

Міністерство освіти і науки України  
Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА** до кваліфікаційної (магістерської) роботи

зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Тема роботи: «Удосконалення механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців»

Виконала: студентка групи ЗПУА-23-1М \_\_\_\_\_ / Вовк Д.М. /

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ / д.е.н, професор Іщенко М.І./

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ / к.е.н, доцент Адамовська В.С./

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / к.е.н, доцент Адамовська В.С./

Кривий Ріг  
2024 р.

Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування  
Другий (магістерський) рівень  
Галузь знань 28 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедри ООПУА  
Канд. екон. наук, доц. Адамовська В.С.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну (магістерську) роботу здобувачу вищої освіти

**Вовк Дар'ї Михайлівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізмів державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців»

керівник роботи: Іщенко М.І., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом по КНУ від «28» червня 2024 року №515с

2. Строк подання студентом роботи: «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з питань державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

## 5. Перелік графічного матеріалу:

---



---



---



---

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Адамовська В.С., к.е.н, доцент		
Розділ 2	Адамовська В.С., к.е.н, доцент		

## 7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури		
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи		
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи		
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику		
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику		
6	Підготовка вступної частини		
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи		
8	Отримання відгуку керівника		
9	Попередній захист роботи		
10	Захист роботи в ЕК		

Дата видачі завдання «28» червня 2024 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ Вовк Д.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Іщенко М.І.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	10
1.1 Сутність та складові професійної культури державних службовців	10
1.2 Нормативно-правове забезпечення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців	20
1.3 Підходи до державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців	29
Висновки до розділу 1	43
2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	45
2.1 Аналітичні дослідження організації професійного навчання державних службовців у 2022 р.	45
2.2 Прогноз основних потреб у професійному навчанні державних службовців до 2026 рр.	54
2.3 Проблеми та напрями удосконалення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців	75
Висновки до розділу 2	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	99

## РЕФЕРАТ

МР: 98 стор., 22 табл., 11 рис., 66 джерел, 6 додатків

Об'єктом роботи є процес державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців. Предметом роботи є професійна культура державних службовців.

Метою роботи є формування рекомендацій щодо удосконалення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців.

З урахуванням зазначеної мети у роботі вирішено такі завдання:

- визначено сутність та складові професійної культури державних службовців;
- розкрито правове регулювання професійної культури державних службовців;
- розкрито підходи до державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців;
- виконано аналіз організації професійного навчання державних службовців у 2022 р.;
- визначено прогноз основних потреб у професійному навчанні державних службовців до 2026 рр.;
- сформовано пропозиції щодо удосконалення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців.

Новизна: уточнено визначення професійної культури у контексті державної служби як цілісної системи цінностей, норм, знань, умінь і поведінкових моделей, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків у відповідності до принципів законності, етичності, прозорості та орієнтації на суспільне благо. Розвинуто поняття «державне управління розвитком професійної культури державних службовців» як цілеспрямована діяльність органів публічної влади щодо формування, підтримки та вдосконалення системи цінностей, етичних норм, знань і навичок через постійне навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує ефективне, прозоре та відповідальне виконання службових обов'язків з урахуванням суспільних потреб, національних інтересів і стратегічних пріоритетів держави.

Основні положення кваліфікаційної (магістерської) роботи пройшли апробацію на Міжнародній науковій конференції «Relationship between public administration and business entities management (RPAВM)» (Tallinn, Estonia) [65; 66], що відображено у списку використаних джерел.

АДАПТИВНІСТЬ, ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, ЕТИЧНІСТЬ,  
КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА, ПРОФЕСІОНАЛІЗМ,  
НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. АПДДО – Апарат постійно діючих допоміжних органів, утворених Президентом України
2. ВРУ – Верховна Рада
3. ДС – державні службовці
4. ДСАДО – державні службовці апаратів державних органів
5. ДСБ – державна служба
6. ДСМДА – державні службовці місцевих державних адміністрацій
7. ДСТОДО – Державні службовці територіальних органів державних органів
8. ЄЄІ – європейська та євроатлантична інтеграція
9. Жін. – жінки
10. ЗКП – загальні короткострокові програми
11. ЗПП – загальні професійні програми
12. КТ – категорія
13. ІП – індивідуальні програми
14. КМУ – Кабінет Міністрів України
15. КПЗ – кримінальне процесуальне законодавство
16. МДА – місцеві державні адміністрації
17. НАДС – Національне агентство державної служби
18. НПА – нормативно-правові акти
19. ОЦ – оцінка, оцінювання
20. ПК – професійна компетентність
21. ПКУ – професійна культура
22. ПКВ – підвищення кваліфікації
23. ПН – професійне навчання
24. ПО – Посадові особи
25. ПОМС – посадові особи місцевого самоврядування
26. ПРД – порядок
27. ПРД №640 – Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців
28. ПРР – прийняття рішень
29. ПУА – Публічне управління та адміністрування
30. РНБОУ - Рада національної безпеки і оборони України
31. СД – службова діяльність
32. СКП – спеціальні короткострокові програми
33. СПП – спеціальні професійні програми
34. ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

