 2023 роком кількість зареєстрованих користувачів збільшилася на 24 136 осіб або на 22 %.

Наразі, виходячи з актуальних даних станом на 18 липня 2025 року, можна констатувати продовження тенденції зростання кола зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями (**145 221** особа).

Доцільними є:

- продовження НАДС як адміністратором Порталу управління знаннями інформаційної та консультативної підтримки користувачів Порталу, методичної допомоги службам управління персоналом у схваленні запитів на реєстрацію на Порталі;

Пропозиції/
рекомендації

- розширення кола зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями як державною спеціалізованою інформаційно-комунікаційною системою, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання;
- запровадження нових функціональних можливостей Порталу управління знаннями для забезпечення зручності користування його ресурсами.

2.3.2.2. Індикатор:	Кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (станом на 31 грудня 2024 року), – 163. Приріст порівняно з 2023 роком на 30 провайдерів або на 22,4 %.	Основні тенденції
Кількість провайдерів, які пропонують освітні послуги з підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями <i>Метод збору інформації: аналіз Порталу управління знаннями</i>	Кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (станом на 31 грудня 2024 року) становила 163, з них: • заклади вищої освіти – 97; • заклади післядипломної освіти – 30; • громадські або інші неурядові організації – 19; • міжнародні та іноземні установи, організації, які реалізують проекти (програми) МТД – 5; • інші провайдери – 12 (рис. 2.3.2.2.1).	Опис результатів дослідження
<i>Для порівняння: загальна кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, у 2023 році, – 134.</i> Отже, у 2024 році порівняно з 2023 роком кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, збільшилася на 30 суб'єктів або на 22,4 %. Наразі, виходячи з актуальних даних станом на 18 липня 2025 року, можна констатувати продовження тенденції зростання кола провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (176 суб'єктів).		

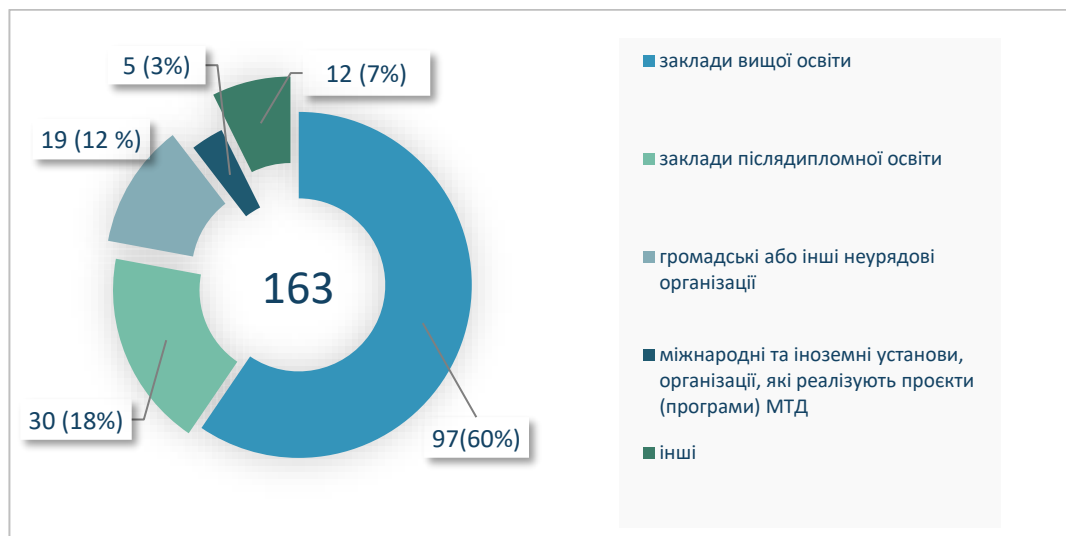


Рис. 2.3.2.2.1. Кількість провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (на 31 грудня 2024 року), суб'єктів

Доцільними є:

- продовження НАДС як адміністратором Порталу управління знаннями інформаційної та консультативної підтримки уповноважених осіб провайдерів, викладачів (тренерів), зареєстрованих на Порталі управління знаннями;
- розширення кола провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, зважаючи на те, що Портал є державною спеціалізованою інформаційно-комунікаційною системою, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання;
- запровадження нових функціональних можливостей Порталу управління знаннями для забезпечення зручності користування його ресурсами.

Пропозиції/
рекомендації

2.3.2.3. 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

Кількість програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями (станом на 31 грудня 2024 року), – **1 456**.

Зменшення порівняно з 2023 роком на 85 програм або на 5,5 %.

Основні тенденції

Станом на 31 грудня 2024 року на Порталі управління знаннями було розміщено **1 456** програм підвищення кваліфікації (в актуальному стані на таку дату, з урахуванням трирічного строку дії програми), з них:

- загальні професійні (сертифікатні) програми – **195**;
- спеціальні професійні (сертифікатні) програми – **21**;
- загальні короткострокові програми – **1 135**;
- спеціальні короткострокові програми – **105** (рис. 2.3.2.3.1).

Опис результатів
дослідження

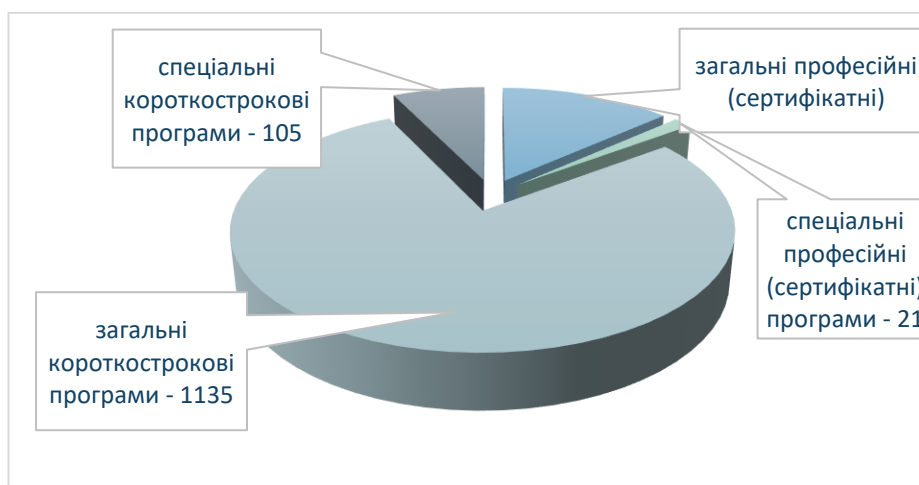


Рис. 2.3.2.3.1. Розподіл за типами програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями (станом на 31 грудня 2024 року), програм

Для порівняння: загальна кількість актуальних програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями у 2023 році, – 1 541.

Отже, у 2024 році порівняно з 2023 роком кількість актуальних програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями, зменшилася на 85 або на 5,5 %.

Наразі, виходячи з актуальних даних станом на 18 липня 2025 року (1 522 програми) можна констатувати продовження тенденції зменшення кількості актуальних програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями. Серед факторів – завершення строку дії окремих програм, зміни в щорічних переліках пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними програмами підвищення кваліфікації, розміщення провайдерів на Порталі лише частини розроблених ними програм.

Доцільними є:

- посилення інформаційної підтримки НАДС з питань оприлюднення провайдером програм підвищення кваліфікації;
- розміщення провайдером на Порталі управління знаннями всіх актуальних програм підвищення кваліфікації (як загальних, так і спеціальних) для забезпечення доступності освітніх пропозицій для учасників навчання, служб управління персоналом (на виконання нормативних і вимог та зважаючи на те, що Портал управління знаннями є державною спеціалізованою інформаційно-комунікаційною системою, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання);
- відстеження НАДС як адміністратором Порталу трирічного строку дії програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі управління знаннями.

Пропозиції/
рекомендації

2.3.2.4. Індикатор:

Частка зареєстрованих користувачів Порталу управління знаннями, які отримали зворотній зв'язок від провайдера (коли його потребували і зверталися за вказаними провайдером контактами)

Метод збору інформації:
опитування

Переважна більшість опитаних учасників навчання (77,4 %) вчасно отримують зворотній зв'язок від провайдера (за вказаними ним контактами).

Кожен сьомий опитаний (13 %) вимушений шукати інші контакти, ніж були зазначені провайдером на Порталі управління знаннями.

Під час **опитування** учасники навчання повідомили, що у разі звернення до провайдера освітніх послуг (за контактами, зазначеними ним на Порталі управління знаннями):

отримують зворотній зв'язок від провайдера без проблем (інформацію було надано/питання було вирішено) – 20 125 осіб (77,4 % опитаних);

отримали зворотний зв'язок, але запізно (коли питання втратило актуальність) – 1 639 осіб (6,3 %);

не вдалося отримати зворотний зв'язок (немає відповіді на телефонний виклик, електронний поштовий зв'язок; контактний телефон неактивний) – 1 336 осіб (5,1 %);

не змогли скористатися контактами провайдера, зазначеними на Порталі управління знаннями, і довелося шукати інші контакти – 3 379 осіб (13 %).

Загалом отримали зв'язок від провайдера 83,7 % опитаних учасників навчання, при цьому 6,3 % (кожен п'ятнадцятий опитаний) – запізно.

Основні тенденції

Опис результатів
дослідження

Сумарно 18,1 % опитаних (або кожен *п'ятий*) не змогли ефективно скористатися опцією зв'язку із провайдером за наданими ним контактами.

Для порівняння: під час опитування, проведеного у 2024 році, респонденти відповідали, що загалом отримали зв'язок від провайдера 85,2 % опитаних учасників навчання, при цьому 7,1 % (кожен *чотирнадцятий* опитаний) – запізно. Сумарно 21,9 % опитаних (або кожен *п'ятий*) не змогли отримати зворотній зв'язок.

Доцільними є:

- актуалізація провайдерами контактної інформації на Порталі управління знаннями (адреси електронної пошти, номеру(ів) телефону);

Пропозиції/
рекомендації

- забезпечення перевірки НАДС інформації про програми підвищення кваліфікації, які розміщуються провайдерами на Порталі управління знаннями (з обов'язковим зазначенням відомостей про контактну особу, яка забезпечує організацію навчання за конкретною програмою, номер телефону).

2.4

ІНДИКАТОРИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УЧАСНИКІВ НАВЧАННЯ З БОКУ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У рамках попереднього моніторингового дослідження, проведеного у 2024 році, низка індикаторів, які свідчать про організаційні дії служб управління персоналом для забезпечення підвищення кваліфікації, а також рівень задоволеності відповідними функціями були досліджені шляхом опитування представників служб управління персоналом та учасників навчання. Оцінки цих 2 груп респондентів в окремих випадках суттєво відрізнялися (представники служб управління персоналом були значно більш оптимістичні в оцінках своєї діяльності).

З огляду на це в рамках цього річного моніторингу **поглиблено дослідження рівня задоволеності** учасників навчання підтримкою у проходженні підвищення кваліфікації з боку служб управління персоналом (диференційовано за окремими функціями служб управління персоналом; метод дослідження – опитування учасників навчання).

2.4.1. Індикатор:

Рівень задоволеності учасників професійного навчання підтримкою у проходженні підвищення кваліфікації з боку служб управління персоналом

Додатково індикатори:

- служба управління персоналом взаємодіє з провайдерами щодо організації підвищення кваліфікації;
- служба управління персоналом надає консультації учасникам професійного навчання;
- служба управління персоналом здійснює моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації та інформує про них учасників професійного навчання;
- служба управління персоналом сприяє учасникам професійного навчання у проходженні підвищення кваліфікації з використанням Порталу управління знаннями (схвалює запити на реєстрацію на Порталі, переглядає статуси запитів на навчання)

Метод збору інформації:
опитування

Переважна більшість опитаних учасників навчання (чотири з п'яти) задоволені підтримкою служб управління персоналом органу в проходженні підвищення кваліфікації з боку служб управління персоналом (за різними функціями). Решта опитаних – не звертаються за такою підтримкою або частково задоволені.

Найбільше позитивних відгуків – про консультації та моніторинг програм підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями.

Опитування, проведене у 2024 році, засвідчило, що 78,6 % опитаних учасників навчання задоволені підтримкою служб управління персоналом органу.

У 2025 році у рамках поглиблення аналізу досліджуваного індикатора в анкеті було деталізовано функції служб управління персоналом, яким надавали оцінку опитані учасники навчання (табл. 2.4.1.1).

Аналіз засвідчує:

- загалом *чотири з п'яти* опитаних державних службовців задоволені підтримкою у проходженні підвищення кваліфікації з боку служб управління персоналом (за різними функціями). Кожен *шістнадцятий* – не завжди;
- найбільше позитивних відгуків – про консультації та моніторинг програм підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями;

Основні тенденції

Опис результатів дослідження

• трохи менш результативні звернення до служб управління персоналом з приводу допомоги в реєстрації на Порталі управління знаннями та в записі на певну програму навчання. Із цих питань й рідше звертаються (в межах 10-12 %).

Помітний відсоток відповідей «ні» та «не завжди» (в межах 10-11 %) респонденти давали стосовно задоволеності допомоги служб управління персоналом в реєстрації на Порталі управління знаннями, записі на програму підвищення кваліфікації.

Таким чином, опитування засвідчує, що організаційна, інформаційна та консультативна підтримка служб управління персоналом є важливим ресурсом досягнення цілей професійного навчання його учасниками.

ТАБЛ. 2.4.1.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ЩОДО ЗАДОВОЛЕНOSTІ УЧАСНИКІВ НАВЧАННЯ ПІДТРИМКОЮ У ПРОХОДЖЕННІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ З БОКУ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

«Чи задоволені Ви підтримкою служби управління персоналом державного органу, в якому Ви працюєте, у проходженні підвищення кваліфікації?»

Критерії	Відповіді			
	«Так»	«Ні»	«Не завжди»	«Я не звертався(лась)»
Консультації щодо планування та проходження підвищення кваліфікації	30 796 осіб (83,6 %)	881 особа (2,2 %)	2 444 особи (6,6 %)	2 716 осіб (7,6 %)
Допомога в реєстрації на Порталі управління знаннями	28 893 особи (78,4 %)	1 438 осіб (3,9 %)	2 269 осіб (6,1 %)	4 237 осіб (11,6 %)
Моніторинг програм підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями та інформування про них державних службовців	29 844 особи (81 %)	1 276 осіб (3,5 %)	2 487 осіб (6,7 %)	3 230 осіб (8,8 %)
Допомога в записі на навчання на певну програму підвищення кваліфікації	28 868 осіб (78,4 %)	1 600 осіб (4,4 %)	2 407 осіб (6,5 %)	3 962 особи (10,7 %)

Доцільними є:

- продовження інформаційної, консультативної, методичної підтримки НАДС служб управління персоналом з питань здійснення ними повноважень щодо планування та організації підвищення кваліфікації (у тому числі з використанням Порталу управління знаннями);
- увага до відповідей респондентів, які не задоволені або частково задоволені окремими функціями служб управління персоналом щодо організації підвищення кваліфікації;
- організація заходів з обміну досвідом працівників служб управління персоналом щодо ефективних практик організації підвищення кваліфікації, сприяння учасникам навчання в отриманні якісних освітніх послуг;
- розвиток функціональних можливостей Порталу управління знаннями, орієнтованих на зручність користування Порталом, продовження інформаційної та консультативної підтримки НАДС суб'єктів Порталу під час користування його опціями;
- використання додаткового інструмента оцінювання якості освітніх послуг, які надаються представникам державних органів, органів місцевого самоврядування, конкретними провайдером – оцінювання результативності підвищення кваліфікації (за рекомендованою НАДС методикою), яке проводиться в тому числі на основі відгуків учасників навчання.

Пропозиції/
рекомендації

2.4.2. Індикатор:

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

Метод збору інформації:
аналіз Порталу управління знаннями

Кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (станом на 31 грудня 2024 року), – **1 225** осіб.

Із них 75,3 % становили працівники служб управління персоналом *державних* органів.

Порівняно з 2023 роком приріст на 199 осіб або на 19,4 %.

Основні тенденції

Опис результатів дослідження

Станом на 31 грудня 2024 року кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, – **1 225** осіб, із них: від державних органів – **922** особи; від органів місцевого самоврядування – **273** особи; інші – **30** осіб (рис. 2.4.2.1).

Для порівняння: загальна кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, у **2023** році становила **1 026** осіб.

Отже, порівняно з 2023 роком кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями, *збільшилася* на 199 осіб або на 19,4 %.

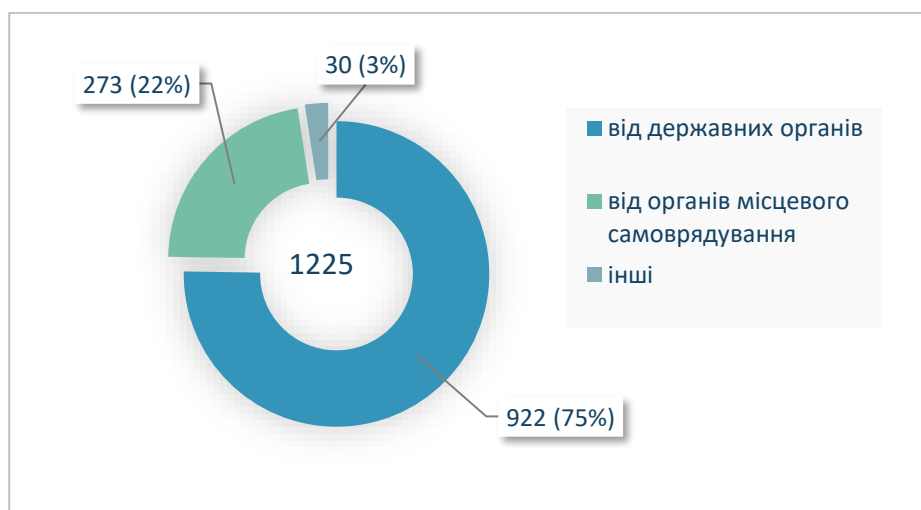


Рис. 2.4.2.1. Кількість уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (на 31 грудня 2024 року), осіб

Доцільними є:

- продовження НАДС як адміністратором Порталу управління знаннями інформаційної, консультативної, методичної підтримки уповноважених осіб служб управління персоналом;

- розширення кола уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (для використання функціональних можливостей Порталу, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання);

- продовження інформаційної кампанії для представників органів місцевого самоврядування щодо використання функціональних можливостей Порталу управління знаннями (для ефективного виконання повноважень служб управління персоналом, визначених Законом України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування»);

- розширення функціональних можливостей Порталу управління знаннями для забезпечення зручності користування його ресурсами.

Пропозиції/ рекомендації

РОЗДІЛ III

ІНДИВІДУАЛЬНА ОСВІТНЯ ТРАЄКТОРІЯ: простір для формування та ефективність реалізації

Дослідження питань, пов'язаних з формуванням та реалізацією індивідуальної освітньої траєкторії учасників навчання, зумовлено необхідністю **з'ясування залежності якості підвищення кваліфікації від суб'єктивних підходів** до мети і процесу навчання з боку осіб, які навчаються.

Переліком індикаторів для оцінювання якості підвищення кваліфікації серед цілей, досягнення яких забезпечує якість підвищення кваліфікації, передбачено ціль «*учасники навчання мають можливість вибору індивідуальної освітньої траєкторії підвищення кваліфікації*». Тому деталізація її досягнення потребує уваги.

По суті, індивідуальну освітню траєкторію *мають всі учасники навчання*. Це зумовлено тим, що реформа професійного навчання (як і освітня реформа загалом) змінила підходи до проходження підвищення кваліфікації представниками державних органів, органів місцевого самоврядування. Безальтернативне направлення на обов'язкове періодичне навчання до визначеного провайдера змінилося лібералізацією сфери підвищення кваліфікації (з можливістю вибору провайдерів, тематики, періоду і форм навчання тощо).

Отже, кожний представник державного органу, органу місцевого самоврядування під час підвищення кваліфікації *робить свій вибір (обґрунтований чи ситуативний, усвідомлений чи формальний) на етапах:*

- визначення потреб у підвищенні кваліфікації (загальних, спеціальних, індивідуальних);
- індивідуального планування професійного навчання на відповідний рік;
- обрання конкретних програм підвищення кваліфікації та провайдерів, які їх реалізують, певної тривалості програм та кількості кредитів ЄКТС, мови навчання тощо;
- використання можливостей зарахування інших видів професійного навчання як підвищення кваліфікації;
- коригування своїх потреб і планів у підвищенні кваліфікації (у разі потреби).

Інституціоналізація індивідуальної освітньої траєкторії відбулася через нормативно-правове регулювання:

- визначення індивідуальної освітньої траєкторії в Законі України «Про освіту»;
- запровадження *індивідуальної програми професійного розвитку* для представників державних органів, органів місцевого самоврядування (стаття 49 Закону України «Про державну службу», стаття 40 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 березня 2025 року № 3077-IX³⁵).

Наразі кожний державний службовець використовує індивідуальну програму професійного розвитку як інструмент планування власного професійного навчання. Після набрання чинності зазначеним Законом № 3077-IX таку індивідуальну програму також матиме кожний службовець місцевого самоврядування.

Індивідуальна освітня траєкторія під час підвищення кваліфікації є персональним шляхом реалізації особистісного потенціалу учасника навчання (у набутті/розвитку

Індивідуальна освітня траєкторія - персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти, що ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання. Індивідуальна освітня траєкторія формується з урахуванням здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду здобувача освіти, а також з урахуванням спеціальних законів.

Стаття 1 Закону України
«Про освіту»

³⁵ Набрання чинності зазначеним Законом № 3077-IX – не раніше ніж через 6 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

професійних компетентностей та їх подальшій реалізації у професійній діяльності) і ґрунтується на виборі певних можливостей для навчання (у межах існуючого механізму підвищення кваліфікації).

Індивідуальна освітня траєкторія **проявляється** у мотивації до її формування, а також на різних етапах реалізації цієї траєкторії (організації та проходження навчання) та рефлексії результатів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Індивідуальна освітня траєкторія під час підвищення кваліфікації

Індивідуальна освітня траєкторія передбачає **усвідомлений підхід** до планування, організації та проходження навчання, його результатів. Особа, яка підвищує кваліфікацію:

- навчається з урахуванням своїх орієнтирів, інтересів, можливостей та потреб під час планування/проходження підвищення кваліфікації (вони можуть різними – як конструктивними та обґрунтованими, так і формальними);
- обирає певні опції (дозволені або не заборонені законодавством) для індивідуалізації свого освітнього шляху.

В індивідуальній освітній траєкторії учасника навчання є **«формалізована» складова**:

- нормативні вимоги до періодичності проходження підвищення кваліфікації (за певними видами програм) та набрання кредитів ЄКТС;
- складання індивідуальної програми професійного розвитку (з урахуванням результатів щорічного оцінювання службової діяльності за попередній рік та завдань, визначених на наступний рік) та зарахування результатів виконання індивідуальної програми.

Водночас **«неформалізована» частина** індивідуальної освітньої траєкторії, яка передбачає вибір певних можливостей («простір можливостей»), має значний позитивний потенціал та є перспективним ресурсом для самого учасника навчання, адже:

- передбачає усвідомлений вибір у навчанні;

- дозволяє розглядати навчання як частину подальшого кар'єрного розвитку та розширення професійного світогляду;
- дає можливість врахувати індивідуальні потреби у доступності освітніх послуг для кожного учасника навчання (у тому числі в інклюзивних умовах навчання);
- створює умови для реалізації «я-концепції» в освіті (самооцінки, усвідомлення своїх здібностей, функцій та статусу, а також визначення очікуваних для себе результатів навчання);
- дозволяє дати якісний зворотній зв'язок про результати навчання;
- варіативність навчання можна використовувати для отримання необхідних і якісних освітніх послуг (вибір напрямів/тем навчання, визначення кількості програм підвищення кваліфікації, які необхідно/цікаво пройти, обрання власного темпу навчання, зарахування інших видів професійного навчання як підвищення кваліфікації тощо);
- варіативність освітніх послуг також дозволяє порівнювати різних провайдерів та якість їх послуг;
- персональний вибір та оцінка якості отриманих освітніх послуг впливає на формування/коригування індивідуальної освітньої траєкторії для підвищення кваліфікації в подальшому.