## ВСТУП

Державна служба відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку країни, формуванні демократичного врядування, утвердженні верховенства права та гарантуванні високої якості публічних послуг. У цьому контексті професійна культура державних службовців виступає не лише як базовий елемент ефективної управлінської діяльності, але й як невід’ємна складова національного розвитку та міжнародної інтеграції України. Одним із ключових факторів актуалізації даної теми є потреба в удосконаленні державного управління в умовах євроінтеграційних процесів, які передбачають гармонізацію українського законодавства та управлінської практики із стандартами Європейського Союзу. Дана інтеграція потребує високого рівня професійної культури державних службовців зокрема та їх професіоналізму загалом, що включає знання міжнародних норм і стандартів, володіння сучасними управлінськими технологіями, здатність до інноваційної діяльності та прийняття рішень, заснованих на принципах ефективності, прозорості й відповідальності.

На сучасному етапі розвитку України, який характеризується одночасно реформуванням ключових галузей державного управління, децентралізацією влади та цифровізацією публічних послуг, питання професійної культури набуває ще більшої значущості. Адже саме від її рівня залежить здатність держави ефективно відповідати на виклики часу, забезпечувати справедливість і соціальну рівність, сприяти економічному зростанню та підтримувати суспільну довіру до інституцій влади. У цьому аспекті вона також виступає інтегруючим чинником, котрий поєднує індивідуальні компетенції державних службовців із суспільними очікуваннями та стратегічними цілями держуправління. Однією з основних перешкод на шляху до сталого розвитку України залишаються корупційні практики, котрі підривають довіру громадян до влади та стримують економічний прогрес. Формування професійної культури, заснованої на принципах доброчесності, прозорості, відповідальності і

та поваги до прав людини є необхідним завданням, яке має бути інтегроване у всі аспекти діяльності державної служби, у тому числі у професійну підготовку кадрів. В умовах посилення інформаційних та технологічних викликів, зокрема цифровізації суспільного життя, професійна культура державних службовців має бути орієнтована на оволодіння сучасними комунікаційними технологіями, розвиток стратегічного мислення та здатність до оперативного реагування на кризові ситуації.

Військова агресія та економічна нестабільність вимагають від державних службовців моральної стійкості, здатності до швидкого прийняття рішень і відповідальності за їх реалізацію. У цих умовах професійна культура виступає як системоутворюючий чинник, який забезпечує єдність дій різних гілок влади та стабільність державного управління.

Варто також підкреслити, що актуальність професійної культури державних службовців в Україні не обмежується виключно національними викликами. У сучасному глобалізованому світі ефективність державного управління визначає конкурентоспроможність держави на міжнародній арені, її здатність брати активну участь у вирішенні глобальних проблем і досягненні Цілей сталого розвитку.

Об'єктом роботи є процес державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців. Предметом роботи є професійна культура державних службовців.

Метою роботи є формування рекомендацій щодо удосконалення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців.

З урахуванням зазначеної мети у роботі вирішено такі завдання:

- визначено сутність та складові професійної культури державних службовців;
- розкрито правове регулювання професійної культури державних службовців;
- розкрито підходи до державного управління у сфері розвитку



професійної культури державних службовців;

- виконано аналіз організації професійного навчання державних службовців у 2022 р.;

- виконано прогноз основних потреб у професійному навчанні державних службовців до 2026 рр.;

- сформовано пропозиції щодо удосконалення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців.

Дослідження державного управління ПК ДС зазвичай спирається на комплексний підхід, що поєднує теоретичні та емпіричні методи. Серед них: теоретичний аналіз, що використовувався для вивчення наукової літератури, нормативно-правових актів та концептуальних основ, які визначають сутність професійної культури та механізми її формування в державному управлінні; порівняльний аналіз, який застосовано для дослідження зарубіжного досвіду управління професійною культурою з метою виявлення найкращих практик та можливостей їх адаптації; емпіричний аналіз, що використовувався для вивчення статистичних даних щодо впровадження програм підвищення кваліфікації та розвитку професійної культури.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

## 1.1 Сутність та складові професійної культури державних службовців

Професійна культура державних службовців є багатоаспектним соціально-культурним феноменом, який поєднує морально-етичні, інтелектуальні, організаційно-діяльнісні та правові компоненти, що забезпечують ефективність виконання професійних обов'язків у сфері державного управління. Вона є системою цінностей, норм, принципів, знань, навичок і поведінкових моделей, які регламентують діяльність представників державного апарату, спрямовану на задоволення суспільних потреб, забезпечення верховенства права, демократичних засад управління та ефективного функціонування держави [1].

Сутність професійної культури полягає у гармонійному поєднанні особистісних характеристик ДС з його функціональними обов'язками, які виконуються у суворій відповідності до професійних стандартів, норм права та етичних вимог. Вона включає в себе розвиток таких якостей, як професійна компетентність, об'єктивність, чесність, відповідальність, комунікативність і здатність до інноваційної діяльності [3].

Центральним елементом ПКу є усвідомлення державним службовцем своєї ролі як представника публічної влади, що вимагає безумовного дотримання принципів законності, прозорості, справедливості та неупередженості. Цей аспект набуває особливого значення в контексті модернізації державного управління, орієнтованої на підвищення ефективності, доступності та інклюзивності надання адміністративних послуг [4].

ПКу також включає здатність державних службовців адаптуватися до нових викликів і технологій, що супроводжують процеси цифровізації та глобалізації. Це вимагає постійного підвищення кваліфікації, формування

критичного мислення, стратегічного бачення та навичок антикризового управління [4].

Важливим компонентом професійної культури є етичні засади, які визначають внутрішню мотивацію службовця до добросовісної діяльності. Це передбачає не лише суворе дотримання антикорупційних норм, але й активну участь у формуванні довіри суспільства до інституцій державної влади. У цьому контексті професійна культура постає як ключовий інструмент підвищення легітимності влади, забезпечуючи її стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз [3; 4].

Науковці по-різному трактують поняття ПКУ. Наявність існуючих визначень дозволяє їх згрупувати за філософським, соціологічним, економічним, психологічним і педагогічним підходами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення професійної культури за різними підходами

Підхід	Визначення 1	Визначення 2	Визначення 3
1	2	3	4
Філософський	Професійна культура – це система цінностей і принципів, які визначають етичні норми та моральні обов'язки в професійній діяльності.	Це глибинне усвідомлення людиною сенсу своєї професійної діяльності в контексті загальнолюдських цінностей.	Професійна культура – форма буття людини, в якій професійна діяльність стає засобом самореалізації та творчого самовираження.
Соціологічний	Професійна культура – це сукупність соціальних норм, ролей та стереотипів, що регулюють поведінку фахівців у межах певної соціальної групи.	Вона є відображенням соціальних відносин, які формуються у процесі професійної діяльності.	Це соціально обумовлена система, яка формує поведінкові моделі у професійному середовищі.
Психологічний	Професійна культура – це набір психологічних установок, які визначають професійні орієнтири та стилі мислення особистості.	Це рівень розвитку професійних компетенцій, який забезпечує психологічний комфорт і задоволеність від роботи.	Професійна культура – це інтеграція професійної мотивації, емоційної стійкості та когнітивної гнучкості.

1	2	3	4
Педагогічний	Професійна культура – це процес формування та розвитку професійних знань, навичок і компетентностей у межах освітньої діяльності.	Це рівень професійної підготовки, який дозволяє ефективно передавати знання та досвід у процесі навчання.	Професійна культура є інтеграцією педагогічних методів, що сприяють розвитку особистості та формуванню її професійного світогляду.
Економічний	Професійна культура – це фактор підвищення ефективності праці, який визначає якість виконання професійних завдань і зростання прибутковості.	Це сукупність професійних стандартів, які забезпечують конкурентоспроможність фахівця на ринку праці.	Професійна культура проявляється в оптимізації ресурсів і підвищенні економічної результативності підприємства.

Джерело: узагальнено за даними із [5 – 9; 62; 64]

Різноманітність трактувань поняття «професійна культура» дозволяє краще зрозуміти його багатогранність і адаптивність. Цьому також сприяє дослідження її окремих компонентів.

Науковці пропонують усю сукупність компонентів профкультури ДС диференціювати на функціональні та структурні [62, с. 85] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Компоненти профкультури ДС

<b>Компоненти</b>		
<i>Функціональні</i>	<i>Структурні</i>	
Управлінський	Базові	Компетентнісні
Виконавський	Професійні цінності	Професійні знання
Особистісно-творчий	Професійні норми	Професійні вміння
Інформаційно-комунікативний	Професійна мотивація	Професійні навички
Морально-етичний	Професійні якості	Професійний досвід

Джерело: [62, с. 85]

Управлінський компонент ПКУ ДС передбачає здатність державного службовця формулювати стратегічні цілі, приймати обґрунтовані управлінські рішення та координувати діяльність підлеглих у рамках визначених завдань. Наприклад, управлінські навички необхідні для розробки політик у сфері соціального забезпечення, де важливо враховувати широкий спектр соціально-економічних факторів і забезпечувати їх узгодженість із законодавчою базою [10; 62].