Цей позитивний потенціал наближає процес планування та організації підвищення кваліфікації представників державних органів, органів місцевого самоврядування до бізнес-підходів у розвитку персоналу, що вже не перший рік інтегруються в публічну сферу для підвищення ефективності управлінських процесів.

З огляду на зазначене у рамках моніторингу здійснено поглиблений аналіз питання про **зв'язок якості навчання, індивідуальної освітньої траєкторії** та її планування за допомогою *індивідуальної програми професійного розвитку*. Це також дозволить проаналізувати ефективність управління у сфері планування та організації підвищення кваліфікації в цілому.

Дослідження здійснюється *інтегровано з окремими індикаторами* якості підвищення кваліфікації, пов'язаними з процесами реалізації індивідуальної освітньої траєкторії (відповідно до Переліку індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації).

Для проведення дослідження застосовано **методи** аналізу документів та адміністративних даних, опитування (серед державних службовців, адже наразі для них індивідуальне планування підвищення кваліфікації та його виконання є обов'язковими).

3.1

РОЗУМІННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ

Опитування учасників навчання *дозволило з'ясувати:*

- що саме для них означає індивідуальна освітня траєкторія під час підвищення кваліфікації;
- чи вдається її реалізовувати в щорічній практиці навчання;
- що може бути мотивацією для формування цієї траєкторії.

Також під час опитування *респонденти могли проаналізувати* свої орієнтири, інтереси, можливості та потреби під час планування/проходження підвищення кваліфікації.

3.1.1. Насамперед респондентам (державним службовцям) було запропоновано визначитися із базовим питанням щодо **розуміння індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації** (табл. 3.1.1.1),

Табл. 3.1.1.1

Результати опитування

«Що для Вас означає індивідуальна освітня траєкторія під час підвищення кваліфікації державного службовця?»

Відповіді	Кількість опитаних
«Це певні можливості для персонального вибору в рамках існуючої системи підвищення кваліфікації (щодо форми і темпу здобуття освіти, провайдерів, програм, засобів навчання тощо)»	21 536 осіб (58,5%)
«Це підвищення кваліфікації залежно від мого бажання/інтересу»	13 318 осіб (36,2%)
«Це виключно персональний шлях професійного та особистісного розвитку, тому про зовнішню організацію та фінансову підтримку такого навчання не йдеться»	4 702 особи (12,8 %)
«Це лише те підвищення кваліфікації, яке заплановано в індивідуальній програмі професійного розвитку»	7 675 осіб (20,8 %)
«Це динамічний процес, його недоцільно планувати чи ставити в певні рамки»	3 723 особи (10,1 %)
«Індивідуальна освітня траєкторія не виключає планування та документального оформлення (це дозволяє прорахувати фінансування, організувати навчання тощо)»	2 555 осіб (6,9 %)

Отже, для кожного другого опитаного учасника навчання індивідуальна освітня траєкторія є можливістю персонального вибору з певного набору передбачених можливостей.

Для кожного третього – втілення його бажання/інтересу в навчанні.

Кожен п'ятий вбачає в цьому лише реалізацію індивідуальної програми професійного розвитку (обов'язкового документа, що складається щорічно).

Кожен десятий вважає, що індивідуальна освітня траєкторія не потребує планування, зовнішньої організації та фінансування.

Під час відповіді на запитання «Що для Вас означає індивідуальна освітня траєкторія під час підвищення кваліфікації державного службовця?» **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили, що індивідуальна освітня траєкторія для них це:

- план навчання, розроблений з урахуванням індивідуальних потреб державного службовця, цілей та професійного досвіду, спрямований на розвиток та вдосконалення необхідних компетентностей, навичок для ефективного виконання службових обов'язків;
- важливий інструмент для підвищення кваліфікації державних службовців, що дозволяє їм розвиватися як професіоналам;
- спосіб зробити навчання осмисленим, ефективним і мотивуючим. Це дозволяє державному службовцю не просто «відбути» навчання, а реально розвиватися, підвищувати свою цінність як фахівця;
- власний досвід;
- «накопичення знань та досвіду в сфері, в якій я хочу стати експертом»;
- навчання, розроблене з урахуванням індивідуальних особливостей державного службовця;
- визначення особисто кожним в індивідуальному порядку переліку питань, які потребують вивчення/поглиблення знань;
- персональний шлях професійного розвитку, розроблений з урахуванням потреб і цілей державного службовця, а також потреб державної служби;
- навчання на перетині індивідуальних потреб і потреб державного органу;
- професійні потреби, рівень наявних компетентностей, посадові обов'язки, завдання, цілі кар'єрного розвитку, особисті освітні інтереси, пріоритети державної політики;
- відсутність «нав'язування» на шляху навчання;
- навчання за фахом, наприклад, курси ІТ (використання ресурсів Cisco, Ibm, Oracle тощо), а не щорічні навчання із антикорупції та питань державної служби;
- потреби у розвитку компетентностей, що витікають із займаної посади;
- виконання індивідуальної програми професійного розвитку та можливість займатись самоосвітою згідно з індивідуальними потребами.

Також окремі респонденти вказали:

- індивідуальна освітня траєкторія та виконання індивідуальної програми професійного розвитку державних службовців рідко співпадають;
- «під час підвищення кваліфікації намагаюсь додатково вивчити та/або знайти необхідну для мене інформацію»;
- індивідуальну освітню траєкторію доцільно здійснювати шляхом самоосвіти (коли в роботі є новації), планування не має сенсу;
- освітня траєкторія повинна відповідати реаліям сьогодення – в умовах воєнного стану перш за все має бути навчання з першої домедичної допомоги, навичок володіння зброєю та прийомам самозахисту;
- індивідуальної освітньої траєкторії не існує, є лише формалізм, вимоги служби управління персоналом, навчання без вибору;
- керівнику з 20-річним стажем служби і науковим ступенем вже немає сенсу підвищувати кваліфікацію (суттєвих знань вже не отримати).

3.1.2. Під час опитування учасникам навчання було запропоновано оцінити, **чи вдається їм під час планування та проходження підвищення кваліфікації реалізувати власну індивідуальну освітню траєкторію**. Респонденти відповіли:

- «так» – 16 292 особи (44,2 %);
- «ні» – 1 824 особи (5 %);

- «не завжди» – 12 013 осіб (32,6 %);
- «не замислювався(лася) про це» – 6 708 осіб (18,2 %).

Отже, *більше третини* респондентів впевнено констатують, що мають змогу реалізувати індивідуальну освітню траєкторію під час підвищення кваліфікації. *Ще третина* респондентів – частково. *Кожен двадцятий* заявляє про неможливість реалізації цієї траєкторії.

Кожен п'ятий не замислювався над індивідуальною освітньою траєкторією. Поряд із цим сумарно 81,8 % опитаних усвідомлено аналізують процес планування та результати проходження підвищення кваліфікації, співвідносять їх зі своїми потребами та можуть оцінити, чи можливо мати персональний шлях підвищення кваліфікації.

3.1.3. Під час опитування респонденти також визначалися з **мотивацією для формування індивідуальної освітньої траєкторії** (табл. 3.1.3.1).

Табл. 3.1.3.1

Результати опитування

«Що для Вас може бути мотивацією для формування індивідуальної освітньої траєкторії?»

Відповіді	Кількість опитаних
«Це дозволяє розвинути мої професійні здібності (індивідуальний потенціал) і бути корисним на державній службі»	26 063 особи (70,8%)
«Це запобігає формальному проходженню навчання»	5 170 осіб (14 %)
«Для мене це частина планування кар'єрного зростання»	7 045 осіб (19,1 %)
«Це дозволяє орієнтуватися на мої реальні та актуальні потреби в навчанні»	11 148 осіб (30,3%)
«Це передбачає свідомий підхід до складання та виконання індивідуальної програми професійного розвитку»	9 468 осіб (25,7 %)
«У мене немає потреби в індивідуальній освітній траєкторії»	1 813 осіб (4,9 %)

Отже, якщо державні службовці аналізують власну освітню траєкторію, вони **переважно орієнтовані** на таке:

- *понад дві третини* опитаних – на розвиток індивідуального професійного потенціалу, що дозволить бути корисними в роботі;
- *майже третина* – на свої справжні потреби в навчанні;
- *чверть* – на усвідомлений підхід в індивідуальному плануванні професійного розвитку;
- *кожен п'ятий* – на планування кар'єрного зростання.

Водночас *кожен двадцятий* не потребує індивідуальної освітньої траєкторії.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- мотивацією є бажання професійно зростати, ефективно реагувати на сучасні виклики, опанувати нові компетентності та реалізовувати власний потенціал у зручному та гнучкому форматі навчання;
- мотивує професійне зростання, особистий інтерес до навчання, необхідність адаптації до змін, потреба у гнучкості, підготовка до нових професійних викликів, вимоги керівництва або інтуїція;
- заохочувати може очне навчання, високий фаховий рівень викладачів, невелика чисельність навчальних груп;
- потрібно більше приватних провайдерів, які зможуть надавати якісні освітні послуги з актуальних питань;

- мотивує гідний рівень оплати праці, матеріальне заохочення;
- лише фінансова мотивація, є бажання не лише бути корисним для державній службі, а й отримувати користь від неї;
- навчання може дати можливість знайти роботу, не пов'язану з державною службою;
- мотивує обов'язок проходити навчання, набирати кредити ЄКТС;
- навчання відбувається відповідно до наказу;
- до навчання мотивують засоби впливу від керівництва, зокрема позбавлення премії;
- мотивація – особисті амбіції;
- мотивацію неможливо запланувати чи спрогнозувати;
- рівень оплати праці державного службовця не мотивує до навчання;
- для виконання своїх посадових обов'язків достатньо самостійно знайти матеріал, обов'язкове навчання не потрібне (як це було раніше, коли не було широкої інформаційної доступності).

Отже, частина опитаних, які висловили окрему думку, пов'язує індивідуальну освітню траєкторію з обов'язком пройти навчання та фінансовою мотивацією.

Водночас інші респонденти, аналізуючи власну мотивацію до навчання, виявляють більш конструктивну позицію та акцентують на чинниках, що можуть збільшити їх інтерес до навчання (особливо платного), – очний формат навчання, викладачі-фахівці, невелика чисельність навчальних груп, актуальна тематика, вибір з більш широкого кола провайдерів.

3.2

ОПЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ
ПІД ЧАС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Під час проведеного опитування *учасники навчання могли оцінити:*

- наскільки вони обізнані з можливостями індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації;
- від чого залежить така траєкторія;
- ефективність звернень до провайдерів для індивідуалізації власного навчання.

Респонденти визначалися з *опціями*, якими можна скористатися на різних етапах організації та проходження підвищення кваліфікації:

- під час планування навчання;
- при обранні умов навчання, які їм підходять;
- під час запису на навчання;
- безпосередньо в освітньому процесі.

Йдеться про опції, які передбачені законодавством у сфері професійного навчання, або не заборонені ним. Крім того, є сфера автономії провайдерів, які можуть пропонувати ті чи інші сприятливі умови навчання.

Аналіз вибору можливостей реалізації індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації здійснювався з *урахуванням відповідних індикаторів* якості підвищення кваліфікації.

Індикатор:

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

Метод збору інформації: опитування

Індикатор:

Частка учасників професійного навчання, які обирали форму і темп навчання з урахуванням своїх потреб, мотивації, можливостей

Метод збору інформації: опитування

3.2.1. Можливості вибору при плануванні індивідуальної освітньої траєкторії, які акцентують респонденти (табл. 3.2.1.1), впливають на їх подальший шлях навчання.

ТАБЛ. 3.2.1.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«У чому, на Вашу думку, може проявлятися індивідуальна освітня траєкторія під час планування підвищення кваліфікації?»

Відповіді	Кількість опитаних
Можливість планувати підвищення кваліфікації (в індивідуальній програмі професійного розвитку), самостійно визначаючи напрями/теми навчання	19 982 особи (54,2 %)

Можливість обирати напрями/теми підвищення кваліфікації із запропонованого переліку	20 342 особи (55,2 %)
Можливість звернутися за допомогою/рекомендацією до служби управління персоналом	4 471 особа (12,1 %)
Можливість звернутися за допомогою/рекомендацією до безпосереднього керівника/керівника структурного підрозділу	6 382 особи (17,3 %)
Можливість зарахування інших видів професійного навчання як підвищення кваліфікації	8 991 особа (24,4 %)
Можливість проходити необхідне/бажане навчання без жодного планування	6 197 осіб (16,8 %)

Отже, *більше половини* державних службовців акцентують увагу на тому, що під час індивідуального планування підвищення кваліфікації для них важливо як самостійно визначати напрями/теми навчання, так і мати можливість їх вибору з певного переліку.

Чверть опитаних підтримують можливість зарахування інших видів професійного навчання як підвищення кваліфікації.

Сумарно *третина* респондентів може звернутися за допомогою/рекомендацією до служби управління персоналом або керівництва.

Кожний шостий опитаний висловився «за» відсутність будь-якого планування для необхідного/бажаного навчання.

Відповідаючи на запитання, **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- під час планування має бути стратегічний підхід до розвитку компетентностей, який враховує не лише формальні вимоги, а й особисті потреби, професійні цілі та контекст діяльності державного службовця;
- під час планування навчання має бути вибір з певних тем, які стосуються поточної професійної діяльності і мають поглибити знання з такої діяльності;
- підвищення кваліфікації має бути за здобутою спеціальністю (за дипломом), інакше якщо без базової освіти, але з отриманим сертифікатом особа допускається до професійної діяльності у вузькій сфері (наприклад, перевірки господарської діяльності підприємств), вона допускає чимало помилок;
- державний службовець повинен мати можливість самостійно обирати ті теми, які відповідають його посадовим обов'язкам, професійним викликам або кар'єрним цілям;
- для планування потрібна наявність вільного та безоплатного доступу до програм підвищення кваліфікації;
- на навчання державного службовця повинно бути направлення, тоді зрозуміло, що навчання стосується його роботи;
- наразі важливі лише медична підготовка, самооборона та володіння зброєю, а всі інші можливості – у мирний час і виключно за бажанням;
- замість підвищення кваліфікації має проводитися постійна робота з державними службовцями з питань застосування нормативних актів і методичних рекомендацій;
- у формальному плануванні немає потреби, фахівець сам знає, які компетентності необхідно розвинути відповідно до особливостей його роботи і завдань, що на нього покладаються;
- планування навчання є функцією керівництва, «середньостатистичний» працівник не повинен цим займатися;
- планування підвищення кваліфікації недоречне, оскільки неможливо спрогнозувати прийняття нових Законів, політичні або життєві процеси, які можуть прямо чи опосередковано впливати на визначення необхідності навчатися;

- індивідуальне планування навчання є зайвим, раніше державні службовці працювали без нього;
- планування професійного навчання не є ефективним, адже «від мене нічого не залежить»;
- планування навчання неможливе, оскільки безкоштовне навчання недоступне;
- державні органи не зацікавлені у формуванні індивідуальної освітньої траєкторії своїх працівників;
- наразі планування індивідуальної освітньої траєкторії (складання індивідуальної програми професійного розвитку) має дуже жорсткі рамки та правила, є негнучким.

3.2.2. Респонденти аналізували **умови організації навчання** під час підвищення кваліфікації і визначали важливі/прийнятні для них (табл. 3.2.2.1).

ТАБЛ. 3.2.2.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«У чому, на Вашу думку, може проявитися індивідуальна освітня траєкторія стосовно умов організації навчання?»

Відповіді	Кількість опитаних
Вільний вибір провайдера	8 155 осіб (22,1 %)
Можливість обирати форму навчання (очну, дистанційну, змішану)	20 032 особи (54,4 %)
Наявність широкого спектру програм підвищення кваліфікації (за різними напрямками/темами)	19 068 осіб (51,8 %)
Можливість проходити підвищення кваліфікації безкоштовно або за власні кошти	10 061 особа (27,3 %)
Гарантована можливість пройти підвищення кваліфікації безкоштовно 1 раз на рік (при цьому напрям/тема не має значення)	8 503 особи (23,1 %)
Можливість знайти програму(и) підвищення кваліфікації, заплановану(і) в індивідуальній програмі професійного розвитку	9 415 осіб (25,6 %)
Наявність освітніх пропозицій від провайдерів з нової, актуальної тематики (у зв'язку із новими напрямками політики, новими функціями в управлінні тощо)	5 131 особа (13,9 %)
Можливість брати участь у програмах мобільності для підвищення кваліфікації за кордоном	2 486 осіб (6,7 %)
Можливість подати заяву про потребу в інклюзивному навчанні	916 осіб (2,5 %)
Реальний супровід (підтримка) учасників навчання, які мають особливі освітні потреби (у зв'язку з функціональними порушеннями або іншими причинами)	1 496 осіб (4,1 %)

Отже, серед організаційних умов підвищення кваліфікації для респондентів найбільш актуальні:

- для кожного другого – вибір форми навчання та широкий спектр програм підвищення кваліфікації (за різними напрямками/темами);
- для кожного четвертого – вибір провайдера, різні джерела фінансування (у тому числі за власні кошти), але й гарантована можливість безкоштовного навчання (1 раз на рік за будь-якою темою), а також можливість знайти програму підвищення кваліфікації, заплановану в індивідуальній програмі професійного розвитку.

Нова, актуальна тематика програм навчання цікавить лише кожного сьомого опитаного державного службовця.

Найменший попит – на умови інклюзивного навчання.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- індивідуальна освітня траєкторія має бути у створенні гнучкого, комфортного та ефективного освітнього середовища, яке відповідає потребам конкретного державного службовця;
- якщо є індивідуальна траєкторія навчання, то відповідно має бути гнучкий графік і формат навчання, індивідуальний темп засвоєння матеріалу, індивідуальний підбір навчальних ресурсів і методів, індивідуалізація цілей навчання;
- має бути забезпечено очне навчання;
- головна умова – не поєднувати навчання з роботою (наприклад, із прийомом громадян);
- обов'язковість навчання – це недолік, адже якщо державному службовцю потрібні знання і він не може без цього виконувати свою роботу, то він сам знайде можливості для розвитку (без примусу до навчання, яке зазвичай неефективне);
- це має бути суто індивідуальний (особистий) процес самостійного постійного розширення професійних знань;
- мають бути реальні гарантії безкоштовного навчання для державних службовців;
- якщо навчання відбувається на робочому місці, мають бути організовано умови для цього (не особисті, а робочі технічні засоби);
- доцільною є організація навчання у вигляді семінарів;
- найкраще навчання – живе спілкування учасників і викладачів, обмін робочим досвідом («наразі цього немає»);
- ефективно лише короткострокове навчання (при цьому не за власні кошти), а крім того самоосвіта для відстеження змін в законодавстві;
- різко скоротилася кількість безкоштовних програм підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями (у минулі роки було більше можливостей для запису);
- не вистачає безкоштовних програм з англійської мови для державних службовців;
- має бути спеціалізація програм підвищення кваліфікації (наприклад, для працівників служб управління персоналом вони майже відсутні);
- повинна бути можливість для державних службовців навчатися у спеціалізованих провайдерів (наприклад, для системи внутрішніх справ).

Додатково у рамках поглиблення дослідження респондентам було запропоновано питання про **практичні інструменти індивідуалізації умов навчання (зокрема, звернення респондентів до провайдерів з відповідними заявами/проханнями)**. Результати наведено у табл. 3.2.2.2.

ТАБЛ. 3.2.2.2

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Чи зверталися Ви до провайдера/викладача щодо індивідуалізації умов навчання для Вас?»

Критерії	Відповіді			
	«Так, прохання задоволено»	«Так, але прохання не задоволено»	«Ні, не звертався (лася), хоча потреба була»	«У мене не було такої потреби»
Подання заяви про потребу в інклюзивному навчанні	5 667 осіб (15,4 %)	788 осіб (2,1 %)	2 951 особа (8 %)	27 431 особа (74,5 %)
	сумарно 25,5 %			

Прохання про інший графік навчання, строки контрольних заходів, форму їх проведення тощо	5 721 особа (15,5 %)	877 осіб (2,4 %)	3 108 осіб (8,4 %)	27 131 особа (73,6 %)
	сумарно 26,4 %			
Прохання про супровід/допомогу, якщо провайдером не забезпечено певні умови фізичної доступності (наприклад, піднятися на поверх, скористатися вбиральною, спуститися до укриття)	5 564 особи (15,1 %)	844 особи (2,3 %)	2 854 особи (7,7 %)	27 575 осіб (74,9 %)
	сумарно 25,1 %			
Прохання надати навчальні матеріали/завдання у більш зручній для Вас формі (наприклад, у паперовій формі або збільшеним шрифтом)	6 006 осіб (16,3 %)	895 осіб (2,4 %)	2 935 осіб (8 %)	27 001 особа (73,3 %)
	сумарно 26,7 %			
Прохання провести індивідуальну/додаткову консультацію з питань навчання	5 727 осіб (15,5 %)	897 осіб (2,4 %)	2 899 осіб (7,9 %)	27 314 осіб (74,1 %)
	сумарно 25,9 %			
Інше прохання стосовно індивідуалізації умов навчання	5 631 особа (15,3 %)	949 осіб (2,6 %)	2 824 особи (7,7 %)	27 433 особи (74,4 %)
	сумарно 25,6 %			

Отже, *три чверті* опитаних учасників навчання не звертаються до провайдера або викладача з будь-яким питанням стосовно індивідуального підходу в навчанні.

Кожен шостий звертався (з різних питань індивідуалізації навчання) та його прохання було задоволено.

Відсоток тих, хто звертався, але прохання не було задоволено, – в діапазоні 2,1–2,6 % (залежно від причини звернення).

Кожен дванадцятий не звертався, хоча потреба в індивідуалізації була.

Сумарно відсоток респондентів, що потребували індивідуалізації навчання (як тих, які зверталися з відповідним проханням і отримали певну відповідь, так і тих, які утрималися від озвучення свого прохання) – в діапазоні 25,1 –26,7 % (*кожен четвертий* респондент).

3.2.3. Респонденти оцінювали *можливості індивідуальної освітньої траєкторії, що реалізуються під час запису на навчання* (табл. 3.2.3.1).

ТАБЛ. 3.2.3.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«У чому, на Вашу думку, може проявитися індивідуальна освітня траєкторія під час запису на навчання?»

Відповіді	Кількість опитаних
Виключно самостійний пошук програм підвищення кваліфікації	7 568 осіб (20,5 %)
Допомога служби управління персоналом в записі на навчання, заплановане в індивідуальній програмі професійного розвитку	17 689 осіб (48 %)

Відкритий графік навчання за певною програмою підвищення кваліфікації на поточний рік, можливість записатися на програму наперед	17 389 осіб (47,2 %)
Вибір умов фінансування навчання (безкоштовно або за власні кошти)	9 239 осіб (25,1 %)
Необмежена кількість місць для запису на навчання за певною програмою підвищення кваліфікації (на різних умовах фінансування)	6 541 особа (17,8 %)
Можливість запису на навчання (за власні кошти) на програму, орієнтовану на іншу категорію посад державної служби	2 840 осіб (7,5 %)
Зручні, доступні канали комунікації з провайдером, який оголошує набір на певну програму підвищення кваліфікації	9 014 осіб (24,5 %)

Отже, державні службовці під час запису на навчання за програмами підвищення кваліфікації вважають важливим наступне:

- *кожний другий* – допомогу служби управління персоналом, а також наявність відкритого графіку навчання за певною програмою (на поточний рік), можливість записатися на програму наперед;

- *кожний четвертий* – вибір умов фінансування, а також безпроблемну комунікацію з провайдером, який оголошує набір на певну програму;

- для кожного *п'ятого* респондента найбільш доцільний лише самостійний пошук програм;

- кожний *шостий* хотів би необмежену кількість місць для запису на навчання (17,8 %), а кожний *тринадцятий* (7,5 %) – записатися на програму, орієнтовану на іншу цільову групу.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- державний службовець має обирати навчальні курси не за формальним принципом, а відповідно до власної освітньої траєкторії, коли враховуються цілі професійного розвитку, результати оцінювання, кар'єрні плани;

- запис на навчання залежить від вибору програми, форми та графіку навчання, які пропонуються та відповідають професійним потребам, особистим цілям і життєвим обставинам державного службовця;

- важливим є свідомий вибір програми навчання, можливість обрати освітню платформу або заклад освіти;

- якщо індивідуальна освітня траєкторія залежить від вибору провайдера, то він має обиратися насамперед залежно від якості його послуг (але державні службовці не мають такої інформації щодо якості);

- має бути виключно добровільний вибір шляхів та методів самоосвіти (без будь якої погрози оцінюванням або примусу);

- «індивідуальна освітня траєкторія та запис на програму підвищення кваліфікації – це антагонізми»;

- має бути можливість обирати, чи потрібне те чи інше навчання саме в даний момент;

- підвищення кваліфікації державних службовців не є ефективним, оскільки теми, які пропонуються, взагалі не стосуються роботи, яку виконує державний службовець;

- має бути безкоштовний запис на програми підвищення кваліфікації або слід підвищити рівень оплати праці для проходження платного навчання;

- навчання повинно давати якісь переваги по службі;

- «ніколи не було допомоги від служби управління персоналом для проходження навчання»;

- не доцільно планувати графіки проходження навчання в літній період (під час відпусток більшості учасників навчання).