Виконавський компонент передбачає високу дисциплінованість та здатність до ефективного виконання нормативних завдань, що покладені на службовця. Його практичний прояв можна побачити в точному і своєчасному виконанні адміністративних процедур, наприклад, у процесі реєстрації юридичних осіб або видачі дозволів на будівництво. Це вимагає чіткого дотримання процедур, мінімізації бюрократичних затримок та забезпечення прав громадян на отримання державних послуг [62].

Особистісно-творчий компонент відображає здатність службовця генерувати інноваційні ідеї та підходи до вирішення складних управлінських завдань. У практиці це може проявлятися у впровадженні нових методів оцінки ефективності роботи державних структур або створенні ініціатив для підвищення прозорості управління, таких як запровадження електронного урядування [11; 62].

Інформаційно-комунікативний компонент є ключовим у забезпеченні ефективної взаємодії як всередині державного апарату, так і з громадськістю. Очевидно, що державний службовець повинен володіти навичками ефективної комунікації, включаючи ведення переговорів, виступи перед публікою, а також вміння чітко і доступно доносити складну інформацію. Наприклад, при проведенні інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення громадської обізнаності щодо нових соціальних програм, необхідно адаптувати зміст і форму комунікації до потреб різних соціальних груп [62].

Морально-етичний компонент є фундаментом професійної культури, який визначає рівень довіри громадян до державних інститутів. Він включає

дотримання принципів законності, справедливості, прозорості та відповідальності. Наприклад, у ситуаціях, пов'язаних із конфліктом інтересів, службовець повинен приймати рішення, керуючись виключно суспільним інтересом, навіть якщо це суперечить його особистим вигодам [12; 62].

Якщо дивитися у структурному зрізі, то базові компоненти включають цінності, норми, мотивацію та певні якості ДС [62].

Професійні цінності є основоположними орієнтирами, які визначають етичну складову діяльності державного службовця. Вони включають такі принципи, як верховенство права, служіння суспільству, прозорість, підзвітність, справедливість і доброчесність. Цінності формують основу для прийняття рішень та визначають пріоритети службової діяльності. Наприклад, у ситуаціях конфлікту інтересів державний службовець, керуючись принципом доброчесності, повинен уникати будь-яких дій, які можуть поставити під сумнів його неупередженість [13; 62].

Професійні норми конкретизують цінності та встановлюють стандарти поведінки, що забезпечують ефективне виконання службових функцій. Вони закріплені в законодавчих актах, етичних кодексах та внутрішніх регламентах. Норми визначають, як саме службовець повинен діяти в конкретних ситуаціях, зокрема в контексті взаємодії з громадянами, колегами або вищим керівництвом. Наприклад, Кодекс етики державних службовців України встановлює правила щодо уникнення дискримінації та забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг [62].

Професійна мотивація є ключовим внутрішнім рушієм, що спонукає державних службовців до досягнення високих результатів у своїй роботі. Мотивація може бути внутрішньою, коли службовець відчуває особисте задоволення від виконання своїх обов'язків, і зовнішньою, що базується на матеріальних або соціальних стимулах, таких як заробітна плата, премії, суспільне визнання. Зокрема, дослідження показують, що державні службовці з високим рівнем внутрішньої мотивації демонструють вищу продуктивність, оскільки їхня діяльність спрямована на досягнення суспільного блага [62].

Професійні якості охоплюють набір особистісних і професійних характеристик, які необхідні для ефективного виконання службових обов'язків. Серед них можна виділити такі риси, як відповідальність, стресостійкість, аналітичне мислення, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності, а також комунікаційні навички. Наприклад, для керівників важливими є якості лідера, які дозволяють ефективно організовувати роботу підлеглих і мотивувати їх до виконання стратегічних завдань [62].

Теорія компетентнісних компонентів професійної культури державних службовців є фундаментальною у дослідженні управлінських систем, адже вона формує підґрунтя для забезпечення ефективності публічного адміністрування. Професійна культура державного службовця, як інтегративне явище, охоплює сукупність знань, умінь, навичок і досвіду, що детермінують якість виконання посадових обов'язків та визначають ефективність їхньої професійної діяльності. Знання є базовим компонентом компетентності, що забезпечує когнітивне підґрунтя для ухвалення рішень і реалізації управлінських функцій. Уміння і навички формують здатність до практичного застосування теоретичних положень, тоді як досвід відображає здобуття практичних результатів та їхнє використання в майбутніх ситуаціях [14; 62].

У контексті державної служби України ці компоненти набувають специфічних рис залежно від галузевого спрямування та рівня відповідальності посадовців. Наприклад, у діяльності працівників Міністерства фінансів знання з питань бюджетного процесу та фіскальної політики є невід'ємними для аналізу макроекономічних показників і підготовки бюджетних прогнозів. Уміння використовувати аналітичні інструменти для побудови фінансових моделей підсилюється навичками в роботі з великими обсягами даних, що, у свою чергу, збагачується досвідом прогнозування економічних тенденцій [15; 62].

Для представників Міністерства юстиції важливими є знання у сфері законодавства та правозастосування, які забезпечують правову підтримку урядових рішень. Уміння складати нормативно-правові акти потребує навичок аналітичного мислення та аргументації, тоді як досвід у вирішенні правових

конфліктів чи судового захисту інтересів держави дозволяє більш ефективно реагувати на нові виклики [62]. У регіональних державних адміністраціях, зокрема в Дніпропетровській ОДА, знання з регіонального планування і розвитку сприяють реалізації стратегічних ініціатив, таких як модернізація інфраструктури чи залучення інвестицій. Уміння проводити консультації з громадськістю та навички організації комунікаційних кампаній підкріплюються досвідом взаємодії з різними стейкхолдерами, що покращує управління регіональними ресурсами.

Професійна культура охоплює сукупність специфічних норм, цінностей, знань та навичок, які формуються у межах певної професійної спільноти. Вона спрямована на забезпечення ефективного виконання професійних обов'язків з урахуванням етичних стандартів і загальносупільних цілей. Наприклад, професійна культура в системі Національної поліції України акцентує увагу на таких аспектах, як повага до прав людини, доброчесність та готовність до ризиків, що відрізняє її від інших сфер державної служби [15].

Культура праці, натомість, стосується організації робочого процесу, взаємодії між працівниками та оптимізації виробничих або адміністративних процедур. Вона включає такі елементи, як трудова дисципліна, ергономіка робочого місця, дотримання техніки безпеки, а також загальний стиль управління. Наприклад, у Державній податковій службі України культура праці орієнтована на впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності адміністрування податків, що передбачає строгий контроль за дотриманням термінів і процедур [16].

Отже, головна відмінність між компонентами професійної культури та елементами культури праці полягає у тому, що перші визначають якісні аспекти професійної діяльності, її ціннісні орієнтири та професійні стандарти, тоді як другі забезпечують належний рівень організації і технічного забезпечення робочого процесу. На прикладі Державної служби України з надзвичайних ситуацій доцільно відзначити, що професійна культура тут акцентує увагу на оперативності прийняття рішень та відповідальності перед



суспільством, тоді як культура праці в цій установі спрямована на ефективне використання ресурсів, дотримання протоколів безпеки та належне функціонування технічного обладнання [17].

Науковці розрізняють культуру робочого місця та культуру трудової поведінки (рис. 1.1).