3.2.4. Респонденти розмірковували про *опції індивідуальної освітньої траєкторії, які можливі в освітньому процесі* (табл. 3.2.4.1).

Табл. 3.2.4.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«У чому, на Вашу думку, може проявлятися індивідуальна освітня траєкторія в освітньому процесі?»

Відповіді	Кількість опитаних
Наявність вибірових компонентів (модулів/тем) у програмах підвищення кваліфікації	12 270 осіб (33,3 %)
Можливість опанувати частину навчального матеріалу в зручний час (у тому числі неробочий) і в зручному темпі, а решту – за розкладом з відвідуванням занять	17 444 особи (47,4 %)
Виявлення рівня обізнаності з певної теми та освітніх запитів учасників навчання (до початку занять)	5 427 осіб (14,7 %)
Гнучкий підхід до врахування освітніх запитів учасників навчання, відповідне коригування змісту навчання	8 977 осіб (24,4 %)
Диференціація змісту навчання для державних службовців залежно від їх стажу служби (наприклад, до 5 років, 5-10 років, понад 10 років)	3 452 особи (9,4 %)
Можливість навчатися не лише для професійних потреб, а й для особистісного розвитку (щодо стресостійкості, тайм-менеджменту, домедичної допомоги тощо)	14 536 осіб (39,5 %)
Можливість використовувати навчання як майданчик для обміну досвідом з колегами	7 485 осіб (20,3%)
Можливість отримати консультацію викладача з певної теми	5 625 осіб (15,3 %)
Можливість отримати рекомендації викладача щодо джерел додаткової інформації з певної теми	3 454 особи (9,4 %)
Вільний доступ до інформаційних, практичних матеріалів, які необхідні для навчання	9 366 осіб (25,4 %)
Зручні, доступні канали комунікації з викладачем, який проводить навчання (наприклад, для уточнення завдань)	4 177 осіб (11,2 %)
Опитування провайдером державних службовців щодо їх актуальних потреб у навчанні (для оновлення програм, залучення необхідних фахівців, врахування нових потреб)	2 185 осіб (5,9 %)
Оцінювання провайдером рівня задоволеності державних службовців пройденим навчанням і досягненням очікуваних результатів	1 666 осіб (4,5 %)

Отже, в освітньому процесі респонденти найчастіше пов'язують індивідуальну освітню траєкторію з такими можливостями:

- *кожен другий* – навчатися в зручний час і в зручному темпі (хоча б частину програми);
- *кожен третій* – обирати у програмах певні теми/модулі, а також навчатися не лише за професійними темами, а й для особистісного розвитку;
- *кожен четвертий* – вільний доступ до матеріалів, які необхідні для навчання, а також гнучкість викладачів до врахування освітніх запитів і коригування освітнього контенту;
- *кожен п'ятий* – обмін досвідом з колегами під час навчання.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- провайдери мають змінити напрямки, з яких проводять підвищення кваліфікації (вони повинні відповідати щоденній роботі на державній службі);
- «для моєї безпосередньої діяльності від освітнього процесу немає жодної користі»;
- підвищувати кваліфікацію потрібно лише зі спеціальних знань;
- має бути навчання офлайн;
- «якщо буде зменшено робоче навантаження, з'явиться можливість слухати викладача, а не працювати одночасно»;
- «повинно бути якісне наповнення курсів і висока професійна майстерність викладачів (наразі із цим проблеми)».

Якість освітнього процесу насамперед залежить від **викладацького складу провайдера** – від компетентнісного рівня викладачів (тренерів), їх постійного професійного розвитку та практичного досвіду, який може бути корисний представникам державних органів, органів місцевого самоврядування, а також від застосовуваних ними освітніх практик і технологій під час підвищення кваліфікації.

З огляду на це було проаналізовано інформацію про викладацький склад 45 провайдерів, які здійснювали підвищення кваліфікації у 2024 році та надавали НАДС офіційну звітну інформацію про результати такої діяльності (18 РЦПК, Вища школа публічного управління та 26 закладів вищої освіти, які виконували державне замовлення НАДС на підвищення кваліфікації). Для аналізу використано такі **індикатори**:

- частка залучених до підвищення кваліфікації фахівців-практиків, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування;
- частка залучених до підвищення кваліфікації викладачів (тренерів), які є експертами проєктів (програм) МТД, представниками інститутів громадянського суспільства;
- частка викладачів (тренерів), залучених до підвищення кваліфікації, які пройшли навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих (у тому числі щодо розвитку цифрових навичок).

3.2.4.1. Індикатор:

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

Метод збору інформації:
аналіз адміністративних даних

Середня частка залучених до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації осіб, які

мають досвід роботи в державних органах/органах місцевого самоврядування, у 2024 році становила 48,6 %.

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

Більшу частку залученості фахівців-практиків забезпечували РЦПК – у середньому 55 %. У закладах освіти, які виконували державне замовлення НАДС, ця частка складала 34,7 %.

Основні тенденції

Результати аналізу звітної інформації провайдерів (РЦПК і виконавців державного замовлення НАДС) щодо

Опис результатів дослідження

викладацького складу, який забезпечував підвищення кваліфікації у 2024 році, зокрема осіб, які мають досвід роботи в державних органах/органах місцевого самоврядування, наведено у табл. 3.2.4.1.1, на рис. 3.2.4.1.1.

Табл. 3.2.4.1.1

ЧАСТКА ЗАЛУЧЕНИХ У 2024 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	1 904 особи	1 047 осіб (55 %), з них 787 осіб у 2024 році займали посади державних службовців/посадових особи місцевого самоврядування
Вища школа публічного управління	372 особи	110 осіб (29,6 %)
Інші заклади освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС	504 особи	194 особи (38,5 %)
Разом	2 780 осіб	1 351 особа (48,6 % – середнє значення)

Загалом у 2024 році середня частка залучених до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації осіб, які мають досвід роботи в державних органах або органах місцевого самоврядування, становила 48,6 % (у 2023 році – 45,5 %). Отже, майже кожен *другий* викладач (тренер) є фахівцем-практиком у сфері публічного управління.

Більший відсоток залученості фахівців-практиків забезпечують РЦПК (55 %), які можуть застосовувати більш гнучкі механізми оформлення трудових/цивільно-правових відносин з викладачами (тренерами).

Заклади вищої освіти, які забезпечують освітній процес переважно за рахунок свого кадрового складу, рідше залучали до проведення навчання фахівців-практиків (державних службовців/посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади у відповідних органах і володіють актуальним досвідом управлінської діяльності).

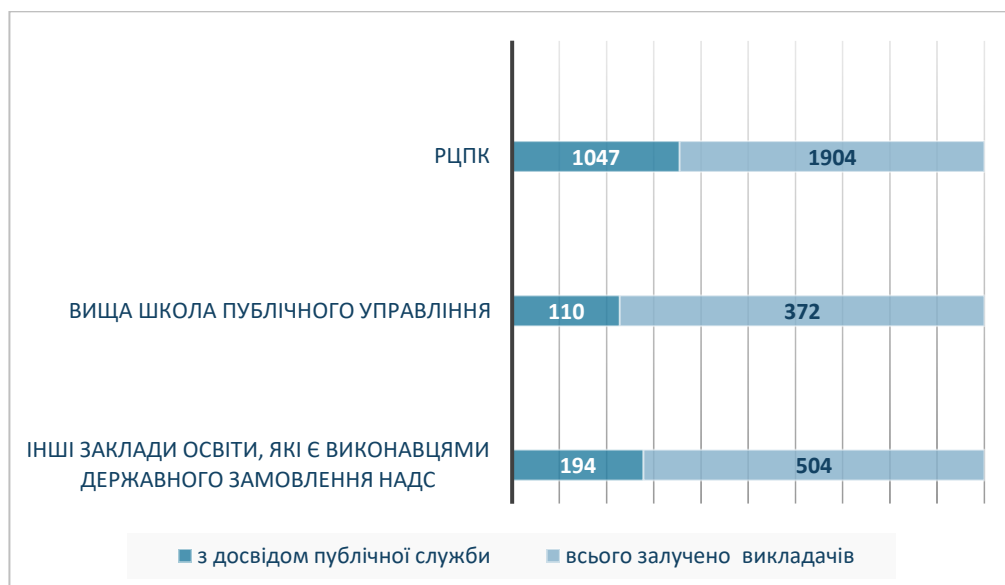


Рис. 3.2.4.1.1. Кількість осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації у 2024 році (у тому числі з досвідом роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування), осіб

Загалом у 2024 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 876 осіб, з них 304 особи (34,7%) мали практичний досвід роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

У РЦПК до освітнього процесу було залучено 1047 осіб з досвідом роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування, з них: науково-педагогічні працівники – 127 осіб; державні службовці/посадові особи місцевого самоврядування, які у 2024 році займали посади у відповідних органах та залучались до проведення навчання, – 787 осіб³⁶.

Особи з досвідом роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування загалом складали 55 % від загальної кількості всіх осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації в РЦПК.

Найбільше їх було залучено у Херсонському (92,3 %) і Черкаському РЦПК (87 %), а також у Вінницькому (69,6 %), Житомирському РЦПК (68,6 %), РЦПК Київської області (61,4 %). Детальнішу інформацію у розрізі 18 РЦПК наведено у табл. 3.2.4.1.2.

Табл. 3.2.4.1.2

ЧАСТКА ЗАЛУЧЕНИХ У 2024 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	Заклад освіти	Частка фахівців, які мають досвід роботи в державних органах/ органах місцевого самоврядування
Вінницький РЦПК	69,6%	Полтавський РЦПК	55,0%
Волинський РЦПК	40,8%	Рівненський РЦПК	44,3%
Житомирський РЦПК	68,6%	Сумський РЦПК	49,1%
Запорізький РЦПК	45,2%	Тернопільський РЦПК	56,0%
Івано-Франківський РЦПК	52,7%	Херсонський РЦПК	92,3%
РЦПК Київської області	61,4%	Хмельницький РЦПК	50,0%
Київський РЦПК	34,7%	Черкаський РЦПК	87,0%
РЦПК Кіровоградської області	58,9%	Чернівецький РЦПК	36,1%
Миколаївський РЦПК	52,4%	Чернігівський РЦПК	41,4%

Розширення кола залучених до надання послуг з підвищення кваліфікації фахівців-практиків, що мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування (перш за все, фактично працюючих) має враховувати їх мотивацію до такої діяльності³⁷.

Пропозиції/
рекомендації

³⁶ Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2024 році (<https://surl.li/sqilqz>).

³⁷ Результати опитування щодо мотивації та бар'єрів залучення до тренерської/викладацької діяльності державних службовців доступні за посиланням: <http://surl.li/egekxg>.

Неможливість/недоцільність оформлення трудових відносин провайдерів з фахівцями-практиками не виключає інших форм їх залучення до освітнього процесу, особливо реалізації практичних компонентів програм підвищення кваліфікації (складання практичних завдань, орієнтованих на реальні робочі процеси державних органів/органів місцевого самоврядування, рекомендації щодо змісту навчання тощо), залучення до заходів з обміну досвідом (експертні функції, консультування, роз'яснення, наведення прикладів управлінських рішень у типових/нетипових ситуаціях тощо).

Для посилення викладацького складу, залученого до підвищення кваліфікації, НАДС забезпечуватиме підготовку (навчання) тренерів, зокрема для ефективної реалізації загальних програм підвищення кваліфікації (типових програм, інших загальних програм підвищення кваліфікації за напрямками (темами), які є суспільно важливими та актуальними для здійснення державного управління та/або місцевого самоврядування). Формуватиметься рекомендований перелік сертифікованих тренерів, який розміщуватиметься на Порталі управління знаннями.

Також доцільно доповнити вимоги до інформації про програми підвищення кваліфікації, що розміщуються на Порталі. Зокрема, провайдери мають зазначати інформацію про викладачів (тренерів), які проводитимуть навчання за відповідною програмою (у тому числі їх досвід на публічній службі).

3.2.4.2. Індикатор:	В РЦПК кожний шістнадцятий викладач (тренер), залучений до підвищення кваліфікації, був експертом проєкту (програми) МТД. Кожний сьомий – представником інституту громадянського суспільства.	Основні тенденції
Частка залучених до підвищення кваліфікації викладачів (тренерів), які є експертами проєктів (програм) МТД, представниками інститутів громадянського суспільства	Згідно зі звітною інформацією РЦПК у 2024 році до викладацької діяльності під час підвищення кваліфікації були залучені: • 121 експерт проєктів (програм) МТД (6,3 %). Найбільш активно вони були залучені Вінницьким РЦПК (28 осіб); • 279 представників інститутів громадянського суспільства (14,6 %). Лідерами їх залучення були Чернігівський РЦПК (52 особи), Волинський та Житомирський РЦПК (по 43 особи).	Опис результатів дослідження

Метод збору інформації:
аналіз адміністративних даних

Загальна кількість осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації в РЦПК, – **1904** особи.

Отже, кожний шістнадцятий викладач (тренер), залучений у 2024 році до підвищення кваліфікації в РЦПК, був експертом програм (проєктів) МТД. Кожний сьомий – представником інститутів громадянського суспільства (рис. 3.2.4.2.1).

Аналіз інформації інших провайдерів за досліджуванім індикатором не проводився, оскільки відсутня їх офіційна звітність з відповідних питань. Запит до широкого кола провайдерів (не лише закладів освіти) здійснювався у рамках попереднього моніторингу за період 2021-2023 років. За результатами запиту у 2023 році середнє значення індикатора визначено на рівні 28,2 % щодо експертів проєктів (програм) МТД і 29,7 % щодо представників інститутів громадянського суспільства. Крім того, під час проведеного у 2024 році опитування

викладачів (тренерів) 18,13 % респондентів підтвердили, що були експертами проєктів (програм) МТД, і 40,66 % відзначили, що були представниками інститутів громадянського суспільства³⁸.

Подібний запит до широкого кола провайдерів та опитування доцільно здійснити під час наступного комплексного моніторингу за трирічний період.

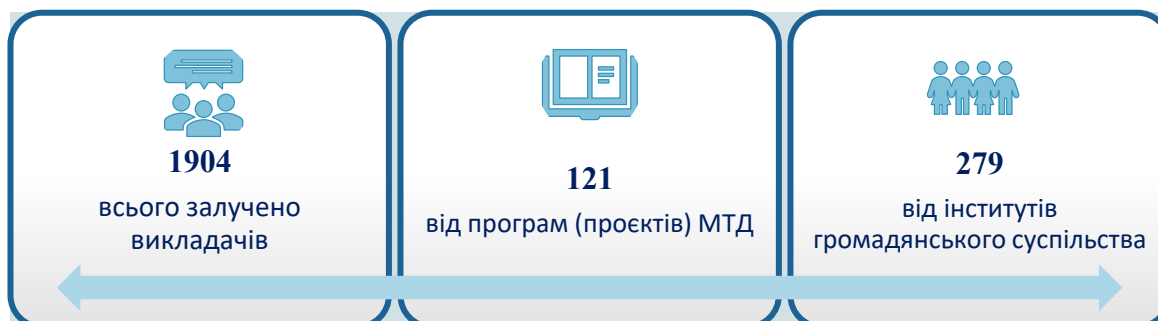


Рис. 3.2.4.2.1. Залучення до підвищення кваліфікації в РЦПК викладачів (тренерів), які є експертами проєктів (програм) МТД, представниками інститутів громадянського суспільства (2024 рік), осіб

Доцільними є:

- розширення кола залучених до надання послуг з підвищення кваліфікації викладачів (тренерів), які є експертами проєктів (програм) МТД та представниками інститутів громадянського суспільства;

Пропозиції/
рекомендації

- збільшення серед провайдерів числа міжнародних, іноземних організацій, які реалізують проєкти (програми) МТД, та громадських організацій, які можуть надавати освітні послуги з підвищення кваліфікації;

- інформаційна, методична та консультативна підтримка НАДС ініціатив міжнародних, іноземних організацій, які реалізують проєкти (програми) МТД, та громадських організацій, орієнтованих на надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації;

- організація та проведення партнерських зустрічей НАДС і міжнародних, іноземних організацій, громадських організацій, планування співпраці у сфері професійного навчання.

Залучення викладачів (тренерів), які є експертами проєктів (програм) МТД і представниками інститутів громадянського суспільства, продовжує бути актуальним для організації навчання представників державних органів, органів місцевого самоврядування, адже забезпечує можливість привнесення в освітній процес експертного досвіду, здобутого поза публічною службою або у взаємодії з нею. Досвід проєктної роботи в українських, міжнародних, іноземних організаціях особливо важливий під час навчання з питань залучення інвестицій, міжнародної допомоги для відновлення громад, планування та реалізації післявоєнного розвитку тощо. Представники громадських організацій можуть задіяти свій досвід взаємодії громадськості з владою, що створює умови для врахування у публічному управлінні інтересів різних стейкхолдерів/бенефіціарів, всебічний розгляд практичних ситуацій у професійній діяльності учасників навчання, які у своїй роботі мають забезпечувати інтереси громадян.

³⁸ Пункт 3.1.16 Звіту 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 (2021-2023 pp.), <https://surl.li/ifuhy>.

3.2.4.3. 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

В РЦПК кожний третій викладач (тренер), залучений до підвищення кваліфікації, проходив у 2024 році навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих (у тому числі щодо розвитку цифрових навичок).

Основні тенденції

Згідно зі звітною інформацією РЦПК кількість викладачів (тренерів), які у 2024 році пройшли навчання та підвищили свою кваліфікацію становила:

Опис результатів дослідження

- з питань використання сучасних методів навчання дорослих – **148** осіб (7,8 % викладацького складу РЦПК, залученого до підвищення кваліфікації);
- з питань розвитку цифрових навичок – **142** особи (7,5 % викладацького складу РЦПК, залученого до підвищення кваліфікації).

Загальна кількість осіб, які здійснювали викладацьку діяльність під час підвищення кваліфікації в РЦПК, – **1904** особи. Загальна кількість викладачів (тренерів) РЦПК, які у 2024 році пройшли навчання та підвищили власну кваліфікацію, становила **370** осіб (19 %).

Отже, кожен тринадцятий викладач (тренер), залучений до підвищення кваліфікації в РЦПК, пройшов навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих, у тому числі щодо розвитку цифрових навичок (рис. 3.2.4.3.1).



Рис. 3.2.4.3.1. Викладачі РЦПК, які навчалися сучасним освітнім технологіям (2024 рік), осіб

Проведене у 2024 році опитування керівників/уповноважених осіб провайдерів щодо регулярності підвищення кваліфікації викладачів (тренерів) дозволило з'ясувати, що не всі працівники надають підтвердні документи (зазначили 12,2 % опитаних); не всі проходять підвищення кваліфікації, оскільки зовнішніх перевірок з цього питання не проводиться (вказали 4,9 % опитаних); такої вимоги до викладачів (тренерів) керівники провайдерів не висувають (відповіді 9,8 % опитаних)³⁹.

Аналіз інформації інших провайдерів за досліджуванім індикатором не проводився, оскільки відсутня їх офіційна звітність з відповідних питань. Запит до широкого кола провайдерів (не лише закладів освіти) здійснювався у рамках попереднього моніторингу за

³⁹ Пункт 3.1.15 Звіту 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 (2021-2023 pp.), <https://surl.li/ifuiph>.

період 2021-2023 років⁴⁰. За результатами запиту середнє значення індикатора у 2023 році визначено на рівні 59,7 %. Крім того, під час проведеного у 2024 році опитування викладачів (тренерів) про проходження ними навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих (у тому числі щодо розвитку цифрових навичок) повідомили 84,62 % респондентів⁴¹.

Подібний запит до широкого кола провайдерів та опитування доцільно здійснити під час наступного комплексного моніторингу за трирічний період.

Також з метою зменшення суб'єктивного та ситуаційного впливу на відповіді учасників дослідження, регулярного отримання офіційної інформації з досліджуваного індикатора, розширення щорічної бази для моніторингового аналізу за цим індикатором (без трудомістких процесів збирання інформації за окремими запитами) важливо отримувати відповідну інформацію не лише від РЦПК, а й від виконавців державного замовлення НАДС (у рамках їх щорічної звітності). Тому доцільно уніфікувати форми звітності для збирання інформації про підвищення кваліфікації від РЦПК та виконавців державного замовлення НАДС.

Доцільними є:

- подальший розвиток потенціалу викладачів (тренерів) щодо використання в освітньому процесі сучасних методів навчання дорослих, цифрових технологій (у тому числі за ініціативи та сприяння керівників/уповноважених осіб провайдерів щодо пошуку відповідних освітніх можливостей);

- забезпечення НАДС підготовки (навчання) тренерів, зокрема для ефективного реалізації загальних програм підвищення кваліфікації з використанням сучасних освітніх підходів (у Літній школі тренерів тощо), а також формування рекомендованого переліку сертифікованих тренерів (на Порталі управління знаннями);

- використання залученими до підвищення кваліфікації викладачами освітніх ресурсів, розроблення яких забезпечували НАДС і Вища школа публічного управління (за участі партнерів), – посібників і довідників з розвитку тренерських навичок, застосування проєктних технологій, інших практик активного та інтерактивного навчання дорослих, технологій організації навчання онлайн (<https://hs.gov.ua/posibniki>, <http://surl.li/hwcwpm>);

- уніфікація форм звітності, запроваджених НАДС для збирання інформації про підвищення кваліфікації від РЦПК і виконавців державного замовлення НАДС (для отримання порівнюваної інформації про викладацький склад, залучений до підвищення кваліфікації, зокрема щодо проходження ними підвищення кваліфікації з використання сучасних методів навчання дорослих, у тому числі щодо розвитку цифрових навичок).

Підвищення ресурсності викладачів (тренерів) щодо використання сучасних методів навчання дорослих (у тому числі щодо розвитку цифрових навичок) продовжує бути актуальним для організації навчання представників державних органів, органів місцевого самоврядування, адже їх освітні цілі, рівень критичності у сприйнятті інформації, специфіка функціонального навантаження по службі, потреба в обміні досвідом з колегами під час навчання, активне застосування цифрових навичок у щоденній роботі суттєво позначаються на їхніх очікуваннях від роботи викладача (тренера), який має забезпечити реальне підвищення їх кваліфікації.

Пропозиції/
рекомендації



⁴⁰ Там само.

⁴¹ Там само.

3.3

РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ ПІД ЧАС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Результатами реалізації індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації є:

- досягнення цілей навчання і, як наслідок, підвищення рівня професійної компетентності учасників навчання (оцінити цей прогрес можуть як самі учасники навчання, так і їх керівники);
- можливість застосування особами, які пройшли навчання, у своїй професійній діяльності знань, умінь, навичок, отриманих під час підвищення кваліфікації;
- реальний вплив набутих/удосконалених знань, умінь, навичок осіб, які пройшли навчання, на діяльність органів, в яких вони працюють.

Додатково «формалізованими» результатами реалізації індивідуальної освітньої траєкторії можна вважати виконання учасником навчання індивідуальної програми професійного розвитку та нарахування йому кредитів ЄКТС.