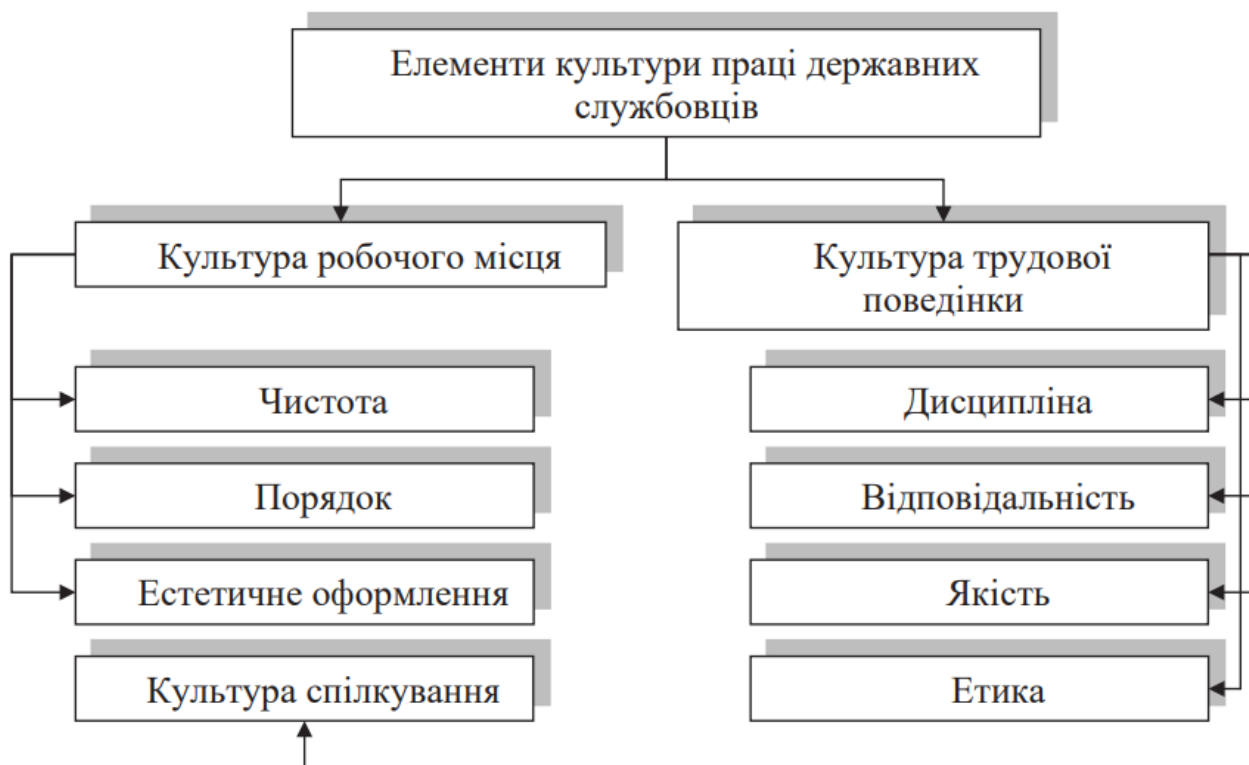


Рисунок 1.1 – Елементи культури праці ДС [64, с. 92]

Робоче місце ДС є не лише фізичним простором для виконання професійних обов'язків, але й соціальною, культурною та нормативною сферою, в якій формується і реалізується професійна культура. Професійна культура державного службовця є сукупністю норм, цінностей, поведінкових моделей та етичних принципів, що детермінують характер його діяльності в системі державного управління. Вона функціонує як інтегративний феномен, що об'єднує елементи індивідуальної відповідальності, організаційної ідентичності та загальних соціальних очікувань щодо ефективного і добросовісного виконання владних повноважень [64].

Культура робочого місця ДС формується під впливом кількох взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальну роль відіграють нормативно-правова база, етичні кодекси та професійні стандарти. Ці компоненти створюють нормативне середовище, яке спрямовує службовця на дотримання принципів верховенства права, прозорості, відповідальності та неупередженості. Водночас культура робочого місця формується також через неформальні механізми, зокрема професійне спілкування, корпоративні традиції та неофіційні соціальні практики, які можуть як посилювати, так і підривати офіційні цінності [18; 64].

Особливістю професійної культури ДС є її відповідність принципу служіння суспільним інтересам, що передбачає підпорядкування особистих інтересів загальним цілям державної політики. Це визначає специфіку поведінкових орієнтацій, які мають на меті забезпечення ефективності, результативності та легітимності публічного управління. У цьому контексті культура робочого місця виступає як ключовий фактор у створенні сприятливого середовища для забезпечення безперервного розвитку компетентностей, адаптації до інституційних змін та впровадження інноваційних підходів у діяльність органів державної влади [64].

Культура трудової поведінки є фундаментальною складовою ефективного функціонування інститутів державного управління, адже вона забезпечує гармонізацію відносин між суб'єктами і об'єктами управлінського впливу. У контексті державного управління ПКУ ДС виступає не лише проявом особистісної компетентності, але й визначальним чинником забезпечення суспільної довіри до органів влади [19].

ПКУ ДС є проявом соціальної відповідальності державного службовця перед громадянами та державою, що знаходить своє відображення в якості, етиці, дисципліні та відповідальності трудової поведінки [20].

Дисципліна ДС полягає в його здатності дотримуватись встановлених правових та організаційних норм, що передбачає не лише регламентоване виконання розпоряджень, але й внутрішнє прийняття принципів державного

управління, що сприяє узгодженості дій у межах організаційної структури. Відповідальність, своєю чергою, передбачає готовність нести наслідки за прийняті рішення та вчинені дії. У державному управлінні вона набуває особливої ваги, оскільки кожне рішення потенційно впливає на суспільний добробут [64].

Якість трудової поведінки визначається здатністю ДС забезпечувати високий рівень результатів своєї діяльності, що відповідають стандартам ефективності та раціональності. Це включає не лише професійні знання і навички, але й прагнення до постійного самовдосконалення та оптимізації робочих процесів. Етика професійної поведінки забезпечує моральну складову взаємовідносин, що формуються між службовцями та громадськістю. Дотримання етичних принципів створює передумови для збереження довіри суспільства до державних інституцій [21; 64].

Культура спілкування займає центральне місце в структурі професійної культури державного службовця. Вона визначає характер міжособистісних та інституційних комунікацій. Наприклад, у процесі надання адміністративних послуг ДС повинен демонструвати повагу до громадян, нейтральність та ввічливість. Якщо звернення громадянина стосується складного бюрократичного процесу, службовець має не лише забезпечити інформування про етапи розгляду, але й створити атмосферу довіри та підтримки. Некоректна чи байдужа поведінка у цьому контексті може призвести до зниження рівня довіри до державних інституцій загалом [64].

## 1.2 Нормативно-правове забезпечення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців

Нормативно-правове забезпечення держуправління у сфері розвитку ПКУ ДС в Україні є комплексом правових норм і принципів, що спрямовані на формування, підтримку та вдосконалення етичних, професійних та культурних стандартів діяльності посадовців. Ця сфера регулюється Конституцією України, законами, підзаконними актами та міжнародними стандартами, які інтегровані у вітчизняну правову систему. У табл. 1.3 згруповано базові нормативно-правові акти.

Таблиця 1.3 – Нормативно-правове державного управління у сфері розвитку ПКУ ДС

Нормативний документ	Що регламентує
1	2
ЗУ «Про державну службу» [25]	Визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів діяльності ДС» [33]	Визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності ДС (далі - оцінювання). Дія цього Порядку поширюється на ДС, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В».
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [32]	Визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби, метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки.
Наказ Національного	Рекомендується застосовувати у своїй роботі службам

агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань ДС, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку» [30]	управління персоналом державних органів та іншим учасникам проведення оцінювання результатів службової діяльності ДС, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В"
Постанова КМУ «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на заняття посад державної служби категорії «А» [34]	Визначає типові вимоги до осіб, які претендують на заняття посад державної служби категорії «А».
Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [31]	Встановлює процедуру визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В».
ЗУ «Про запобігання корупції» [26]	Визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень.

Основою нормативно-правового забезпечення виступає Закон України «Про державну службу», який визначає правовий статус державних службовців, принципи їх діяльності, права, обов'язки та механізми професійного розвитку [25]. Одним із ключових принципів є дотримання етики поведінки, що передбачає чесність, доброчесність, прозорість та орієнтованість на суспільні інтереси. Закон також акцентує увагу на необхідності безперервного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців [25].

Оцінювання професійної компетентності ДС в Україні здійснюється відповідно до законодавства, яке визначає основні підходи до оцінки ефективності виконання посадових обов'язків. Згідно з цим підходом, оцінювання спрямоване

на виявлення рівня професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання завдань державної служби, а також здатності застосовувати їх на практиці. Важливою складовою є визначення досягнення результатів службової діяльності у контексті виконання індивідуальних завдань, а також врахування потреб у професійному розвитку, що сприяє вдосконаленню кваліфікації службовців. Процес оцінювання здійснюється регулярно, з урахуванням результатів попередніх періодів, і спрямований на забезпечення прозорості та об'єктивності у прийнятті управлінських рішень щодо кар'єрного росту або необхідності додаткового навчання службовця. Згідно ПРД № 640 оцінюванню підлягають ДС упродовж усього періоду роботи за наступними напрямками (рис. 1.2) [21, с. 30].