Аналіз зазначених результатів реалізації індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації здійснювався *на основі відповідних індикаторів* якості підвищення кваліфікації з використанням методу опитування учасників навчання, їх керівництва:

- частка учасників навчання, які вважають, що рівень їхньої професійної компетентності підвищився;
- частка учасників навчання, які вважають, що можуть повністю/більшою мірою застосувати у своїй професійній діяльності знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації;
- частка керівників учасників навчання, які вважають, що за результатами підвищення кваліфікації їх працівники набули нових професійних умінь, які можуть застосовувати на робочому місці.

3.3.1. Індикатор:

Частка учасників професійного навчання, які вважають, що рівень їхньої професійної компетентності підвищився

Метод збору інформації:
опитування

Дві третини опитаних учасників навчання впевнено відзначають, що після проходження навчання рівень їхньої професійної компетентності підвищився, а чверть – частково.

Серед основних шляхів покращення результативності підвищення кваліфікації респонденти найбільше акцентують, що навчання має бути за принципом «менше теорії, більше практики» (40,9 %) і без відволікань на робочі процеси (31,4 %); державний орган має бути замовником програм для своїх працівників (22,6 %).

Основні тенденції

Результати опитування **про підсумки проходження підвищення кваліфікації** наведено у табл. 3.3.1.1, на рис. 3.3.1.1.

Опис результатів дослідження

Впевнено констатують підвищення рівня професійної компетентності після проходження навчання *дві третини* опитаних. Водночас *майже третина* залишається незадоволеною ступенем досягнення мети підвищення кваліфікації (повністю або частково). Найбільша частка задоволених частково – державні службовці категорій «Б» і «В».

Табл. 3.3.1.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Чи вважаєте Ви, що за результатами проходження підвищення кваліфікації рівень Вашої професійної компетентності підвищується?»

Відповіді	Кількість опитаних	У розрізі категорій посад
«Так»	25 663 особи (69,7 %)	Категорія «А» – 136 осіб (76,4 % цієї категорії респондентів) Категорія «Б» – 6 017 осіб (68 % цієї категорії респондентів) Категорія «В» – 19 487 осіб (70% цієї категорії респондентів)
«Ні»	1 803 особи (4,9 %)	Категорія «А» - 12 осіб (6,8 % цієї категорії респондентів) Категорія «Б» – 489 осіб (5,5 % цієї категорії респондентів) Категорія «В» – 1 302 особи (4,7 % цієї категорії респондентів)
«Частково»	9 371 особа (25,4 %)	Категорія «А» – 30 осіб (16,8 % цієї категорії респондентів) Категорія «Б» – 2 343 особи (26,5 % цієї категорії респондентів) Категорія «В» – 6 990 осіб (25,3 % цієї категорії респондентів)

Структурний аналіз засвідчує, що серед респондентів, які відповіли на це запитання, переважають ті, хто має стаж служби понад 10 років (але вони загалом становлять переважну більшість осіб, які взяли участь в опитуванні). Причому частка таких осіб, які відповіли «так» складає 67,4%, «частково» – 69,8 %, «ні» – 73,3 % (тенденція до збільшення % в бік негативної відповіді).

Залежності тих чи інших відповідей респондентів від їх місця роботи (центрального або місцевого орган, з повноваженнями щодо формування політики або ні) не виявлено.

Для порівняння: на це запитання під час опитування, проведеного у 2024 році, респонденти відповіли: «так» – 22 748 осіб (71 %); «ні» – 1 174 особи (3,7 %); «частково» – 8 138 осіб (25,4 %).

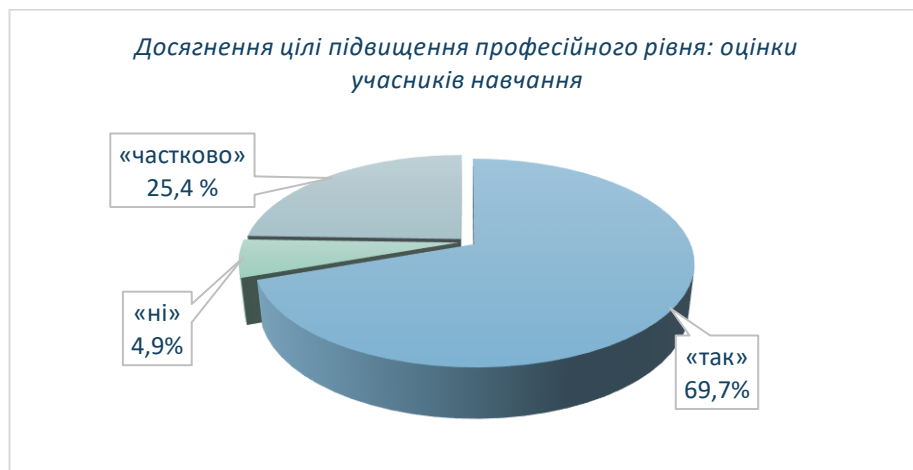


Рис. 3.3.1.1. Оцінки учасників навчання стосовно результатів підвищення кваліфікації, %

Респондентам, які вважають, що за результатами проходження підвищення кваліфікації **рівень їх професійної компетентності не підвищується або є недостатнім**, було запропоновано зазначити, **що саме може покращити ситуацію** (табл. 3.3.1.2).

Табл. 3.3.1.2

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Якщо за результатами проходження підвищення кваліфікації рівень Вашої професійної компетентності не підвищується (або підвищується частково), що саме може покращити ситуацію?»

Відповіді	Кількість опитаних
Зміст програм підвищення кваліфікації має фокусуватися на практичних потребах державних службовців (менше теорії, більше практики)	8 573 особи (40,9 %)
Перед початком навчання провайдер/викладач має запитувати про потреби, очікування та відповідно до них коригувати зміст навчання	2 195 осіб (10,5 %)
Підвищення кваліфікації мають здійснювати спеціалізовані заклади (для державних службовців)	3 269 осіб (15,6 %)
Державний орган має бути замовником програм підвищення кваліфікації для своїх працівників	4 744 особи (22,6 %)
Залучення фахівців-практиків до викладання має бути не фрагментарним, а з усіх модулів/тем програми підвищення кваліфікації	1 833 особи (8,7 %)
Доцільно, щоб державні органи делегували певну кількість своїх працівників в якості викладачів для проведення навчання за програмами підвищення кваліфікації	1 384 особи (6,6 %)
Доцільно, щоб до посадових інструкцій окремих державних службовців було включено проведення ними навчання у рамках підвищення кваліфікації колег (за згодою)	890 осіб (4,2 %)
Під час навчання обов'язково має бути відведено час для обміну досвідом з колегами (обговорення схожих проблем, варіантів їх розв'язання тощо)	2 717 осіб (13 %)
Навчання має бути без відволікань на робочі процеси	6 595 осіб (31,4 %)
Скоріш за все, ситуацію не можна покращити	1 122 особи (5,4 %)

Отже, традиційно респонденти акцентують на неможливості якісного навчання за умови відволікання на робочі процеси (31,4 %).

Крім того, основний шлях поліпшення результативності підвищення кваліфікації вбачається у тому, що зміст програм підвищення кваліфікації має фокусуватися на практичних потребах державних службовців (менше теорії, більше практики). Це підтримують **більше третини** респондентів (40,9 %).

Водночас конкретні кроки, якими можна досягти «омріяної» практикоорієнтованості (ці кроки були значені в анкеті у вигляді інших запропонованих варіантів відповіді на це запитання – щодо спеціалізованого викладання, вивчення освітніх запитів, замовлення програм державними органами, залучення практиків, обміну досвідом з колегами) не розцінюються респондентами як достатньо важливі.

Тобто респонденти не деталізують шляхи підвищення ефективності навчання, залишаючи це на розсуд суб'єктів, які здійснюють управління у сфері професійного навчання.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- якщо державний службовець є дипломованим фахівцем з науковим ступенем і практичним досвідом, то викладачі-нефахівці без досвіду не можуть підвищити його кваліфікацію;
- лише профільне підвищення кваліфікацій є ефективним і дає можливість підвищувати свій професійний рівень;
- повинна бути можливість безкоштовно проходити підвищення кваліфікації безпосередньо за профілем (напрямом) роботи.

Доцільними є:

- розширення практики розроблення та реалізації провайдерами програм підвищення кваліфікації з актуальної тематики, з практикоорієнтованим змістом, із обов'язковим залученням фахівців-практиків, з організацією освітнього процесу, що передбачає попереднє з'ясування освітніх запитів та очікувань учасників професійного навчання, надання їм можливості обмінюватися досвідом;
- деталізація нормативних вимог до змісту програм підвищення кваліфікації (щодо посилення практичного компоненту програм);
- поглиблення подальшого моніторингового дослідження шляхом контент-аналізу програм підвищення кваліфікації, зокрема їх практикоорієнтовності;
- забезпечення провайдерами безпекових умов, що дають можливість розширювати практику навчання офлайн під час підвищення кваліфікації.

Пропозиції/
рекомендації

3.3.2. Індикатор:

Частка учасників професійного навчання, які вважають, що можуть повністю/більшою мірою застосувати у своїй професійній діяльності знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації

Метод збору інформації:
опитування

Кожний п'ятий опитаний учасник навчання може повністю застосувати знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації, а кожний другий – більшою мірою.

Серед основних причин неефективності пройденого навчання кожен другий респондент акцентував, що домінують загальні, а не спеціалізовані знання, уміння, навички; кожен п'ятий відзначив, що під час навчання не розглядаються реальні робочі ситуації, а також отримано лише теоретичні знання, без умінь і навичок.

Основні тенденції

Під час опитування учасники навчання визначилися, **якою мірою вони можуть застосувати у своїй професійній діяльності знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації:**

Опис результатів
дослідження

- «повністю» – 8 410 осіб (22,8 %);
- «більшою мірою» – 20 900 осіб (56,7 %);
- «можу застосувати незначну частину інформації» – 6 755 осіб (18,3 %);
- «взагалі не можу застосувати» – 772 особи (2,1 %).

Отже, підтвердили, що можуть повністю/більшою мірою застосувати у своїй професійній діяльності знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації, *сумарно* 79,5 % учасників навчання. При цьому лише *кожний п'ятий* може застосувати їх повністю, а *кожний другий* – більшою мірою (рис. 3.3.2.1).

Для порівняння: під час опитування, проведеного у 2024 році, на це запитання респонденти відповіли: «повністю» – 7 965 осіб (24,8 %); «більшою мірою» – 16 550 осіб

(51,6 %); «можу застосувати незначну частину інформації» – 6 597 осіб (20,6 %); «взагалі не можу застосувати» – 948 осіб (3 %).

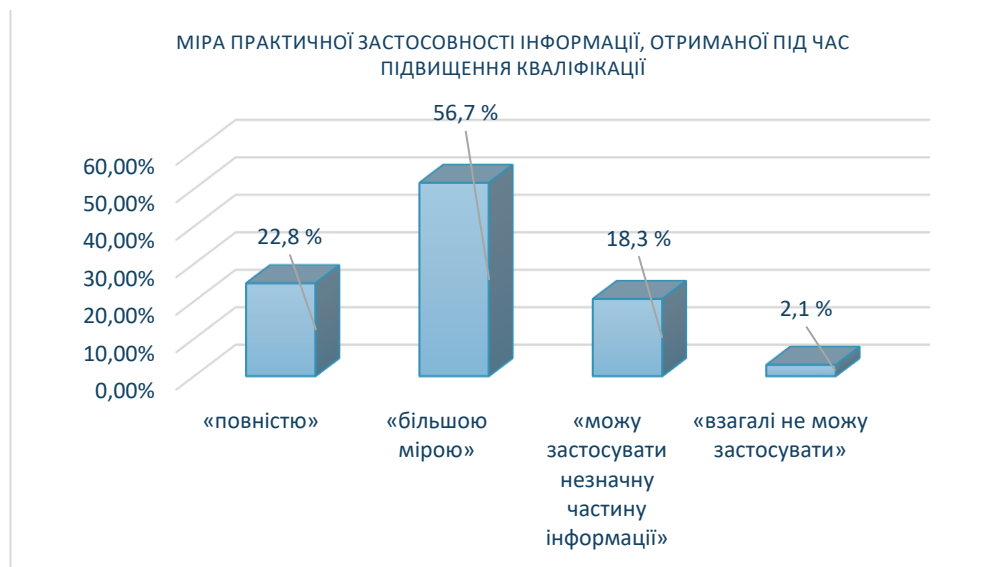


Рис. 3.3.2.1. Оцінки учасників навчання щодо можливості застосувати на практиці інформацію, отриману під час підвищення кваліфікації, %

Під час опитування державних службовців було додатково **досліджено фактори**, за яких учасники навчання **не можуть ефективно застосовувати** зміст пройденого ними навчання. Респондентам, які мають низьку задоволеність/незадоволеність результатами навчання, було запропоновано визначити **причини, за яких вони «можуть застосувати незначну частину інформації» або «взагалі не можуть застосувати»** знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації (табл. 3.3.2.1).

Табл. 3.3.2.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Якщо Ви вважаєте, що за результатами проходження підвищення кваліфікації Ви можете використати незначну частину інформації (або взагалі не можете використати), які причини такої ситуації?»

Відповіді	Кількість опитаних
Більша частина отриманої інформації стосується питань загального, особистісного розвитку, а не особливостей професійної діяльності	8 203 особи (47,8 %)
Викладач не має досвіду державної служби або його досвід вже неактуальний	1 114 осіб (6,5 %)
Отримано лише теоретичні знання, без умінь і навичок	3 503 особи (20,4 %)
Під час навчання не розглядаються реальні робочі ситуації	3 763 особи (21,9 %)
«Після навчання у мене є загальне уявлення про тему, але я не розумію, як це застосувати в своїй роботі»	1 733 особи (10,1 %)
«Я відволікався(лася) на робочі процеси, тому повністю/частково пропустив(ла) навчання»	2 737 осіб (15,9 %)
«Я стикнувся(лася) з тим, що спроби застосувати отримані знання, уміння, навички не підтримуються моїм керівництвом»	362 особи (2,1%)
«Я стикнувся(лася) з тим, що спроби застосувати отримані знання, уміння, навички не узгоджуються з офіційними або традиційними робочими процедурами»	715 осіб (4,2 %)

Отже, основну причину неефективності пройденого навчання *кожний другий* респондент (47,8 %) пов'язує з «непрофільністю» підвищення кваліфікації (домінуванням загальних, а не спеціалізованих знань, умінь, навичок).

Кожний п'ятий респондент акцентує, що під час навчання не розглядаються реальні робочі ситуації (21,9 %); отримано лише теоретичні знання, без умінь і навичок (20,4 %).

Кожний шостий (15,6 %) під час навчання відволікався на робочі процеси.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- «викладачі не є професіоналами в нашій сфері, а є теоретиками в своїх навчальних закладах»;
- «якщо навчання некорисне і без сенсу, його потрібно скасувати».

Доцільним є:

- розширення практики розроблення та реалізації провайдерами 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;
- використання Національної рамки кваліфікацій для підвищення ефективності навчання (зокрема її вимог щодо формування спеціалізованих/поглиблених знань, а також умінь та навичок, необхідних для розв'язання складних задач у спеціалізованих сферах професійної діяльності);
- організація освітнього процесу з обов'язковим залученням фахівців-практиків, попереднім з'ясуванням освітніх запитів та очікувань учасників навчання, наданням їм можливості обмінюватися досвідом під час навчання;
- поглиблення подальшого моніторингового дослідження шляхом контент-аналізу програм підвищення кваліфікації, зокрема їх практикоорієнтовності;
- деталізація нормативних вимог до змісту програм підвищення кваліфікації (щодо забезпечення практикоорієнтованості навчання).

Пропозиції/
рекомендації

3.3.3. Індикатор:

Частка безпосередніх керівників учасників професійного навчання, які вважають, що за результатами підвищення кваліфікації їх працівники набули нових професійних умінь, які можуть застосовувати на робочому місці

Метод збору інформації:
опитування

2/3 респондентів, які є безпосередніми керівниками/керівниками структурних підрозділів вважають, що їх підлеглі після підвищення кваліфікації набувають нових професійних умінь, які можуть застосовувати на робочому місці.

Кожен другий відзначає, що завдяки навчанню суттєво зростає професіоналізм працівників. Але кожний четвертий вважає, що суттєвого впливу немає. Також кожний четвертий відзначає, що навчання позитивно впливає на результати роботи не всіх, а лише тих, хто бажає вдосконалювати свою професійну діяльність.

Основні тенденції

Респонденти зі статусом безпосередніх керівників /керівників структурних підрозділів, на запитання **«Чи вважаєте Ви, що за результатами підвищення кваліфікації Ваші працівники набувають нових професійних знань, умінь та навичок, які можуть застосовувати на робочому місці?»** відповіли:

Опис результатів
дослідження

- «так» – 12 376 осіб (63,4 %);
- «ні» – 1 135 осіб (5,8 %);
- «інколи» – 5 059 осіб (25,9 %);
- «рідко» – 965 осіб (4,9 %).

Результати опитування в цілому співпадають з відповідями респондентів за попереднім індикатором, який вимірює оцінки учасників навчання щодо підвищення рівня їхньої професійної компетентності (пункт 3.3.2 цього Звіту). Тож *дві третини* опитаних керівників учасників навчання вважають, що навчання забезпечує здобуття нових знань, умінь і навичок. Водночас *третина* бажала би кращих результатів підвищення кваліфікації, які можна застосувати на практиці (рис. 3.3.3.1)і.

Для порівняння: під час опитування, проведеного у 2024 році, респонденти на зазначене запитання відповіли: «так» – 15 212 осіб (66,2 %); «ні» – 1 288 осіб (5,6 %); «інколи» – 5 359 осіб (23,3 %); «рідко» – 1 135 осіб (4,9 %).



Рис. 3.3.3.1. Оцінки керівництва учасників навчання щодо результатів підвищення кваліфікації, %

Також респондентам зі статусом безпосередніх керівників/керівників структурних підрозділів, було запропоновано **оцінити, як результати підвищення кваліфікації впливають на діяльність органу, в якому Вони працюють**. Відповіді розподілилися таким чином:

- завдяки проходженню програм підвищення кваліфікації суттєво зростає професіоналізм працівників – 8 970 осіб (46,4 %);
- підвищення кваліфікації суттєво не впливає на діяльність органу, головне набути практичний досвід – 4 884 особи (25,3 %);
- підвищення кваліфікації позитивно впливає на результати роботи лише окремих працівників (сумлінних, відповідальних і тих, хто бажає вдосконалювати свою професійну діяльність) – 4 766 осіб (24,7 %);
- зовнішні обставини можуть змінюватися дуже швидко, тому підвищення кваліфікації не завжди є своєчасним та ефективним для працівників – 2 756 осіб (14,3 %).

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- «навчання впливає – мої працівники повинні витратити час не на роботу, а на некорисне навчання»;
- «марна трата часу підлеглими»;
- «жодним чином не впливає, лише забирає час»;
- «більшою мірою впливає оплата праці, а не навчання».

Доцільними є:

- розширення практики розроблення та реалізації провайдерами 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 у відповідній сфері професійної діяльності;
- додаткове вивчення питання щодо практичних потреб учасників навчання в знаннях, уміннях і навичках, необхідних для роботи в сучасних умовах (на думку безпосередніх керівників учасників навчання/керівників структурних підрозділів, методом фокус-групи).

Пропозиції/
рекомендації

3.4

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ ПІД ЧАС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Наразі індивідуальна програма професійного розвитку є обов'язковим документом, що складається та виконується державними службовцями (на виконання вимог Закону України «Про державну службу»). Після набрання чинності Законом України від 02 травня 2023 року № 3077-ІХ «Про службу в органах місцевого самоврядування» аналогічний обов'язок набудуть службовці місцевого самоврядування.

У рамках **опитування** щодо індивідуальної освітньої траєкторії учасникам навчання під час підвищення кваліфікації було надано можливість **оцінити**:

- фактичну роль індивідуальної програми професійного розвитку;
- наскільки усвідомленими є їх підхід і мотивація до складання індивідуальної програми професійного розвитку;
- фактичний стан виконання/невиконання індивідуальної програми професійного розвитку та можливі/реальні наслідки її невиконання.

3.4.1. Насамперед, під час опитування було з'ясовано **кількість програм підвищення кваліфікації, які учасники навчання зазвичай планують пройти** (табл. 3.4.1.1), а також **передбачувані ними джерела покриття витрат на навчання** (табл. 3.4.1.2).

Табл. 3.4.1.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Скільки програм підвищення кваліфікації Ви за звичай плануєте в індивідуальній програмі професійного розвитку?»

Відповіді	Кількість опитаних
«Лише 1 програму, яку обов'язково маю пройти на вимогу законодавства»	15 469 осіб (42 %)
2 програми	14 639 осіб (39,7 %)
3 і більше програми	6 729 осіб (18,3 %)

Отже, **більше половини** респондентів (58 %) планують проходження у рік 2 і більше програм підвищення кваліфікації.

Більше третини (42 %) орієнтовані на «офіційне» планування лише 1 обов'язкової програми підвищення кваліфікації.

Табл. 3.4.1.2

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Якщо Ви плануєте в індивідуальній програмі професійного розвитку більше однієї програми підвищення кваліфікації, Ви передбачаєте за рахунок яких коштів зможете пройти всі програми?»

Відповіді	Кількість опитаних
«Сподіваюся знайти безкоштовні програми на Порталі управління знаннями»	20 403 особи (56,6 %)

«Впевнений(а), що пройду ці програми за рахунок коштів державного органу, в якому я працюю»	3 839 осіб (10,7 %)
«Сподіваюся пройти навчання за рахунок коштів МТД»	703 особи (2 %)
«Не турбуюся про це, оскільки зазвичай заплановане навчання організовується службою управління персоналом органу, в якому я працюю»	5 317 осіб (14,8 %)
«Розраховую на власні кошти»	2 317 осіб (6,4 %)
«Ніколи про це не замислювався(лася)»	2 994 особи (8,3 %)

Отже, *більше половини* респондентів «сподіваються» (але не впевнені) на безкоштовне навчання за всіма запланованими ними програмами підвищення кваліфікації (на Порталі управління знаннями, за рахунок МТД) – сумарно 58,6 % опитаних.

Чверть опитаних впевнені в тому, що не понесуть витрат на навчання (воно буде проведено за рахунок коштів державного органу, організовано службою управління персоналом і при цьому може бути варіативним за джерелами фінансування) – сумарно 25,5 %.

Кожен п'ятнадцятий респондент розраховує на власні кошти.

Кожен дванадцятий не замислюється, хто фінансуватиме проходження ним всіх запланованих програм підвищення кваліфікації.

Залежності тих чи інших відповідей респондентів від їх місця роботи (центральний або місцевий орган, з повноваженнями щодо формування політики або ні) не виявлено. Це стосується й тих респондентів, які розраховують на оплату навчання за кошти органу, в якому працюють.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- «більше однієї програми підвищення кваліфікації не планую»;
- «джерела фінансування обов'язково мною враховуються – це можуть бути кошти роботодавця, безкоштовні освітні можливості або власні ресурси (залежно від умов та значущості кожної програми)»;
- «передбачаю джерела фінансування, розглядаю різні варіанти покриття витрат, узгоджую плани з керівництвом або відповідальним підрозділом»;
- «знаходжу безкоштовне навчання»;
- «безкоштовних програм, як правило, немає, а державний орган за своїх працівників не платить, тому ми вимушені часто оплачувати навчання за власний рахунок (але воно зазвичай некорисне)»;
- «державний орган жодного разу не оплатив навчання»;
- «у підвищенні кваліфікації має бути зацікавлений державний орган, в якому працює фахівець (але наразі вся оплата за власні кошти)»;
- «самоосвіта – на безкоштовних платформах, а короткострокові програми – за власні кошти, за місцем роботи кошти на підвищення кваліфікації не передбачені»;
- «державний орган не оплачує навчання, знайти безкоштовне навчання на Порталі управління знаннями дуже важко, але навіть якщо встиг зареєструватися, то служба персоналу може відхилити з тієї причини, що тема не відповідає індивідуальній програмі професійного розвитку»;
- «є низка компетентностей, які не можливо вдосконалити за рахунок обмеженої кількості безкоштовних програм на Порталі управління знаннями, а державний орган не оплачує навчання. Тому у багатьох державних службовців відсутні інші варіанти, крім самостійної сплати за навчання»;
- «оплата навчання – частина за рахунок коштів державного органу, а частина – безкоштовно»;

- «деякі програми можна пройти безкоштовно, а деякі за власні кошти»;
- «одне планую, шукаю інше, недороге навчання оплачую»;
- «плануючи теми, не знаю, чи вони платні/безплатні, а потім оплачую власними коштами»;
- «зазвичай це були безкоштовні онлайн-курси»;
- «на порталі «Дія» достатньо необхідних програм»;
- «права вибору немає, нав'язується платне навчання (служба управління персоналом повідомляє, де і за яку вартість працівники повинні пройти навчання);»
- «навчання, що я обов'язково маю пройти в поточному році організовується службою управління персоналом, але зазвичай ці програми не дають мені й 10 % необхідної інформації, тому шукаю в Інтернеті»;
- навчання планує безпосередній керівник;
- «якщо це справді сприяє індивідуальному професійному розвитку розвитку, можна оплатити за власні кошти (але якщо нові навички будуть використовуватися в роботі, то це відповідно має компенсуватися);»
- «можна за власні кошти, якщо вартість доступна»;
- «зазвичай безкоштовні програми містять загальну інформацію, а за більш поглиблену необхідно платити»;
- «є сенс платити, якщо хочеш підвищити свій рівень знань та звільнитись з державної служби через невелику зарплату. У приватному секторі є нормою турбуватись по освітній рівень своїх працівників і так само про фізичний та ментальний, і за ці блага платить роботодавець. Було б добре й державі турбуватись про своїх працівників»;
- «обов'язкові програми повинні бути безкоштовними для державних службовців»;
- «я категорично проти навчатися за власні кошти»;
- «державні службовці мають проходити підвищення кваліфікації безкоштовно згідно з чинним законодавством»;
- «якщо вимога Закону передбачає навчання державних службовців, то це є вимогою для держави навчати цих службовців за рахунок державного бюджету, а не за рахунок власних коштів»;
- «служба управління персоналом повинна готувати давати пропозиції до бюджетної програми з розрахунками щодо забезпечення навчання державних службовців. Про це повинні інформувати при складанні індивідуальних програм професійного розвитку (щодо включення сум на навчання або вже запланованого навчання)».

3.4.2. Під час опитування було з'ясовано, *за рахунок яких коштів респонденти у 2024 році проходили обов'язкове підвищення кваліфікації, передбачене в індивідуальній програмі професійного розвитку* (тобто 1 обов'язкову програму підвищення кваліфікації – професійну (сертифікатну) або короткострокову). Результати опитування наведено у табл. 3.4.2.1.

Табл. 3.4.2.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

Оберіть, за рахунок яких коштів у 2024 році Ви проходили обов'язкове підвищення кваліфікації, передбачене в індивідуальній програмі професійного розвитку

Відповіді	Кількість опитаних
За кошти державного бюджету (за державним замовленням НАДС)	6 618 осіб (18 %)
За кошти державного бюджету (навчання було оплачено державним органом, в якому працює респондент)	5 106 осіб (13,9 %)

За кошти місцевого бюджету	357 осіб (1 %)
За кошти міжнародної технічної допомоги	197 осіб (0,5 %)
«Для мене це було безкоштовно, але я не уточнював(ла), за чий кошти проведено навчання»	12 710 осіб (34,5 %)
За власні кошти	9 896 осіб (26,9 %)
У 2024 році не підвищували кваліфікацію	1 889 осіб (5,1 %)

Отже, сумарно для 32,9 % респондентів (*кожному третьому*) є відомим, що вони пройшли *обов'язкове* підвищення кваліфікації за бюджетні кошти (при цьому *кожен п'ятий* за державним замовленням НАДС і *кожен сьомий* за кошти державного органу, в якому працює).

Значна частка респондентів (*третина*) не цікавилися, за чий рахунок проведено безкоштовне навчання.

Кожен четвертий опитаний державний службовець повідомив, що проходив обов'язкове підвищення кваліфікації за власні кошти.

Середня частка тих, хто проходив навчання за кошти державного органу, в якому працює, – 13,9 % (*кожний сьомий*). При цьому *найменша* частка – у районних державних (військових) адміністраціях (6,5 %), міністерствах (7,4 %). *Найбільша* частка – у територіальних органах центральних органів виконавчої влади (15,6 %).

3.4.3. Респонденти визначали власні *орієнтири під час планування підвищення кваліфікації в індивідуальній програмі професійного розвитку* (табл. 3.4.3.1).

ТАБЛ. 3.4.3.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Що для Вас є орієнтирами під час планування підвищення кваліфікації в індивідуальній програмі професійного розвитку?»

Відповіді	Кількість опитаних
«Вимоги законодавства щодо регулярного проходження певного типу програми (напряму/тема не має для мене особливого значення)»	14 910 осіб (40,5 %)
«Поради служби управління персоналом (зокрема щодо типу програми та напряму/теми підвищення кваліфікації)»	12 651 особа (34,3 %)
«Поради безпосереднього керівника/керівника структурного підрозділу (зокрема щодо професійних компетентностей, які необхідно розвинути; вибору напрямів/тем підвищення кваліфікації)»	8 658 осіб (23,5 %)
«Потреби в навчанні, визначені під час оцінювання моєї службової діяльності»	13 642 особи (37 %)
«Потреби в навчанні, зумовлені визначеними мені KPIs»	9 988 осіб (27,1 %)
«Потреби в навчанні, про які служба управління персоналом опитує мене щороку (на наступний трирічний період)»	3 330 осіб (9 %)
«Бажання/інтерес пройти певну програму для свого професійного або особистісного розвитку (незалежно від моїх завдань за посадою)»	11 983 особи (32,5 %)
«Планую за аналогією з колегами»	1 558 осіб (4,2 %)

Отже, приблизно рівну підтримку респондентів мають такі позиції (при цьому вони протирічать одна одній):

- формальне дотримання нормативних вимог (40,5 %) і акцент на потребах у навчанні, визначених під час щорічного оцінювання службової діяльності, тобто коли аналізуються «компетентнісні» прогалини, констатується недостатність рівня професійної кваліфікації та необхідність пройти навчання (37 %);
- рекомендації служби управління персоналом (34,3 %) і бажання/інтерес пройти певну програму незалежно від завдань за посадою (32,5 %).

Кожен четвертий зважає на необхідність вчитися для виконання завдань, які будуть у фокусі уваги під час щорічного оцінювання службової діяльності. Так само *кожен четвертий* дослухається до рекомендацій керівництва щодо навчання.

Надзвичайно мало респондентів (*кожен десятий*) пов'язують щорічне складання індивідуальної програми з тими їхніми потребами в навчанні, які були завчасно вивчені службою управління персоналом (і відповідно від яких залежать питання фінансування та організації навчання на наступний трирічний період).

Залежності тих чи інших відповідей респондентів від їх місця роботи (центральний або місцевий орган, з повноваженнями щодо формування політики або ні) не виявлено.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- орієнтиром є посадові обов'язки, професійні цілі, рівень компетентностей, актуальні вимоги у сфері діяльності, власні інтереси та доступні ресурси для навчання;
- «лише особиста потреба як працівника, коли відчуваю, що знань з певного напрямку мені не достатньо»;
- бажання пройти програму підвищення кваліфікації для свого професійного розвитку залежно від завдань за посадою;
- «аналіз, які знання та навички необхідні для якісного виконання роботи на посаді та визначення, в якому напрямі я хочу розвиватися далі, яку посаду прагну обіймати у майбутньому»;
- «вибір програм, які будуть корисними у моїй службовій діяльності та для самовдосконалення»;
- «планую те навчання, що можна пройти безкоштовно і швидко»;
- «орієнтиром є лише фінансовий бік питання»;
- загроза позбавлення премії, проблем під час оцінювання службової діяльності;
- кількість кредитів ЄКТС;
- орієнтиром є вірогідність наявності певної програми підвищення кваліфікації, щоб отримати сертифікат;
- індивідуальні програми професійного розвитку складаються не державними службовцями, а службою управління персоналом (напрями навчання визначаються примусово);
- служба управління персоналом не дає можливості змінити напрями підвищення кваліфікації;
- «напрямок навчання визначає керівник, хоча я можу мати інші бажання для професійного розвитку»;
- «теми для навчання доводиться обирати лише з запропонованого НАДС переліку пріоритетних напрямів»;
- «як новачок в держслужбі, вважаю, що освітній процес на початку трудової діяльності, це не зовсім коректно, є певні труднощі з адаптацією, включаючи психологічні бар'єри».

3.4.4. Респонденти визначали *спосіб обрання ними тематики підвищення кваліфікації під час складання індивідуальної програми професійного розвитку* (табл. 3.4.4.1).

Табл. 3.4.4.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Як Ви обираєте напрям/тему підвищення кваліфікації під час складання індивідуальної програми професійного розвитку?»

Відповіді	Кількість опитаних
«Із переліку пріоритетних напрямів/тем за загальними програмами підвищення кваліфікації, який щороку <i>формує НАДС</i> (на основі стратегій, державних програм, планів заходів тощо)»	17 274 особи (46,9 %)
«Із переліку напрямів/тем за спеціальними програмами підвищення кваліфікації, які щороку формує <i>державний орган, в якому я працюю</i> (на основі вивчення службою управління персоналом спеціальних потреб у навчанні працівників з урахуванням особливостей їх роботи)»	16 863 особи (45,8 %)
«За рекомендацією служби управління персоналом»	13 000 осіб (35,3 %)
«За порадою колег»	2 635 осіб (7,2 %)
«Орієнтуюся на освітні пропозиції провайдерів»	4 800 осіб (13 %)
«Ніколи про це не замислювався(лася)»	1 594 особи (4,3 %)

Отже, майже однакова кількість респондентів користується переліком пріоритетних напрямів/тем за загальними програмами підвищення кваліфікації (*формує НАДС*) та переліком напрямів/тем за спеціальними програмами підвищення кваліфікації (*формує відповідний державний орган*). 46,9 % і 45,8 % відповідно.

Третина (35,3 %) дослухається до рекомендацій служби управління персоналом.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- «обираю на основі професійних потреб, актуальних змін у сфері діяльності та особистих цілей розвитку; темп навчання визначаю, зважаючи на свою зайнятість, складність матеріалу та здатність ефективно засвоювати нову інформацію»;
- відповідно до свого напрямку роботи, функціоналу за посадою;
- «насамперед, слід орієнтуватися на потреби та цілі професійної діяльності, а також на вимоги посади та організації; важливо також аналізувати результати попередніх оцінок професійної діяльності та визначати сфери, де потрібно поглибити знання або розвинути нові навички»;
- «з урахуванням професійних цілей, відповідно до нових викликів, на основі результатів самооцінювання або оцінки керівництва, з урахуванням інтересу до конкретної теми»;
- «відповідно до визначених щорічних завдань – обираю ті теми, які є необхідними для вдосконалення професійних навичок або набуття нових»;
- власне бажання/інтерес пройти певну програму для свого професійного або особистісного розвитку;
- «цікавлять профільні теми, які стануть в нагоді для роботи, і теми для особистого розвитку»;
- «вирішую самостійно, виходячи з тих прорахунків, які виявились протягом року»;
- «за необхідності, зважаючи на потреби в робочих процесах»;
- «з метою отримання практичних знань для виконання завдань та функцій за посадою і конкретним напрямком роботи»;

- «враховуючи специфіку роботи і доступність програм, адже зазвичай дуже складно записатись на дійсно цікаві програми через обмеженість місць, тому обираєш часто нецікавий напрям, але з гарантією закрити річну програму професійного розвитку»;
- «ніколи немає програми за моїм профілем роботи, тому завжди обираю щось узагальнене, не вузькопрофільне, але як правило, інформація є не дуже корисною»;
 - за погодженням із безпосереднім керівником;
 - за вказівкою керівництва;
- «обирає керівник, а коли я записуюсь на щось інше (не за обраним напрямом, то маю пройти довгий бюрократичний шлях погодження)»;
- напрями/теми підвищення кваліфікації визначаються («нав'язуються») службою управління персоналом;
- «Для чого взагалі в установах фахівці з управління персоналом наділені функцією рекомендації? Більшості потрібно пройти навчання, що приносить користь установі і суспільству, а не абстрактно пропонувати теми. Дарма витрачені кошти на управління персоналом»;
- «ніколи не обираю напрям/тему підвищення кваліфікації під час складання індивідуальної програми професійного розвитку, взагалі не маю можливості впливу на те, що вноситься в індивідуальну програму професійного розвитку»;
 - «обдуманно із врахуванням витрат на навчання»;
 - цікавить лише безкоштовне навчання;
 - «обираю ту тему, яка відповідає вимогам щодо регулярного проходження навчання»;
 - «цікавить та програма, що дає можливість набрати максимальну кількість ЄКТС за один раз»;
- «має значення в першу чергу вартість, в другу – терміни проведення навчання, в третю – форма підсумкового контролю»;
 - «навчання»;
 - «те, що може запланувати і оплатити організація»;
 - «виходячи з наявних програм і місця для запису»;
 - «обираю з доступних безкоштовних варіантів на Порталі управління знаннями»;
 - «поки що не зустрічав жодного курсу, який не був би формальністю: викладачі зазвичай просто вичитують матеріал, учасники отримують сертифікати, не здобувши реальних знань. У такому підході не бачу сенсу, а тим більше – підстав платити за нього. Загалом, платні навчальні програми, які держава зобов'язує проходити державних службовців, часто виглядають як відверта профанація».

3.4.5. Респондентам було запропоновано **обрати, на що вони звертають увагу під час пошуку та вибору програм підвищення кваліфікації** (табл. 3.4.5.1).

ТАБЛ. 3.4.5.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«На що Ви звертаєте увагу під час пошуку та вибору програм підвищення кваліфікації?»

Відповіді	Кількість опитаних
Наявність у провайдера ліцензії на підвищення кваліфікації	7 541 особа (20,5 %)
Акредитованість програми підвищення кваліфікації (погодження НАДС або іншим компетентним органом)	13 784 особи (37,4 %)

Орієнтовні напрями/теми підвищення кваліфікації, які охоплює програма	17 242 особи (46,8 %)
Професійні компетентності, на розвиток яких спрямована програма	13 873 особи (37,7 %)
Кількість кредитів ЄКТС	20 768 осіб (56,4 %)
Тривалість навчання (в днях/тижнях/місяцях)	10 888 осіб (29,6 %)
Викладацький склад	2 317 осіб (6,3 %)
Умови фінансування	7 823 особи (21,2 %)
Вартість навчання (якщо це за власні кошти)	6 471 особа (17,6 %)

Отже, основними орієнтирами під час пошуку та вибору програм підвищення кваліфікації учасниками навчання є:

- для кожного другого респондента – обсяг програми (в кредитах ЄКТС), а також орієнтовні напрями/теми підвищення кваліфікації, які охоплює програма (ці відповіді респондентів засвідчують чітку мету – виконання індивідуальної програми професійного розвитку);

- для кожного третього – факт погодження компетентним органом певної програми підвищення кваліфікації, а також професійні компетентності, які охоплює програма (ці відповіді респондентів свідчать про те, що вони стикалися з питаннями зарахування/незарахування сертифікатів службою управління персоналом, у тому числі у зв'язку з невідповідністю індивідуальній програмі професійного розвитку);

- також для кожного третього актуальна тривалість навчання;

- для кожного п'ятого – наявність у провайдера ліцензії, фінансовий бік питання.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- «звертаю увагу на актуальність теми, практичну користь, зручність формату навчання, репутацію організатора, вартість програми та наявність сертифіката про завершення»;

- «враховую, чи відповідає програма моїм професійним завданням, посадовим обов'язкам або напрямку розвитку, і чи містить конкретні приклади, кейси, інструменти, які можна застосовувати в роботі»;

- «актуальність тематики, практична цінність, форма і формат навчання, тривалість і темп навчання, організатор, вартість програми та наявність безкоштовних варіантів, наявність сертифіката/свідоцтва, відгуки учасників»;

- «той напрямок, який мені необхідний в даний момент для підвищення рівня моїх знань з конкретного напрямку роботи»;

- «можливість використовувати в практичній професійній діяльності»;

- «цікавить практикуючий викладацький склад»;

- «для мене важлива власна зацікавленість у прогресі здобуття нових навичок»;

- «ті програми, що запланували пройти протягом року»;

- «дивлюсь, чи це принесе мені хоч якийсь позитив, а не просто витрачений час»;

- має значення лише вартість навчання (особливо з урахуванням рівня доходів державних службовців);

- «обираю лише безкоштовні, не маю можливостей розглядати платні програми підвищення кваліфікації»;

- «цікавить безкоштовність, формат онлайн»

- «обираю те, що мені рекомендує організація»;

- вибір програм здійснює служба управління персоналом/керівництво;

- «не шукаю самостійно, перелік програм мені надає держаний орган, в якому я працюю»;

- «не має значення, головне записатися на будь-яку програму»;

- «шукаю програми, з яких маю відповіді на тести»;
- «головне, щоб програму потім зарахувала кадрова служба».

3.4.6. Учасники навчання оцінювали **повноту виконання їх індивідуальних програм професійного розвитку на 2024 рік** (табл. 3.4.6.1).

Табл. 3.4.6.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

Оцініть, наскільки Ваша індивідуальна програма професійного розвитку на 2024 рік була виконана

Відповіді	Кількість опитаних
«Повністю виконана (пройдене мною навчання повністю співпало із запланованим)»	30 353 особи (82,4 %)
«Частково виконана (змінився запланований напрям/тема навчання або його вид)»	2 741 особа (7,4 %)
«Частково виконана (мені вдалося виконати окремі пункти індивідуальної програми професійного розвитку, інші пункти залишилися нереалізованими)»	1 810 осіб (4,9 %)
«Не виконана (мені не вдалося пройти навчання для розвитку визначених професійних компетентностей і довелося вносити зміни до індивідуальної програми професійного розвитку)»	379 осіб (1 %);
«Не виконана (всі пункти індивідуальної програми професійного розвитку залишилися нереалізованими, зміни до неї не вносилися)»	350 осіб (1 %);
У 2024 році індивідуальна програма не складалася	1 204 особи (3,3 %)

Отже, *чотири з п'яти* респондентів повністю виконали індивідуальну програму професійного розвитку у 2024 році. *Кожний восьмий* – частково. Повністю не виконали 2 % опитаних.

3.4.7. Респондентам було запропоновано **оцінити повноту виконання в одному календарному році кількох індивідуальних програм професійного розвитку** (у ситуаціях, коли вони складаються у зв'язку зі зміною посади тощо) – табл. 3.4.7.1.

Табл. 3.4.7.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Якщо у 2024 році у Вас було кілька індивідуальних програм професійного розвитку (у зв'язку зі зміною посади тощо), оцініть, наскільки вони були виконані»

Відповіді	Первинна індивідуальна програма професійного розвитку	Нова індивідуальна програма професійного розвитку
Повністю виконана	25 727 осіб (85,1 %)	17 710 осіб (58,6 %)
Частково виконана	3 675 осіб (12,2 %)	4 162 особи (13,8 %)
Не виконана	818 осіб (2,7 %)	1 015 осіб (3,3 %)

Отже, переважною більшістю респондентів (*чотири з п'яти*), які мали у 2024 році кілька індивідуальних програм професійного розвитку, первинна програма була виконана повністю, а нова – повністю виконана лише *кожним другим*.

3.4.8. Учасники навчання оцінили *наслідки невиконання індивідуальної програми професійного розвитку* (табл. 3.4.8.1).

Табл. 3.4.8.1

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

«Якщо Вам не вдається повністю виконати індивідуальну програму професійного розвитку, чи настають якісь наслідки для Вас?»

Відповіді	Кількість опитаних
«Отримую нижчу оцінку під час оцінювання службової діяльності»	12 653 особи (37,9 %)
«Зменшується розмір премії»	2 667 осіб (8 %)
«Отримую зауваження щодо невиконання службових обов'язків»	6 079 осіб (18,2 %)
«Жодних наслідків»	8 894 особи (26,7 %)

Отже, сумарно 64,1 % опитаних учасників навчання відчуває ті чи інші негативні наслідки невиконання індивідуальної програми професійного розвитку:

- *третина* респондентів – під час щорічного оцінювання;
- *кожний п'ятий* – у вигляді зауваження;
- *кожний дванадцятий* – страждає матеріально.

Чверть опитаних не відчуває жодних наслідків.

Під час відповіді на запитання **окремі респонденти в графі «Інше»** зазначили про таке:

- індивідуальна програма професійного розвитку завжди виконана;
- невиконання індивідуальної програми «неможливе»/«заборонене», «потрібно виконати всі пункти»;
- наслідки – це конфлікти зі службою управління персоналом, «погрози» керівництва;
- «індивідуально опрацьовую профільну літературу».

3.5

ОЦІНКА РОЛІ «ФОРМАЛІЗОВАНОЇ» ТА «НЕФОРМАЛІЗОВАНОЇ» СКЛАДОВИХ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ

3.5.1. «Формалізована» складова індивідуальної освітньої траєкторії учасника навчання проявляється через:

- нормативні вимоги до періодичності проходження підвищення кваліфікації (за певними видами програм) та набрання кредитів ЄКТС;
- складання індивідуальної програми професійного розвитку (з урахуванням потреб у професійному навчанні, результатів щорічного оцінювання службової діяльності за попередній рік та завдань, визначених на наступний рік) і зарахування результатів виконання індивідуальної програми.

«Формалізовану» складову індивідуальної освітньої траєкторії було враховано під час опитування учасників навчання. Відповіді респондентів засвідчили наступні **тенденції**.

20,8 % опитаних учасників навчання вважають, що індивідуальна освітня траєкторія під час підвищення кваліфікації – це лише те навчання, яке заплановано в індивідуальній програмі професійного розвитку.

25,7 % респондентів як мотивацію до індивідуальної освітньої траєкторії визначає свідомий підхід до складання та виконання індивідуальної програми професійного розвитку. У відкритих відповідях на питання окремі респонденти акцентують, що їх мотивує обов'язок щорічного набрання кредитів ЄКТС.

42 % опитаних в індивідуальній програмі професійного розвитку планують лише 1 програму, яку обов'язково пройти відповідно до нормативних вимог.

Як «обов'язкові» орієнтири планування власного підвищення кваліфікації (в індивідуальній програмі професійного розвитку) значна частка респондентів обирає (рис. 3.5.1.1):

- «вимоги законодавства щодо регулярного проходження певного типу програми (напрямок/тема не має для мене особливого значення)» (40,5 %);
- «потреби в навчанні, визначені під час оцінювання моєї службової діяльності» (37 %);
- «потреби в навчанні, зумовлені визначеними мені KPIs» (27,1 %);
- «потреби в навчанні, про які служба управління персоналом опитує мене щороку (на наступний трирічний період)» – 9 %.

Сумарно 64,1 % опитаних учасників навчання відчуває ті чи інші негативні наслідки невиконання індивідуальної програми професійного розвитку: 37,9 % опитаних – під час щорічного оцінювання, 18,2 % – у вигляді зауваження, 8% страждають матеріально (преміювання).

Таким чином, **орієнтація на виконання нормативних вимог** щодо проходження підвищення кваліфікації є однією з досить суттєвих детермінант формування та реалізації індивідуальної освітньої траєкторії для значної частини учасників навчання. Це має «плюси» і «мінуси».

«Формалізована» складова індивідуальної освітньої траєкторії має **конструктивне спрямування**. Індивідуальна програма професійного розвитку може і повинна використовуватися учасником навчання як інструмент усвідомленого та перспективного планування власного підвищення кваліфікації (на основі стратегічного бачення свого

професійного розвитку, з урахуванням вимог законодавства, індивідуальних потреб у навчанні, гарантованих/доступних джерел фінансування). Водночас цей інструмент використовується також службами управління персоналом і керівництвом як планування навчання для потреб державного органу та відповідно до пріоритетів державної політики, для організованого проходження підвищення кваліфікації (якщо це відбувається за рахунок коштів державного органу або МТД-партнера).

Індивідуальна програма професійного розвитку повинна не лише відповідати вимогам щодо регулярності проходження певного виду програми (професійної (сертифікатної) або короткострокової), а й іншим нормативним орієнтирам. Вона має співвідноситися з потребами в навчанні, у тому числі з тими, що визначені під час оцінювання службової діяльності та зумовлені поточним KPIs⁴² (цим забезпечується узгодження спеціальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні).

Тому кількість респондентів, які враховують це при плануванні власного навчання на практиці (потреби, визначені оцінюванням – 37 %, потреби залежно від KPIs – 27,1%, потреби на наступний трирічний період – 9 %) є недостатньою.

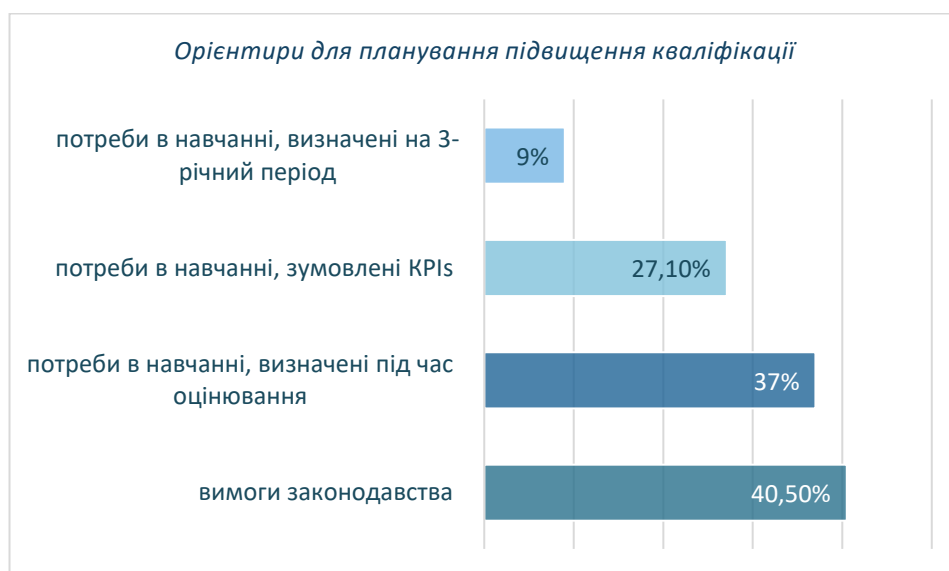


Рис. 3.5.1.1. Розподіл респондентів за «обов'язковими» орієнтирами для планування підвищення кваліфікації, %

Ризиками домінування мотивації до підвищення кваліфікації «в силу необхідності» є формальне ставлення до процесу навчання та нівелювання ролі суб'єктивного визначення цілей та очікуваних результатів навчання, свідомого набуття нових знань та бажання застосовувати їх на практиці, конструктивної оцінки якості освітніх послуг.

Досить високий рівень формальної мотивації вже було констатовано іншими опитуваннями НАДС⁴³. Причому така мотивація зростає зі збільшенням стажу служби

⁴² Пункти 12¹, 23 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України 23 серпня 2017 року № 640 (<https://surl.li/odquqi>).

⁴³ Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання (<https://surl.li/insenh>).

Звіт про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану (<https://surl.li/insenh>).

Звіт про результати опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки), <https://surl.li/txlste>.

респондентів з одночасним зниженням бажання вдосконалювати знання, ефективніше працювати, віри в кар'єрний розвиток. Тому це фокус уваги для:

- провайдерів, які мають зацікавлювати споживачів послуг тематикою та змістом навчання, що будуть корисними в їхній професійній діяльності, та мають урахувати, що здобувачі освіти дорослих є аудиторією з високою критичністю до змісту навчання (така критичність зростає зі збільшенням практичного досвіду роботи);
- учасників навчання, для яких важливо мати зацікавленість у кінцевому результаті навчання;
- безпосередніх керівників учасників навчання та служб управління персоналом, які визначають потреби працівників у професійному навчанні, мають створювати сприятливі умови для проходження навчання та оцінювання результативності такого навчання.

Індивідуальна освітня траєкторія передбачає максимальну персоналізацію, що має багато проявів, і важко поєднується із механізмом «формалізованого» (документального) планування. Воно здебільшого негнучке, досить стандартизоване, орієнтоване на підтвердження звітними документами та оцінювання, вимагає уваги до відповідності запланованого та фактично пройденого навчання.

Тому індивідуальна програма професійного розвитку може бути ефективним інструментом планування обов'язкового навчання, відстеження учасниками навчання та службами управління персоналом питань, пов'язаних з дотримання нормативних вимог щодо навчання, обліку кредитів ЄКТС; використовуватися для заповнення особової картки тощо. А в умовах організованого проведення навчання (у тому числі відповідно до потреб державного органу, на основі однієї спеціальної програми підвищення кваліфікації), яке забезпечує керівник державної служби та служба управління персоналом, індивідуальна програма професійного розвитку має ризик сприйняття як «формальності» і «примусу».

Водночас індивідуальна програма професійного розвитку важко поєднується з частими змінами пріоритетів у навчанні, ситуативними потребами/бажанням пройти певну програму чи освітній курс. Це може бути реалізовано через навчання поза індивідуальною програмою професійного розвитку.

Індивідуальна програма професійного розвитку має забезпечити виконання обов'язку державного службовця постійно підвищувати власний професійний рівень. Тому за результатами її невиконання можуть бути певні наслідки для учасника навчання.

З огляду на це є зрозумілим сприйняття індивідуальної програми як «непотрібного», «формального» документа, яке демонструвала певна частина учасників опитування.

Варто також враховувати, що планування та виконання індивідуальної програми професійного розвитку тісно пов'язане з фінансуванням. Тому, планування учасниками навчання кількох програм підвищення кваліфікації на рік безвідносно уявлень про те, хто і як їх фінансуватиме, є очевидною проблемою і потребує комунікації та роз'яснень як з боку НАДС, так і з боку служб управління персоналом.

3.5.2. «Неформалізована» складова індивідуальної освітньої траєкторії передбачає свідомий та цілеспрямований вибір учасником навчання певних можливостей для отримання ним необхідних і якісних освітніх послуг.

Опитування учасників навчання, яке зокрема було спрямоване на виявлення ставлення респондентів до різних опцій індивідуальної освітньої траєкторії та практики їх використання, засвідчило наступні **тенденції**.

18,2 % опитаних не замислювалися про індивідуальну освітню траєкторію, а 4,9 % зазначили, що не мають потреби в ній.

Попри це є значна частина респондентів, які усвідомлено ставляться до персонального шляху підвищення кваліфікації і відзначають важливі для них «маркери».

58,5 % опитаних учасників навчання розглядають індивідуальну освітню траєкторію під час підвищення кваліфікації як певні можливості для персонального вибору в рамках існуючої системи підвищення кваліфікації (щодо форми і темпу здобуття освіти, провайдерів, програм, засобів навчання тощо). Крім того, 36,2% обирають відповіді «це підвищення кваліфікації залежно від мого бажання/інтересу».

На персональному шляху навчання 70,8% респондентів вмотивовані розвинути свої професійні здібності; 30,3% бажають задовольнити свої реальні та актуальні потреби в навчанні; 19,1 % це необхідно для кар'єрного зростання; 14 % орієнтовані на запобігання формальному проходженню навчання (рис. 3.5.2.1).

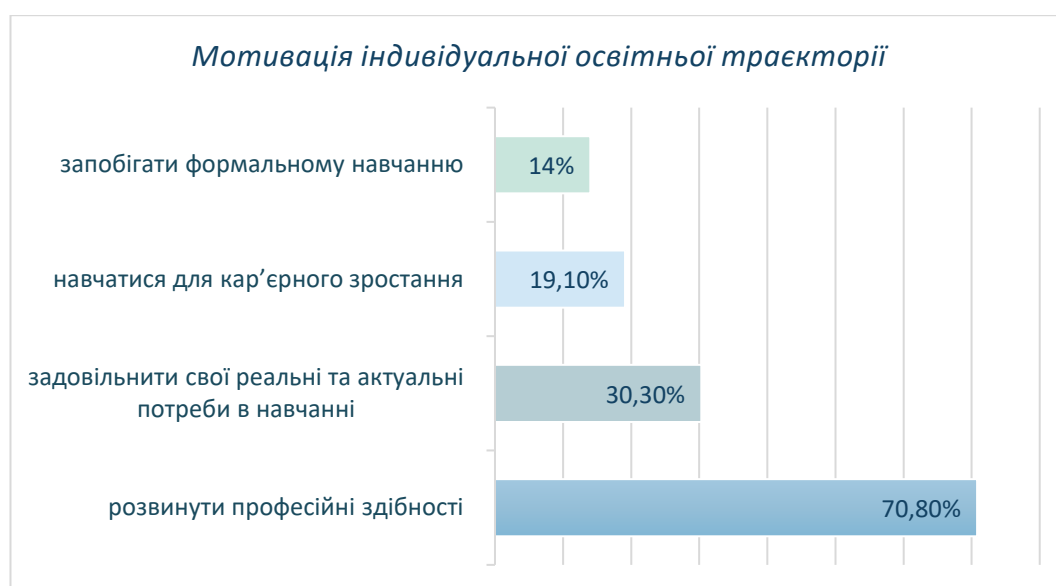


Рис. 3.5.2.1. Розподіл респондентів за мотивацією індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації, %

Для 54,2 % опитаних важливе планування підвищення кваліфікації (в індивідуальній програмі професійного розвитку) шляхом самостійного визначення напрямів/тем навчання (при цьому 55,2 % можуть користуватися певними переліками). 24,4 % підтримують опцію зарахування інших видів професійного навчання як підвищення кваліфікації.

Під час запису на навчання 20,5 % бажають виключно самостійно шукати програму підвищення кваліфікації; 25,1 % влаштовує вибір умов фінансування навчання (безкоштовно або за власні кошти); 24,5 % хочуть мати доступні канали комунікації з провайдерами. Хоча 48 % бажали би допомоги служби управління персоналом в записі на навчання.

32,5 % мають бажання/інтерес пройти певну програму для свого професійного або особистісного розвитку (незалежно від завдань за посадою).

При виборі умов навчання респондентам досить важливі: можливість обирати форму навчання (54,4 %); широкий спектр програм підвищення кваліфікації (51,8 %); різні умови фінансування (можливість проходити підвищення кваліфікації безкоштовно або за власні кошти) – 27,3 %; вільний вибір провайдера – 22,1 %.

Можливість звернення до провайдера/викладача щодо індивідуалізації умов навчання та позитивний розгляд такого звернення (задоволення прохання) засвідчують відповіді в діапазоні 15,3–16,3 %. Варіативність звернень – щодо надання матеріалів у більш зручній формі, іншого графіку навчання і проведення контрольних заходів, окремого консультування, подання заяви про потребу в інклюзивному навчанні.

Водночас про важливість опції подати заяву про потребу в інклюзивному навчанні висловилися 2,5 % опитаних, а отримати реальний супровід (підтримку) учасників навчання, які мають особливі освітні потреби (у зв'язку з функціональними порушеннями або іншими причинами), – 4,1 %.

В освітньому процесі респонденти акцентують такі опції:

47,4 % хочуть мати можливість навчатися в зручний час і в зручному темпі;

39,5 % підтримують можливість навчатися не лише для професійних потреб, а й для особистісного розвитку (щодо стресостійкості, тайм-менеджменту, домедичної допомоги тощо);

33,3 % схвалюють наявність вибіркового компонентів (модулів/тем) у програмах підвищення кваліфікації;

24,4 % обирають гнучкий підхід до врахування освітніх запитів учасників навчання, відповідне коригування змісту навчання.

З огляду на зазначене, можна сформулювати **узагальнений «профіль свідомого користувача» індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації** (рис. 3.5.2.2). Для нього характерне наступне.

Більше половини учасників навчання під час підвищення кваліфікації вмотивовані на розвиток свого професійного потенціалу та орієнтовані на досить просту модель реалізації індивідуальної освітньої траєкторії користування. Вони бажають користуватися доступними можливостями (без особливої активності їх боку), які відповідають їх потребам у тематиці навчання та зручному/прийнятному для них форматі. Зокрема, вони хотіли б самостійно визначати напрями/теми під час планування підвищення кваліфікації (при цьому не проти користуватися певними переліками), обирати форму навчання, мати можливість реального вибору з широкого спектру програм, навчатися в зручний час і в зручному темпі. Також хотіли б допомоги від служби управління персоналом в записі на навчання.

Додатково до цього:

третина учасників навчання орієнтована на свої реальні та актуальні потреби у навчанні, акцентує важливість бажання/інтересу до навчання, бажає не лише професійного, а й особистісного розвитку за допомогою навчання, підтримує опцію не лише обирати програми, а й їх компоненти (модулі/теми);

чверть учасників навчання готова до самостійного пошуку програм навчання, бажає обирати провайдера і мати можливість комунікації з ним, хотіла б гнучкого підходу до врахування своїх освітніх запитів, допускає різні умови фінансування навчання (як безкоштовно, так і за власні кошти).

Менше 1/5 учасників навчання можуть звернутися до провайдера (із заявою/проханням) для індивідуалізації умов навчання (графіку, строків, консультацій, формату матеріалів, фізичної доступності тощо).

Відносно мало учасників навчання бажали би проявляти власну активність у таких процесах, що впливають на якість підвищення кваліфікації:

виявлення рівня обізнаності з певної теми та освітніх запитів учасників навчання (до початку занять) – підтримують 14,7 % опитаних;

«перспективні» опитування провайдерами учасників навчання щодо їх актуальних потреб у навчанні (для оновлення програм, залучення необхідних фахівців, врахування нових потреб) – 5,9 %;

оцінювання рівня задоволеності пройденим навчанням і досягненням очікуваних результатів – 4,5 %.

Крім того, можливість брати участь у програмах мобільності для підвищення кваліфікації за кордоном актуальна лише для 6,7 % опитаних.



Рис. 3.5.2.2. Основні орієнтири учасників навчання в індивідуальній освітній траєкторії під час підвищення кваліфікації

РОЗДІЛ IV

РЕЗЮМЕ ЗВІТУ ПРО ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ

**АНАЛІЗ УМОВ ДОСТУПНОСТІ ОСВІТНІХ
ПОСЛУГ З ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ:
стисло про головне**

Учасники навчання **ранжували важливі для них умови доступності підвищення кваліфікації:**

- інформаційна доступність (інформація про програми підвищення кваліфікації та провайдерів, умови навчання) – 58,2 %;
- належні технічні умови для навчання онлайн - 40,6 %;
- відведений час для навчання онлайн протягом робочого дня – 39,3 %;
- охоплення навчанням незалежно від територіальної ознаки (регіону проживання) – 31,1 %;
- можливість навчатися офлайн – 19,8 %;
- допомога в організації навчання з боку служби управління персоналом – 19,2 %;
- сприяння/згода керівництва для навчання в робочий час – 17,3 %;
- фінансова гарантованість або цінова доступність навчання – 16,7 %;
- можливість прямої комунікації з провайдерами – 6,4 %;
- фізична доступність будівель та приміщень – 2,6 %.

Поглиблений аналіз умов доступності підвищення кваліфікації за 4 групами індикаторів засвідчив:

- позитивну динаміку у поступовому зростанні кількості осіб, які пройшли підвищення кваліфікації (наразі охоплення освітніми послугами повернулося на «довоєнний» рівень);
- потужну роль РЦПК в охопленні освітніми послугами учасників навчання, яким необхідно підвищити кваліфікацію;
- домінування дистанційного навчання, яке послаблює залежність освітніх послуг від територіального принципу, мінімізує увагу до фізичної доступності навчання,
- достатню інформаційну доступність щодо можливостей пройти підвищення кваліфікації (за оцінками учасників навчання);
- розширення можливостей для користування безоплатними інформаційними послугами Порталу управління знаннями (зростання кількості суб'єктів, зареєстрованих на Порталі та актуалізація розміщених на ньому програм підвищення кваліфікації);
- переважну задоволеність учасників навчання організаційною підтримкою служби управління персоналом;

- **необхідність посилення уваги до таких питань/процесів:**

продовжується тенденція до зменшення фінансування з державного бюджету на підвищення кваліфікації та, як наслідок, недостатнього охоплення учасників навчання бюджетним фінансуванням. Кожен четвертий опитаний учасник навчання проходив обов'язкове підвищення кваліфікації за власні кошти;

різні групи учасників навчання (державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступників, посадові особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад) непропорційно представлені серед осіб, які підвищують кваліфікацію з метою розвитку професійних компетентностей (навіть за наявності нормативного обов'язку для певних груп учасників навчання періодично підвищувати кваліфікацію);

домінує підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами (відповідно до освітніх пропозицій провайдерів). При цьому учасники навчання під час опитування акцентують потребу в навчанні не із загальних питань публічного управління та

адміністрування, а відповідно до особливостей професійної діяльності та з метою практичного застосування отриманих знань;

проблеми з технічним та організаційним забезпеченням дистанційного навчання, що відбувається в робочий час (постійне відволікання на робочі процеси, відсутність Інтернету, неохоче ставлення керівництва до навчання в робочий час), суттєво знижують ефективність навчання;

опитування виявило певні потреби та побажання учасників навчання у вдосконаленні інформаційного забезпечення підвищення кваліфікації на Порталі управління званнями (зокрема, респондентам не вистачає планової інформації (графіків) про навчання протягом року; інформації про викладацький склад, який забезпечує підвищення кваліфікації за конкретною програмою, та методи навчання; відгуків/рекомендацій від інших слухачів та можливості залишити відгук; також висловлюється потреба у спрощенні процедури реєстрації на Порталі).

Детальніше за групами індикаторів

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

Охоплення освітніми послугами з підвищення кваліфікації у 2024 році

Загальна кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2024 році, – 175 317 осіб. Цей показник порівняно з 2023 роком зріс на 5,8 %.

Також у 2024 році:

- на 22,4 % збільшилася кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у закладах освіти, що є виконавцями державного замовлення НАДС (Вища школа публічного управління, інші заклади освіти);
- суттєво зросла залученість до навчання державних службовців категорії «А» (на 29,4 %), посадових осіб місцевого самоврядування V категорії (на 28,5 %); але зменшилася активність навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників (на 29,3 %) і депутатів місцевих рад (на 29,5 %);
- найбільш численні групи учасників навчання, які підвищили кваліфікацію, – державні службовці (65 %), а саме державні службовці категорії «В» (43,5 %); посадові особи місцевого самоврядування (34,4 %);
- депутати місцевих рад залишаються найменш охопленими таким видом професійного навчання як підвищення кваліфікації (0,5 %).

РЦПК продовжують бути найбільш потужною мережею провайдерів, які забезпечують освітніми послугами переважну більшість учасників навчання (72,7 %). У Вищій школі публічного управління підвищував кваліфікацію кожний *шостий* учасник навчання.

Можливість пройти підвищення кваліфікації в межах регіону проживання підтвердив кожний *другий* опитаний учасник навчання, а кожний *двадцятий* – ні. Більше *третьої* частини опитаних не потребують територіальної наближеності освітніх послуг, навчаючись дистанційно.

За загальними програмами підвищували кваліфікацію *чотири з п'яти* учасників навчання, за спеціальними програмами (відповідно до специфіки професійної діяльності) – кожен *шостий*.

Порівняно з 2023 роком суттєво збільшився сегмент реалізації загальних програм підвищення кваліфікації (з 68 % у 2023 році до 84,5 % у 2024 році) і відповідно зменшився сегмент спеціальних програм (з 32 % у 2023 році до 15,5 % у 2024 році).

Навчання за спеціальними програмами переважно забезпечували РЦПК (99,2 % загальної кількості учасників навчання, які навчалися за спеціальними програмами).

У 2024 році продовжувало домінувати підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами – 87,8 % учасників навчання, які пройшли підвищення кваліфікації. 12,2 % 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. При цьому 83,8 % опитаних учасників навчання повідомили, що спеціальні потреби в навчанні щорічно визначаються службами управління персоналом.

Доступність офлайн/онлайн навчання

Кожний сьомий опитаний учасник навчання мав можливість у 2024 році підвищувати кваліфікацію офлайн (за очною та змішаною формами навчалися сумарно 13,7 %). 85,9 % респондентів повідомили, що навчалися за дистанційною формою.

За офіційною звітністю провайдерів показник підвищення кваліфікації офлайн (за очною, змішаною формами) не перевищував 10 % в РЦПК та 4,3 % у закладах освіти, що є виконавцями державного замовлення НАДС. Фактично 9 з 10 учасників навчання проходили навчання онлайн.

Для 48,6 % респондентів, які проходили навчання офлайн, воно є фізично доступним (будівлі, приміщення провайдера), а для 12,2 % – частково доступним.

74,5 % опитаних учасників навчання мають на робочому місці технічні умови для навчання онлайн. Кожний четвертий – не має належних умов.

37,2 % впевнено підтверджують, що не мають перешкод навчатися в робочий час.

Умови для осіб з особливими освітніми потребами

Впевнено констатують наявність умов для інклюзивного навчання 35,4 % опитаних учасників навчання. Але майже кожний другий (45,9 %) не замислювався над цим.

Найбільш помітними для спостереження респондентами є умови фізичної доступності, які стосуються входу до будівлі, маркування сходів і стін, наявності ліфту, вказівних табличок шрифтом Брайля. Найменше проявів доступності спостерігається в освітньому процесі, а також у сфері доступу до інформації про навчання.

Найбільша частка респондентів *не може оцінити* (як зовнішні спостерігачі) умови доступності навчання для осіб з особливими освітніми потребами, що забезпечені провайдерами (наприклад, навчаються онлайн і тому фізичну доступність не оцінюють 38,3 % опитаних або взагалі не звертають уваги на такі умови 19,4 % респондентів).

ІНДИКАТОРИ ФІНАНСОВОЇ ГАРАНТОВАНOSTІ/ДОСТУПНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Кількість осіб, охоплених бюджетним фінансуванням

Щорічне дослідження за методологією Програми SIGMA за 2024 рік засвідчує:

- підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету році пройшли 55,1 % державних службовців, які підвищували кваліфікацію у 2024 році;
- кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за рахунок державного бюджету, з 2023 по 2024 рік зменшилася на 14 %.

Звітність про навчання за державним замовленням НАДС засвідчує:

- підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС пройшли 27,3 % від загальної кількості учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у 2024 році (переважно державні службовці, у зазначеній загальній кількості вони становлять 25,9 %);
- кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС, з 2023 по 2024 рік збільшилася в 1,2 раза.

Під час опитування кожен четвертий респондент повідомив, що проходив обов'язкове підвищення кваліфікації за власні кошти.

Обсяг запланованих/витрачених бюджетних коштів

Державне замовлення НАДС. Фінансування на підвищення кваліфікації у 2024 році фактично становило 50 373,9 тис. грн. Порівняно з 2023 роком фактичні видатки зменшилися на 3,8 % (водночас кількість осіб, які підвищили кваліфікацію у межах цих коштів, збільшилася в 1,2 рази, – за рахунок зростання сегмента короткострокових програм); різниця між плановими та фактичними видатками у 2024 році становила 3,7 %.

Фінансування з місцевих бюджетів домінує серед джерел організації підвищення кваліфікації в РЦПК – у 2024 році його частка становила 92,3 %. Порівняно з 2023 роком обсяг фінансування з місцевих бюджетів зріс на 10 %.

Витрати державних органів на підвищення кваліфікації своїх працівників-державних службовців є критично малими. Кошторисами центральних та місцевих органів виконавчої влади в середньому було передбачено 0,05 % фонду оплати праці на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів (порівняно з 2023 роком показник зменшився на 0,03 %, але залишився в рамках нормативно визначеного показника – до 2 %). Фактично витрачено було в середньому 0,03 % фонду оплати праці (так само як в 2023 році). Фактичні витрати у 2024 році менше запланованих витрат в 1,6 рази.

ІНДИКАТОРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДОСТУПНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Достатність інформації на відкритих ресурсах

Понад 4/5 опитаних учасників навчання відзначили достатність інформації щодо можливостей пройти підвищення кваліфікації (на Порталі управління знаннями – 90,2 %, на вебсайтах провайдерів – 82,5 %).

При цьому більш популярним для відвідування є Портал управління знаннями. Вебсайти провайдерів не відвідує кожен *десятий* опитаний.

Користування безоплатними інформаційними послугами Порталу управління знаннями

Станом на 31 грудня 2024 року на Порталі управління знаннями зафіксовано:

- 133 841 зареєстрований користувач, який мають безоплатний доступ до інформації на Порталі управління знаннями (приріст порівняно з 2023 роком на 24 136 осіб або на 22 %);
- 163 зареєстрованих провайдерів, які пропонують освітні послуги з підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями (приріст порівняно з 2023 роком на 30 суб'єктів або на 22,4 %);
- 1 456 актуальних (розроблених/оновлених не рідше 1 разу на 3 роки) програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі провайдерами (зменшення порівняно з 2023 роком на 85 програм або на 5,5 %).

Зв'язок з провайдерами

Опитані учасники навчання переважно задоволені зворотним зв'язком з провайдерами (за контактами, вказаними ними на Порталі управління знаннями). 77,4 % вчасно отримують зворотній зв'язок від провайдера. Але кожен *сьомий* опитаний (13 %) вимушений шукати інші контакти.

ІНДИКАТОРИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УЧАСНИКІВ НАВЧАННЯ З БОКУ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Використання службами управління персоналом можливостей Порталу управління знаннями

Станом на 31 грудня 2024 року на Порталі управління знаннями зафіксовано 1 225 уповноважених осіб служб управління персоналом. З них 75,3 % – представники державних органів. Порівняно з 2023 роком кількість зареєстрованих уповноважених осіб служб управління персоналом зросла на 199 осіб або на 19,4 %.

Рівень задоволеності підтримкою служб управління персоналом

Чотири з п'яти опитаних учасників навчання задоволені підтримкою служби управління персоналом органу в проходженні підвищення кваліфікації (за різними функціями).

Найбільше позитивних відгуків – про консультації (83,6 %) та моніторинг програм підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями (81 %). Помітний відсоток відповідей «ні» та «не завжди» (в межах 10-11 %) стосувався питання про задоволеність допомогою в реєстрації на Порталі управління знаннями, записі на програму підвищення кваліфікації.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ ПІД ЧАС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: ВИСНОВКИ

Індивідуальна освітня траєкторія під час підвищення кваліфікації є персональним шляхом реалізації особистісного потенціалу учасника навчання (у набутті/розвитку професійних компетентностей та їх подальшій реалізації у професійній діяльності) і ґрунтується на виборі певних можливостей для навчання (у межах існуючого механізму підвищення кваліфікації).

Індивідуальну освітню траєкторію час підвищення кваліфікації *має кожний учасник навчання*, оскільки може обирати напрями/теми навчання, провайдерів, період проходження навчання тощо.

Індивідуальна освітня траєкторія *проявляється* у мотивації до її формування, а також на різних етапах реалізації цієї траєкторії (організації та проходження навчання) та рефлексії результатів навчання.

Опитування виявило, якими є *суб'єктивні підходи* учасників навчання з різних питань формування та реалізації індивідуальної освітньої траєкторії (що вони вважають важливим і на що орієнтуються).

РОЗУМІННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЇЇ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІД ЧАС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Як учасники навчання розуміють індивідуальну освітню траєкторію під час підвищення кваліфікації? Чи вдається її реалізувати?

Для 58,5 % опитаних учасників навчання індивідуальна освітня траєкторія є можливістю персонального вибору з певного набору передбачених можливостей.

Для 36,2% – втілення бажання/інтересу у навчанні.

20,8 % вбачають у цьому лише реалізацію індивідуальної програми професійного розвитку.

44,2 % впевнено констатують, що мають змогу реалізувати індивідуальну освітню траєкторію під час підвищення кваліфікації. Ще 32,6 % – частково. 5 % не мають змоги йти персональний шляхом навчання. 18,2 % взагалі не замислюються над цим питанням.

Що мотивує до індивідуальної освітньої траєкторії?

70,8% респондентів мотивує розвиток індивідуального професійного потенціалу, що дозволить бути корисними в роботі.

30,3% орієнтовані на власні потреби (реальні та актуальні) в навчанні.

25,7 % вбачають в індивідуальній освітній траєкторії свідомий підхід до складання та виконання індивідуальної програми професійного розвитку».

19,1 % орієнтуються на кар'єрне зростання.

Окремі респонденти зазначали, що їх би мотивували гідний рівень оплати праці, матеріальне заохочення; частина – орієнтується на обов'язкове щорічне набрання кредитів ЄКТС.

Інші респонденти у відкритих відповідях акцентували на чинниках, що можуть збільшити їх інтерес до навчання (особливо платного): очний формат навчання, викладачі-фахівці,

невелика чисельність навчальних груп, актуальна тематика, вибір з більш широкого кола провайдерів.

Які опції важливі для учасників навчання на персональному освітньому шляху?

Під час планування підвищення кваліфікації

Для більше, ніж половини державних службовців важливо як самостійно визначати напрями/теми навчання (54,2 %), так і мати можливість їх вибору з певного переліку (55,2 %).

Чверть опитаних (24,4 %) підтримують можливість зарахування інших видів навчання як підвищення кваліфікації.

Загалом третина респондентів може звернутися за допомогою/рекомендацією до служби управління персоналом (12,1 %) або керівництва (17,3 %).

Кожний шостий опитаний не бажає планувати навчання.

Під час вибору умов організації навчання

Для кожного другого опитаного важливі вибір форми навчання (54,4 %) та широкий спектр програм підвищення кваліфікації (51,8 %).

Для кожного четвертого важливі вибір провайдера (22,1 %); різні джерела фінансування, у тому числі за власні кошти (27,3 %), але й гарантована можливість безкоштовного навчання 1 раз на рік за будь-якою темою (23,1 %); можливість знайти програму підвищення кваліфікації, заплановану в індивідуальній програмі професійного розвитку (25,6 %).

Нова, актуальна тематика програм навчання цікавить лише кожного сьомого опитаного державного службовця (13,9 %).

Найменший попит – на умови інклюзивного навчання (2,5 %).

Можливість звернення до провайдера для індивідуалізації умов навчання

Три чверті опитаних не звертаються до провайдера або викладача з будь-яким питанням стосовно індивідуального підходу в навчанні.

Кожен шостий звертався (з різних питань індивідуалізації навчання) та його прохання було задоволено.

Відсоток тих, чиє прохання не було задоволено, – в діапазоні 2,1–2,6 % (залежно від причини звернення).

Кожен дванадцятий не звертався, хоча потреба в індивідуалізації була.

Сумарно відсоток респондентів, що потребували індивідуалізації навчання (як тих, які зверталися, так і тих, які утрималися від цього) – в діапазоні 25,1–26,7 % (кожен четвертий респондент).

Під час запису на навчання

Кожний другий вважає важливими допомогу служби управління персоналом (48 %), а також наявність відкритого графіку навчання за певною програмою на поточний рік, можливість записатися на програму наперед (47,2 %).

Кожний четвертий – вибір умов фінансування (25,1%), а також безпроблемну комунікацію з провайдером, який оголошує набір на певну програму (24,5%).

Для кожного п'ятого респондента найбільш доцільний лише самостійний пошук програм (20,5 %).

Кожний шостий хотів би необмежену кількість місць для запису на навчання (17,8 %), а кожний тринадцятий (7,5 %) – записатися на програму, орієнтовану на іншу цільову групу.

В освітньому процесі

Кожен другий (47,4 %) хотів би навчатися в зручний час і в зручному темпі.

Для кожного третього важливо обирати у програмах певні теми/модулі (33,3 %), а також навчатися не лише за професійними темами, а й для особистісного розвитку (39,5 %).

Кожен четвертий потребує вільного доступу до матеріалів, які необхідні для навчання (25,4 %), а також гнучкості викладачів до врахування освітніх запитів і коригування освітнього контенту (24,4 %).

Кожен п'ятий хотів би обмінюватися досвідом з колегами під час навчання (20,3 %).

Небагатоох цікавить диференціація змісту програм залежно від стажу служби (9,4 %), опитування щодо потреб у подальшому навчанні (5,9 %) та можливість оцінити якість освітні послуг провайдера (4,5 %).

Чи мають змогу учасники навчання взаємодіяти з викладачами-практиками? Чи можуть навчатися за сучасними освітніми технологіями?

У середньому 48,6 % викладачів (тренерів), залучених до підвищення кваліфікації у 2024 році, мали досвід роботи в державних органах/органах місцевого самоврядування. Тож майже кожен другий був фахівцем-практиком у сфері публічного управління.

Більшу частку залученості фахівців-практиків забезпечували РЦПК – у середньому 55 %. Найбільше їх було залучено у Херсонському (92,3 %) і Черкаському РЦПК (87 %), а також у Вінницькому (69,6 %), Житомирському РЦПК (68,6 %), РЦПК Київської області (61,4 %).

У Вищій школі публічного управління ця частка складала 29,6 %. В інших закладах освіти, які є виконавцями державного замовлення НАДС, – 38,5 %.

РЦПК також залучали до підвищення кваліфікації у 2024 році:

121 експерта проєктів (програм) МТД (6,3 % викладацького складу РЦПК). Найбільш активно вони були залучені Вінницьким РЦПК (28 осіб);

279 представників інститутів громадянського суспільства (14,6 % викладацького складу РЦПК). Лідерами їх залучення були Чернігівський РЦПК (52 особи), Волинський та Житомирський РЦПК (по 43 особи).

Кожен тринадцятий викладач (тренер), залучений до підвищення кваліфікації в РЦПК, пройшов навчання щодо використання сучасних методів навчання дорослих (148 осіб), у тому числі щодо розвитку цифрових навичок (142 особи).

Як респондентами оцінюються результати підвищення кваліфікації?

Учасниками навчання	Керівництвом учасників навчання
2/3 опитаних (69,7 %) вважають, що після проходження навчання рівень їх професійної компетентності підвищився.	2/3 опитаних (63,4 %) вважають, що їх підлеглі після підвищення кваліфікації набувають нових професійних умінь, які можуть застосовувати на робочому місці.
22,8 % респондентів можуть повністю застосувати у своїй професійній діяльності знання, уміння та навички, отримані під час підвищення кваліфікації;	Вплив навчання на діяльність державного органу керівництво оцінює так:
56,7 % можуть застосувати більшою мірою.	46,4 % відзначають, що професіоналізм працівників суттєво зростає;
Взагалі не можуть застосувати або можуть застосувати лише незначну частину – сумарно 20,4 % опитаних.	24,7 % вважають, що навчання позитивно впливає на результати роботи не всіх, а лише тих, хто бажає вдосконалювати свою професійну діяльність;
	25,3 % оцінюють, що суттєвого впливу немає, а головним є набутий досвід.

З яких причин учасники навчання не можуть застосувати в своїй роботі інформацію, отриману під час навчання (взагалі або можуть застосувати лише незначну частину)?

Майже кожний *другий* респондент (47,8 %) пов'язує основну причину неефективності пройденого навчання з тим, що більша частина отриманої інформації стосується питань загального, особистісного розвитку, а не особливостей професійної діяльності.

Кожний *п'ятий* респондент акцентує, що під час навчання не розглядаються реальні робочі ситуації (21,9 %); отримано лише теоретичні знання, без умінь і навичок (20,4 %).

Кожний *шостий* (15,6 %) під час навчання відволікався на робочі процеси.

Що може покращити ситуацію, якщо рівень професійної компетентності учасників навчання не підвищується/недостатньо підвищується?

Респонденти віддають найбільшу перевагу таким шляхам:

- зміст програм підвищення кваліфікації має фокусуватися на практичних потребах державних службовців (менше теорії, більше практики). Це підтримують 40,9 % опитаних;
- навчання має бути без відволікань на робочі процеси – 31,4 %;
- державний орган має бути замовником програм підвищення кваліфікації для своїх працівників – 22,6%;
- підвищення кваліфікації мають здійснювати спеціалізовані заклади (для державних службовців) – 15,6 %;
- під час навчання обов'язково має бути відведено час для обміну досвідом з колегами – 13 %.

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Що є орієнтирами при плануванні підвищення кваліфікації в індивідуальній програмі професійного розвитку?

Приблизно рівну підтримку респондентів мають такі позиції (при цьому вони протирічать одна одній):

- формальне дотримання нормативних вимог (40,5 %) і акцент на потребах у навчанні, визначених під час щорічного оцінювання службової діяльності;
- рекомендації служби управління персоналом (34,3 %) і бажання/інтерес пройти певну програму незалежно від завдань за посадою (32,5 %).

Крім того, кожний *четвертий* (27,1 %) зважає на необхідність вчитися для виконання завдань, які будуть у фокусі уваги під час щорічного оцінювання службової діяльності.

Також кожний *четвертий* (23,5 %) дослухається до рекомендацій керівництва щодо навчання.

Небагато респондентів (9 %) пов'язують щорічне складання індивідуальної програми з потребами в навчанні, про які служба управління персоналом опитує щороку (на наступний трирічний період – для планування відповідного фінансування).

У відкритих відповідях окремі респонденти акцентують увагу на тому, що індивідуальне планування навчання замінюється плануванням з боку служб управління персоналом або керівництва (без учасників навчання); має значення фінансовий бік питання.

Скільки програм підвищення кваліфікації державні службовці планують проходити на рік? На які джерела фінансування розраховують?

Більше половини респондентів (58 %) включають до індивідуальної програми професійного розвитку 2 і більше програм підвищення кваліфікації.

42 % офіційно планують проходження лише 1 програми, яку обов'язково пройти відповідно до нормативних вимог.

Більше половини респондентів «сподіваються» (але не впевнені) на безкоштовне навчання за всіма запланованими ними програмами підвищення кваліфікації (на Порталі управління знаннями, за рахунок МТД) – сумарно 58,6 % опитаних.

Сумарно 25,5 % опитаних впевнені, що не понесуть витрат на навчання (воно буде проведено за рахунок коштів державного органу, організовано службою управління персоналом).

Кожний п'ятнадцятий респондент (6,4 %) розраховує на власні кошти.

За рахунок яких коштів респонденти фактично пройшли обов'язкове підвищення кваліфікації у 2024 році (1 обов'язкову програму)?

Сумарно 32,9 % респондентів (кожний третій) підвищили кваліфікацію за кошти державного бюджету (при цьому кожен п'ятий (18 %) за державним замовленням НАДС і кожен сьомий (13,9 %) за кошти державного органу, в якому працює).

Значній частці респондентів (34,5 %) не відомо, за чий рахунок проведено безкоштовне для них навчання.

Кожен четвертий опитаний державний службовець (26,9 %) проходив обов'язкове підвищення кваліфікації за власні кошти.

Як обирається напрям/тема підвищення кваліфікації під час складання індивідуальної програми професійного розвитку?

Майже однакова кількість респондентів користується певними переліками:

переліком пріоритетних напрямів/тем за загальними програмами підвищення кваліфікації (формує НАДС) – 46,9 % опитаних;

переліком напрямів/тем за спеціальними програмами підвищення кваліфікації (формує відповідний державний орган) – 45,8 %.

Третина (35,3 %) дослухається до рекомендацій служби управління персоналом.

Також орієнтирами є освітні пропозиції провайдерів (для 13 % опитаних), поради колег (для 7,2 %).

У відкритих відповідях окремі респонденти акцентують увагу на виборі на основі професійних потреб, відповідно до функціональних обов'язків, змісту KPIs; з огляду на вартість навчання. Також є відповіді про те, що вибір тематики не залежить від учасників навчання і здійснюється службами управління персоналом або керівництвом.

Що є орієнтиром під час пошуку та вибору програм підвищення кваліфікації?

Для кожного другого опитаного (56,4%) має значення обсяг програми (в кредитах ЄКТС), а також орієнтовні напрями/теми підвищення кваліфікації, які охоплює програма (46,8 %).

Кожний третій зважає на:

- професійні компетентності, які охоплює програма, – 37,7 %.
- акредитованість програми підвищення кваліфікації (погодження НАДС або іншим компетентним органом) – 37,4 %;
- тривалість навчання – 29,6 %.

Для кожного п'ятого важливі наявність у провайдера ліцензії (20,5 %) і умови фінансування (21,2 %).

Викладацький склад цікавий лише для 6,3 % опитаних.

У відкритих відповідях окремі респонденти також акцентують увагу на актуальності теми навчання, практичній користі, відповідності запланованому навчання, рекомендаціях/вказівках служби управління персоналом/керівництва.

Чи повністю виконується індивідуальна програма професійного розвитку?

У 2024 році чотири з п'яти респондентів (82,4 %) повністю виконали індивідуальну програму професійного розвитку.

Якщо протягом 2024 року складалося кілька індивідуальних програм професійного розвитку (у зв'язку зі зміною посади тощо), повністю виконали первинну індивідуальну програму 85,1 % респондентів (чотири з п'яти), а нову – 58,6 % (кожний другий).

Якими є наслідки невиконання індивідуальної програми професійного розвитку?

Сумарно 64,1 % опитаних учасників навчання відчуває ті чи інші несприятливі наслідки невиконання індивідуальної програми професійного розвитку, зокрема:

третина (37,9 %) отримує нижчу оцінку під час оцінювання службової діяльності;

кожний п'ятий (18,2 %) отримує зауваження щодо невиконання службових обов'язків;

кожний дванадцятий (8 %) страждає матеріально – зменшується розмір премії.

Чверть опитаних (26,7 %) не відчуває жодних наслідків.

РОЛЬ «ФОРМАЛІЗОВАНОЇ» ТА «НЕФОРМАЛІЗОВАНОЇ» СКЛАДОВИХ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ**Як учасники навчання оцінюють роль «формалізованої» складової? Чи зважають на неї?**

«Формалізований» складовий індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації (дотримання нормативних вимог, складання індивідуальної програми професійного розвитку) учасники навчання дали наступні оцінки.

Для кожного четвертого (25,7 %) мотивацією формувати індивідуальну освітню траєкторію є усвідомлене складання та виконання індивідуальної програми професійного розвитку. Окремі респонденти акцентували, що їх мотивує обов'язок щорічного набрання кредитів ЄКТС.

Кожний п'ятий (20,8 %) ототожнює індивідуальну освітню траєкторію та навчання, заплановане в індивідуальній програмі професійного розвитку.

42 % опитаних в індивідуальній програмі професійного розвитку планують лише одну програму, яку обов'язково пройти відповідно до нормативних вимог.

При цьому 40,5 % орієнтовані на вибір певного типу програми, який обов'язковий для проходження (за строком), а напрям/тема не мають особливого значення.

На інші нормативні вимоги, які слід враховувати, зважають:

37 % опитаних, які враховують потреби в навчанні, визначені під час щорічного оцінювання службової діяльності»;

27,1 % беруть до уваги потреби в навчанні, зумовлені KPIs;

9 % пам'ятають про потреби в навчанні, які служба управління персоналом визначає щорічно шляхом опитування (на наступний трирічний період)».

Але такі цифри є недостатніми та засвідчують відсутність комплексного підходу до врахування всіх важливих питань (у тому числі нормативно визначених) під час складання індивідуальної програми професійного розвитку та визначення індивідуальної освітньої траєкторії в цілому.

Загалом орієнтація на виконання нормативних вимог щодо проходження підвищення кваліфікації є однією з досить суттєвих детермінант формування та реалізації індивідуальної освітньої траєкторії для значної частини учасників навчання.

Перевагами дотримання учасниками навчання відповідних нормативних вимог є:

регулярне (щорічне) проходження навчання;
усвідомлене та перспективне планування власного підвищення кваліфікації;
співвіднесення ситуативного інтересу в навчанні із тими потребами, що були визначені під час оцінювання службової діяльності та зумовлені поточним KPIs (цим забезпечується узгодження спеціальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні).

Ризиками домінування мотивації до підвищення кваліфікації «в силу необхідності» є втрата зацікавленості у кінцевому результаті навчання, формальне ставлення до процесу навчання та надання неефективного зворотного зв'язку щодо якості освітніх послуг.

Індивідуальна програма професійного розвитку може бути ефективним інструментом планування обов'язкового навчання, відстеження учасниками навчання та службами управління персоналом питань, пов'язаних з дотримання нормативних вимог щодо навчання, обліку кредитів ЄКТС; використовуватися для заповнення особової картки тощо. Водночас індивідуальна програма професійного розвитку важко поєднується з частими змінами пріоритетів у навчанні, ситуативними потребами/бажанням пройти певну програму підвищення кваліфікації чи освітній курс.

Які можливості індивідуальної освітньої траєкторії («неформалізована» складова цієї траєкторії) є важливими для учасників навчання?

58,5 % опитаних учасників навчання розглядають індивідуальну освітню траєкторію під час підвищення кваліфікації як певні можливості для персонального вибору в рамках існуючої системи підвищення кваліфікації (щодо форми і темпу здобуття освіти, провайдерів, програм, засобів навчання тощо). Крім того, 36,2% обирають відповіді «це підвищення кваліфікації залежно від мого бажання/інтересу».

Узагальнений «профіль свідомого користувача» індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації виглядає наступним чином.

Більше половини учасників навчання під час підвищення кваліфікації вмотивовані на розвиток свого професійного потенціалу та орієнтовані на досить просту модель реалізації індивідуальної освітньої траєкторії користування. Вони бажають користуватися доступними можливостями (без особливої активності з їх боку), які відповідають їх потребам у тематиці навчання та зручному/прийнятному для них формату. Зокрема, вони хотіли би самостійно визначати напрями/теми під час планування підвищення кваліфікації (при цьому не проти користуватися певними переліками), обирати форму навчання, мати можливість реального вибору з широкого спектру програм, навчатися в зручний час і в зручному темпі. Також хотіли би допомоги від служби управління персоналом в записі на навчання.

Додатково до цього:

третина учасників навчання орієнтована на свої реальні та актуальні потреби у навчанні, акцентує важливість бажання/інтересу до навчання, бажає не лише професійного, а й особистісного розвитку за допомогою навчання, підтримує опцію не лише обирати програми, а й їх компоненти (модулі/теми);

чверть учасників навчання готова до самостійного пошуку програм навчання, бажає обирати провайдера і мати можливість комунікації з ним, хотіла б гнучкого підходу до врахування своїх освітніх запитів, допускає різні умови фінансування навчання (як безкоштовно, так і за власні кошти).

Менше 1/5 учасників навчання можуть звернутися до провайдера (із заявою/проханням) для індивідуалізації умов навчання (графіку, строків, консультацій, формату матеріалів, фізичної доступності тощо).

Відносно мало учасників навчання бажали би проявляти власну активність у таких процесах, що впливають на якість підвищення кваліфікації:

виявлення рівня обізнаності з певної теми та освітніх запитів учасників навчання (до початку занять) – підтримують 14,7 % опитаних;

«перспективні» опитування провайдерів учасників навчання щодо їх актуальних потреб у навчанні (для оновлення програм, залучення необхідних фахівців, врахування нових потреб) – 5,9 %;

оцінювання рівня задоволеності пройденим навчанням і досягненням очікуваних результатів – 4,5 %.

Крім того, можливість брати участь у програмах мобільності для підвищення кваліфікації за кордоном актуальна лише для 6,7 % опитаних.

ТЕНДЕНЦІЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЯКОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ

Аналіз сутності індивідуальної освітньої траєкторії та оцінок респондентів (у поєднанні зі скринінгом індикаторів якості підвищення кваліфікації) засвідчив такі **тенденції**:

- практично склалися декілька моделей формування індивідуальної освітньої траєкторії: самостійна (з усвідомленими цілями, бажанням і можливістю самостійно планувати і проходити навчання); «нав'язана» (згідно з позицією керівництва, служби управління персоналом); індиферентна (без зацікавленості, орієнтована на формальне зарахування результатів навчання);

- усвідомлений вибір осіб, які підвищують кваліфікацію, власного шляху навчання (зокрема щодо тематики, провайдерів) ускладняється «гонитвою» за безкоштовними програмами навчання;

- «невмотивований» учасник навчання (навчається «в силу необхідності», за «непотрібною» програмою) не орієнтований на надання конструктивного зворотного зв'язку щодо якості навчання;

- суб'єктивність і ситуативність освітніх запитів учасників навчання, їх залежність від швидких суспільно-політичних і нормативних змін робить неефективним стратегічне визначення потреб у навчанні (для їх подальшого фінансування) та вимагає залучення власних коштів;

- якщо учасник навчання не може розраховувати на підвищення кваліфікації відповідно до особливостей своєї професійної діяльності (за спеціальними програмами, замовником яких є орган, в якому він працює), то вдосконалюватимуться лише його загальні знання, уміння, навички, а не щоденна робота за посадою та володіння практичними інструментами формування та реалізації політики в певній сфері управління;

- фактична безальтернативність форми навчання (в умовах домінування дистанційного навчання) суттєво знижує якість підвищення кваліфікації. Учасники навчання постійно відволікаються на робочі процеси, часом не мають необхідних технічних умов для навчання, відчують несхвальне ставлення керівництва до навчання в робочий час;

- особи, які підвищують кваліфікацію, переважно орієнтовані на стандартизовані підходи в організації умов навчання (широкий спектр програм, наявність тематичних переліків і графіків навчання, опанування частини матеріалу самостійно і в зручний час, безпроблемний запис на бажану програму). Індивідуалізації умов навчання (щодо графіку, строків, консультацій, формату матеріалів, фізичної доступності тощо) бажала би лише чверть опитаних;

- фінансова мотивація є значною для багатьох учасників навчання при побудові індивідуальної освітньої траєкторії;

- ефективність ролі служб управління персоналом і безпосередніх керівників, керівних структурних підрозділів в забезпеченні підвищення кваліфікації знижується примусовими формами організації навчання, а також недостатньою увагою до створення сприятливих умов поєднання навчання та роботи;

- «незадоволеність» учасників навчання викликають обов'язковість підвищення кваліфікації та необхідність складання індивідуальної програми професійного розвитку; залежність преміювання від виконання цієї програми, але водночас відсутність впливу результатів навчання на кар'єрний розвиток; відсутність фінансових гарантій для обов'язкового навчання (хоча воно необхідне саме для професійної діяльності); «нав'язування» тематики навчання; переважання загальної тематики в освітніх пропозиціях провайдерів; необхідність самостійного пошуку програм підвищення кваліфікації; труднощі при реєстрації на Порталі управління знаннями та записі на програми підвищення кваліфікації; відсутність належного «зовнішнього» контролю за якістю навчання;

- усвідомлений вибір індивідуальної освітньої траєкторії під час підвищення кваліфікації може покращитися, якщо учасники навчання зможуть планувати це навчання, виходячи з актуальних пропозицій провайдерів, про які їм відомо завчасно (тематика і графік проходження навчання) і розраховувати на гарантоване безкоштовне навчання; реально обирати зручну форму навчання; при виборі програм підвищення кваліфікації буде очевидна їх практикоорієнтованість, оприлюднені інформація про викладачів (тренерів), їх досвід і методи навчання, які будуть застосовуватися, а також буде можливість ознайомитися з відгуками та їх залишити.

Розв'язання/мінімізація означених проблем і вплив на фактори, що їх зумовлюють, є фокусом уваги для подальшого вдосконалення механізму підвищення кваліфікації, яке є найзатребуванішим видом навчання та дозволяє предметно і в короткі строки набути/розвинути знання, уміння та навички, необхідні у професійній діяльності. Тому очікування від його ефективності не втрачають актуальності.

РОЗДІЛ V

ПРОПОЗИЦІЇ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ДОЦІЛЬНІ ЗМІНИ

Оскільки моніторингове дослідження орієнтоване на виявлення та відстеження тенденцій у сфері забезпечення якості підвищення кваліфікації, вивчення проблем реалізації політики у цій сфері, а також створення умов для подальшої оптимізації механізму підвищення кваліфікації, у рамках цього дослідження констатовано/виявлено:

- пріоритети учасників навчання щодо необхідних умов підвищення кваліфікації та можливостей реалізації індивідуальної освітньої траєкторії;
- певні недоліки механізму організації підвищення кваліфікації, які ускладнюють досягнення освітніх цілей і очікувань учасників навчання, задоволення їх індивідуальних потреб у навчанні;
- недостатність уваги (на різних управлінських і комунікаційних рівнях) до окремих питань забезпечення умов проходження підвищення кваліфікації, що знижують результативність навчання, необхідного для задоволення потреб державних органів та органів місцевого самоврядування у високопрофесійних фахівцях.

З огляду на це необхідне продовження спільної роботи НАДС, інших державних органів та органів місцевого самоврядування, їх служб управління персоналом і провайдерів над питаннями оптимізації процесів організації та надання якісних освітніх послуг з підвищення кваліфікації, впливу на причини та умови проблем у цій сфері. Орієнтирами на цьому шляху є очікування та оцінки учасників навчання як отримувачів відповідних освітніх послуг.

ПОЛІПШЕННЯ УМОВ ДОСТУПНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Для забезпечення рівного доступу до освітніх послуг з підвищення кваліфікації

- Розширення ринку освітніх послуг з підвищення кваліфікації, створення умов для залучення провайдерів (у тому числі за державним замовленням НАДС, у рамках проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, у співпраці з громадськими організаціями), які пропонують якісний і сучасний освітній контент для представників державних органів, органів місцевого самоврядування;
- збільшення охопленості освітніми послугами з підвищення кваліфікації (зростання кількості представників державних органів, органів місцевого самоврядування, які щорічно проходять підвищення кваліфікації, у тому числі на виконання нормативних вимог), у тому числі тих учасників навчання, які є найменш залученими до підвищення рівня кваліфікації (депутатів місцевих рад);
- збільшення освітніх пропозицій провайдерів щодо проходження програм підвищення кваліфікацій з різноматнітною (але обов'язково практикоорієнтованою) тематикою, за різними формами навчання, а також збільшення охопленості очною/змішаною формою навчання (з урахуванням питань безпеки);
- впровадження в державних органах, органах місцевого самоврядування політики сприяння професійному навчанню працівників, зокрема:
 - застосування гнучких підходів до організації підвищення кваліфікації працівників, які мають технічні перешкоди для навчання онлайн на робочому місці (сприяння їм у проходженні навчання офлайн, тимчасовому користуванні персональним комп'ютерами з камерою та мікрофоном, доступом до мережі Інтернет тощо);
 - інформування службою управління персоналом керівника державної служби про потреби в забезпеченні мінімально необхідних умов професійного навчання;
 - орієнтування керівників структурних підрозділів на відведення часу на навчання протягом робочого дня та розподіл робочих завдань з урахуванням необхідності пройти навчання, мінімізація практики «несхвального ставлення» керівництва до навчання підлеглих;

- посилення гарантій доступного підвищення кваліфікації для осіб з особливими освітніми потребами, зокрема:

- використання провайдерами під час організації освітньої діяльності методичних рекомендацій НАДС⁴⁴ для визначення потреб учасників навчання з особливими освітніми потребами та/або проблем забезпечення інклюзивного навчання та прийняття рішень для їх розв'язання/усунення;

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

- проведення періодичних зовнішніх опитувань і моніторингів з питань забезпечення реалізації освітніх прав осіб з особливими освітніми потребами (у сфері професійного навчання);

- інформування учасників навчання (на відкритих ресурсах) щодо можливостей реалізації освітніх прав осіб з особливими освітніми потребами під час підвищення кваліфікації;

- посилення уваги до доступності інформації про підвищення кваліфікації на вебсайтах провайдерів (у тому числі щодо певних умов безбар'єрного навчання – наявності ліфту, спеціального обладнання в приміщеннях, розумних пристосувань в освітньому процесі тощо);

- забезпечення інклюзивності і доступності дистанційної форми навчання під час підвищення кваліфікації.

Для забезпечення фінансової гарантованості/доступності підвищення кваліфікації

- Збільшення державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами (наразі домінує навчання за короткостроковими програмами, водночас існує нормативний обов'язок для періодичного проходження як професійних (сертифікатних), так і короткострокових програм);

- актуалізація питання щодо внесення змін до законодавства стосовно визнання видатків на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування пріоритетними в умовах воєнного стану, що триває більше одного року (у зв'язку із потребою у набутті/удосконаленні професійних компетентностей, необхідних для управління в умовах війни та післявоєнного відновлення);

- щорічне забезпечення об'єктивного та обґрунтованого визначення та аналізу потреб державних органів, органів місцевого самоврядування та учасників навчання у підвищенні кваліфікації (це впливає на короткострокове та середньострокове бюджетне планування);

- урахування реальних показників визначених потреб у професійному навчанні під час розподілу бюджетного фінансування органами, до повноважень яких належать відповідні функції;

- збільшення витрат державних органів на підвищення кваліфікації своїх працівників (державних службовців) та використання дашборду як digital-інструменту, який візуалізує інформацію про заплановані/фактично витрачені державними органами кошти на підвищення кваліфікації;

- організація обміну досвідом щодо ефективних практик організації в державному органі, органі місцевого самоврядування роботи із закупівлі послуг, необхідних для забезпечення підвищення кваліфікації;

- посилення інформаційної підтримки НАДС процесів фінансування державними органами підвищення кваліфікації державних службовців (зокрема інформування щодо

⁴⁴ Наказ НАДС від 01 жовтня 2024 року № 138-24 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації інклюзивного навчання суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (<http://surl.li/vpovia>).

диференціації джерел фінансування освітніх послуг з підвищення кваліфікації, реалізації повноважень керівників державної служби в державних органах щодо забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, закупівлі послуг, необхідних для забезпечення підвищення кваліфікації, а також повноважень служб управління персоналом щодо планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; оцінної ролі показників фінансування державними органами підвищення кваліфікації своїх працівників у рамках щорічного дослідження за методологією Програми SIGMA);

- уточнення інформації про проходження обов'язкового підвищення кваліфікації (на виконання нормативного обов'язку) за власні кошти державних службовців (на основі інформації від державних органів, а не опитувань) і вжиття заходів для зменшення кількості державних службовців, які вимушені за власні кошти проходити обов'язкове навчання для потреб професійної діяльності.

Для забезпечення інформаційної доступності підвищення кваліфікації

Розвиток Порталу управління знаннями як безоплатного ресурсу для взаємодії суб'єктів надання освітніх послуг, учасників навчання, служб управління персоналом, зокрема:

- сприяння розширенню кола суб'єктів Порталу управління знаннями (збільшення кількості зареєстрованих користувачів, провайдерів, викладачів (тренерів), уповноважених осіб служб управління персоналом) та спрощення підходів до їх реєстрації на Порталі (за потреби);

- вдосконалення цифрових інструментів взаємодії суб'єктів Порталу управління знаннями для ефективного планування та проходження навчання, запровадження нових функціональних можливостей Порталу для забезпечення зручності користування ним;

- розширення обсягу актуальних програм підвищення кваліфікації, оприлюднених на Порталі управління знаннями, а саме:

відповідальне ставлення провайдерів до розміщення на Порталі управління знаннями всіх актуальних програм підвищення кваліфікації (як загальних, так і спеціальних) для забезпечення доступності освітніх пропозицій для учасників навчання, служб управління персоналом (на виконання нормативних вимог та зважаючи на те, що Портал управління знаннями є спеціально створеною платформою, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання);

відстеження НАДС трирічного строку дії програм підвищення кваліфікації, розміщених на Порталі;

- забезпечення користувачів Порталу управління знаннями та служб управління персоналом контактною інформацією про провайдерів, а саме:

актуалізація провайдерами контактної інформації на Порталі управління знаннями (адреси електронної пошти, номеру(ів) телефону);

перевірка НАДС інформації про програми підвищення кваліфікації, які розміщуються провайдерами на Порталі управління знаннями (з обов'язковим зазначенням відомостей про контактну особу, яка забезпечує організацію навчання за конкретною програмою, номери телефону);

- уточнення нормативних вимог до розміщення інформації про програми підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями, що сприятимуть ефективному плануванню підвищення кваліфікації державними службовцями, усвідомленому вибору програми на Порталі та конструктивній взаємодії з провайдерами (графіки проведення навчання за програмами підвищення кваліфікації, інформація про викладачів (тренерів), які проводять навчання, гіперпосилання на інформацію про платні освітні послуги).

Також доцільним є **оптимізація інформаційного наповнення вебсайтів провайдерів**, які надають послуги з підвищення кваліфікації:

створення на вебсайті провайдера окремої сторінки про підвищення кваліфікації представників державних органів, органів місцевого самоврядування (якщо це не є основною діяльністю провайдера);

оприлюднення на вебсайті провайдера його статуту, 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).

Необхідною є постійна інформаційна, методична, організаційна **підтримка НАДС** з питань, що впливають на інформаційну доступність підвищення кваліфікації:

- основні вимоги до підвищення кваліфікації та рекомендації щодо організації/проходження навчання;
- 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;
- забезпечення зв'язку учасників навчання, служб управління персоналом з провайдерами;
- 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;
- інформування учасників навчання про можливості професійного розвитку за рахунок МТД та інших форм міжнародного співробітництва.

Для забезпечення організаційної підтримки учасників навчання з боку служб управління персоналом

- Продовження НАДС інформаційної, консультативної, методичної підтримки уповноважених осіб служб управління персоналом (з питань планування та організації заходів з підвищення кваліфікації, користування Порталом управління знаннями тощо);
- організація заходів з обміну досвідом працівників служб управління персоналом щодо ефективних практик організації підвищення кваліфікації (у тому числі за спеціальними програмами підвищення кваліфікації), сприяння учасникам навчання в отриманні якісних освітніх послуг;
- розширення кола уповноважених осіб служб управління персоналом, зареєстрованих на Порталі управління знаннями (для використання функціональних можливостей Порталу, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання, та сприяння учасникам навчання у користуванні Порталом);
- вивчення спеціальних потреб у підвищення кваліфікації та використання цієї інформації для організації навчання працівників відповідного державного органу, органу місцевого самоврядування;
- внесення службою управління персоналом керівництву державного органу, органу місцевого самоврядування пропозицій щодо організації навчання за рахунок видатків, що плануються на підвищення кваліфікації, а також за рахунок коштів проєктів (програм) МТД, які співпрацюють з цими органами;
- сприяння служб управління персоналом у створенні необхідних умов для навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування (зокрема для можливості навчатися без відриву від роботи (служби));

- співпраця з провайдерами щодо замовлення освітніх послуг за необхідними програмами підвищення кваліфікації (відповідно до визначених потреб державних органів, органів місцевого самоврядування та індивідуальних потреб учасників навчання);
- використання додаткового інструмента оцінювання якості освітніх послуг провайдерів – оцінювання результативності підвищення кваліфікації (за рекомендованою НАДС методикою), яке проводиться в тому числі на основі відгуків учасників навчання.

Крім зазначених пропозицій щодо поліпшення умов доступності підвищення кваліфікації, з метою поглиблення аналітики даних щодо цих умов доцільним є **вдосконалення інструментів збирання звітної інформації** (для отримання об'єктивних і порівнюваних показників):

- уточнення форм звітності провайдерів щодо їх діяльності з підвищення кваліфікації (з метою уніфікації критеріїв та показників, за якими збирається звітна інформація у РЦПК та виконавців державного замовлення НАДС);
- одержання від провайдерів інформації щодо кількості осіб, які пройшли підвищення кваліфікації, в розрізі джерел фінансування, регіонального розподілу учасників навчання (за місцем служби), рівнів державних органів, органів місцевого самоврядування, форм навчання;
- запровадження збору від державних органів та аналіз інформації 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 бюджетним фінансуванням учасників навчання, врахування їх регіонального розподілу).

Детальніше про вдосконалення форм звітності та збирання необхідної інформації – в описі індикаторів 2.1.1, 2.1.2, 2.1.4, 2.2.1, 3.2.4.3.

Перспективним також є **розвиток функціональних можливостей Порталу управління знаннями** з метою:

- збирання кількісних даних про підвищення кваліфікації в електронній формі (з функцією узагальнення) від всіх провайдерів, зареєстрованих на Порталі управління знаннями;
- отримання якісних показників щодо задоволеності освітніми послугами з підвищення кваліфікації шляхом опитування учасників навчання після кожної програми підвищення кваліфікації (наразі НАДС отримує результати такого опитування лише від виконавців державного замовлення, але його доцільно зробити невід'ємною частиною внутрішніх і зовнішніх моніторингів якості підвищення кваліфікації та отримувати відповідну інформацію в режимі реального часу, а не за результатами узагальнення річної звітності).

СПРИЯННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЕКТОРІЇ ПІД ЧАС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Оптимізація змісту навчання

- Розширення практики розроблення та реалізації провайдерами 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;
- впровадження вимог Національної рамки кваліфікацій у практику розроблення та погодження програм підвищення кваліфікації (зокрема вимог щодо 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 контекстах);

- запровадження первинної експертизи змісту програми підвищення кваліфікації (до її затвердження провайдером, подання на розгляд експертно-консультативної ради при НАДС) фахівцями-практиками (не менше одного експерта, який займає посаду державної служби/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 знань, умінь, навичок, передбачених програмою, у професійній діяльності учасників навчання;

- деталізація нормативних вимог до змісту програм підвищення кваліфікації (щодо посилення практичного компоненту програм) та забезпечення їх дотримання;

- продовження моніторингового дослідження «якісного» змісту програм підвищення кваліфікації (зокрема їх практикоорієнтовності) шляхом контент-аналізу програм;

- забезпечення викладачами (тренерами) реалізації програм підвищення кваліфікації в повному обсязі (обсяг годин, всі передбачені теми/питання, методи навчання, контрольні заходи); виключення практики формального навчання, про яку повідомляють окремі учасники навчання під час опитувань (без виконання завдань, обліку присутності, з формальним виданням документів про результати навчання).

Розвиток сфери реалізації спеціальних потреб у підвищенні кваліфікації

- Обов'язкове щорічне вивчення, узагальнення службами управління персоналом спеціальних потреб у підвищенні кваліфікації, а також їх оприлюднення (на виконання вимог законодавства);

- створення єдиного інформаційного ресурсу для оприлюднення різними державними органами, органами місцевого самоврядування переліків спеціальних потреб у професійному навчанні;

- розширення практики навчання за спеціальними програмами підвищення кваліфікації (саме вони необхідні для підвищення рівня професійної компетентності представників державних органів, органів місцевого самоврядування з урахуванням особливостей різних сфер професійної діяльності);

- перспективне розроблення провайдерами та пропонування учасникам навчання спеціальних програм підвищення кваліфікації за сім'ями посад;

- організація (на різних рівнях взаємодії) заходів з обміну досвідом служб управління персоналом та провайдерів щодо організації підвищення кваліфікації за спеціальними програмами підвищення кваліфікації;

- додатковий аналіз проблемних питань у сфері реалізації спеціальних програм підвищення кваліфікації, що зумовлюють виявлене під час моніторингу суттєве річне зниження показників навчання за такими програмами.

Створення умов для вибору ефективної форми навчання

- Забезпечення провайдерами та їх засновниками безпекових умов, що дають можливість розширювати практику навчання офлайн під час підвищення кваліфікації;

- компенсування недоліків дистанційного навчання шляхом модернізації змісту програм підвищення кваліфікації (посилення практикоорієнтованості та орієнтації на специфіку

професійної діяльності учасників навчання), залучення до викладання фахівців-практиків, урахуванням освітніх запитів учасників навчання. Також належна увага має приділятися розвитку комунікаційного компоненту професійної компетентності учасників навчання (на виконання вимог Національної рамки кваліфікацій, а також для подолання проблем нестачі або повної відсутності обміну досвідом та професійного спілкування з колегами під час дистанційного навчання, що є значним недоліком цього формату навчання).

Увага до потенціалу викладацького (тренерського) складу, залученого до підвищення кваліфікації

- Розширення кола залучених до надання послуг з підвищення кваліфікації фахівців-практиків, що мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування (насамперед, фактично працюючих), експертів проєктів (програм) МТД та представників громадських організацій;
- використання різних форм залучення фахівців-практиків, експертів до освітнього процесу, зокрема для реалізації практичних компонентів програм підвищення кваліфікації (складання практичних завдань, орієнтованих на реальні робочі процеси державних органів/органів місцевого самоврядування, надання рекомендацій щодо змісту навчання тощо), залучення до заходів з обміну досвідом (експертні функції, консультування, роз'яснення, наведення прикладів управлінських рішень у типових/нетипових ситуаціях тощо);
- впровадження принципу навчання «рівний – рівному» (peer-to-peer), що дає можливість залучати представників державних органів, органів місцевого самоврядування до навчання своїх колег та поширювати практичний досвід;
- посилення потенціалу викладацького складу, залученого до підвищення кваліфікації, шляхом підготовки (навчання) тренерів (у тому числі забезпечення виконання такої функції НАДС для ефективної реалізації загальних програм підвищення кваліфікації);
- формування НАДС рекомендованого переліку сертифікованих тренерів і забезпечення вільного доступу до нього на Порталі управління знаннями;
- організація/стимулювання провайдерами професійного розвитку своїх викладачів (тренерів), зокрема з методики навчання дорослих, цифрових навичок організації освітнього процесу;
- використання викладачами (тренерами) для власного професійного розвитку освітніх можливостей, ініційованих НАДС та Вищою школою публічного управління (Літня школа тренерської майстерності, посібники з розвитку тренерських навичок, інших практик активного та інтерактивного навчання дорослих, технологій організації навчання онлайн тощо);
- доповнення нормативних вимог до інформації про програми підвищення кваліфікації, що розміщуються на Порталі, стосовно викладачів (тренерів), які проводитимуть навчання за відповідною програмою (у тому числі їх досвід на публічній службі);
- інформаційна, методична та консультативна підтримка НАДС ініціатив міжнародних, іноземних організацій, які реалізують проєкти (програми) МТД, та громадських організацій, орієнтованих на надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації та навчання тренерів.

Використання конструктивної взаємодії, зворотного зв'язку для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії

- Використання провайдерами різних способів отримати зворотний зв'язок про результати підвищення кваліфікації, у тому числі через контакти з державними органами, органами місцевого самоврядування, які оцінюють результативність навчання, та ознайомлення з результатами опитувань/моніторингів НАДС (за звичай така інформація має

відмінності від результатів опитувань, що проводяться провайдерами до моменту видачі сертифікатів учасникам навчання);

- активне застосовування провайдерами власних інструментів визначення освітніх потреб учасників навчання (змін у таких потребах), прямої комунікації з ними, а також взаємодії зі службами управління персоналом;
- додаткове вивчення (під час подальшого моніторингового дослідження НАДС) питання щодо практичних потреб учасників навчання в знаннях, уміннях і навичках, необхідних для роботи в сучасних умовах, а також чинників, які можуть збільшити результативність підвищення кваліфікації (з урахуванням думки учасників навчання, їх безпосередніх керівників, керівників структурних підрозділів – методом фокус-групи);
- впровадження інструментів Порталу управління знаннями для проведення опитування користувачів щодо їх задоволеності підвищенням кваліфікації, а також оцінювання результативності підвищення кваліфікації державними органами, органами місцевого самоврядування;
- інформаційна підтримка НАДС процесів реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та 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).

Удосконалення практики індивідуального планування професійного розвитку

- Мінімізація формального підходу до складання та виконання індивідуальної програми професійного розвитку (безвідносно потреб у навчанні, визначених під час оцінювання службової діяльності та складання KPIs), «нав'язування» тематики підвищення кваліфікації, яку учасники навчання оцінюють як «некорисну»;
- 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);
- адресна консультативна допомога учасникам навчання при складанні індивідуальних програм професійного розвитку, зокрема для правильного визначення тривалості програми підвищення кваліфікації, яку необхідно пройти у відповідному році (наразі домінує навчання за короткостроковими програмами, що свідчить про некоректне планування навчання за професійними (сертифікатними) програмами, що має відбуватися не рідше 1 разу на 3 роки);
- періодичний моніторинг службами управління персоналом результатів проходження підвищення кваліфікації, запланованого в індивідуальних програмах професійного розвитку (у тому числі після проходження щорічного оцінювання результатів службової діяльності);
- доповнення нормативних вимог щодо оприлюднення інформації про програми підвищення кваліфікації, яка важлива для учасників навчання під час планування підвищення кваліфікації (зокрема щодо графіків проведення навчання за конкретними програмами підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями);
- продовження інформаційної, методичної, організаційної підтримки НАДС з питань: диференціації потреб учасників навчання (загальних, спеціальних, індивідуальних), методів їх визначення та ролі для планування професійного навчання; нормативних вимог та рекомендацій до складання та виконання індивідуальної програми професійного розвитку; умов зарахування результатів підвищення кваліфікації.