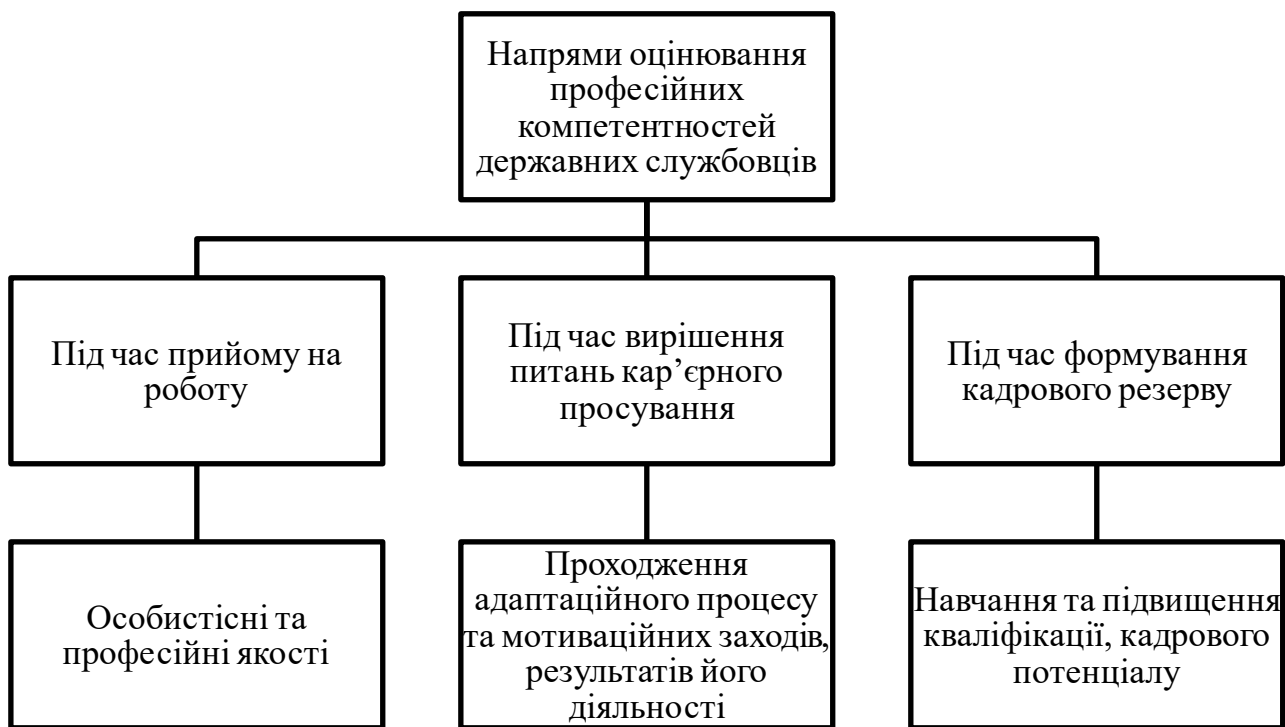


Рисунок 1.2 – Оцінювання ПК ДС: напрями та періоди [21; 33]

Концептуальні засади згідно положення ПРД [33] представлені в Дод. А.

У висновках, що складаються за підсумками оцінювання, надається

обґрунтування підсумкової оцінки. Виняток складають ситуації, коли жодне завдання не досягло встановлених стандартів. У таких ситуаціях результат визначається шляхом обчислення середнього бала, який враховує виконання кожного завдання та досягнення ключових показників, відповідно до критеріїв, зазначених у Дод. Б

Підзаконні акти НАДС у сфері професійної культури державних службовців є невід’ємною частиною нормативно-правової бази, яка регулює діяльність державних службовців, зокрема в аспекті їх професійної етики та культури. Зокрема, до таких актів належать документи, що визначають стандарти професійної поведінки, обов’язки щодо моральної та етичної відповідальності, а також засоби розвитку компетентності в рамках державної служби. Важливим аспектом є наявність нормативних актів, що встановлюють правила оцінювання та контролю за виконанням професійних стандартів, а також організацію навчання і підвищення кваліфікації. Основною метою цих підзаконних актів є забезпечення високого рівня професіоналізму, етики та доброчесності серед працівників державних органів. (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підзаконні акти НАДС у сфері регулювання ПК у ДС

Дата прийняття роз’яснення	Назва
1	2
31 липня 2019 року № 71-р/з [47]	Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади
23 грудня 2020 року № 124 [50]	Щодо оцінювання результатів службової діяльності ДС, призначеного на посаду з укладанням контракту про проходження державної служби на період дії карантину та визначення завдань відповідно такого контракту
27 листопада 2019 року № 81-р/з [49]	Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності ДС
15 вересня 2020 року № 118-р/з [51]	Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності ДС, звільнених з посади державної служби категорії «А» відповідно до ч. 1 ст. 87-1 ЗУ [25]

23 жовтня 2020 року № 122-р/з [48]	Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку при визначенні результатів виконання завдань ДС
------------------------------------	---

Вони сприяють формуванню чітких вимог до моральної та професійної поведінки службовців, що відповідають принципам публічного управління, а також спрямовані на запобігання корупції та забезпечення прозорості в діяльності державних органів. Серед основних напрямків, що регулюються підзаконними актами НАДС, можна виділити стандарти етичної поведінки, принципи корпоративної культури, організацію професійного навчання та розвитку, а також механізми оцінювання ефективності діяльності державних службовців у контексті їх професійної культури [47 – 51].

Розпорядження КМУ в сфері управління ПКУ ДС є важливими документи, що сприяють вдосконаленню системи публічного управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Окремі розпорядження КМУ

Дата прийняття розпорядження	Назва
1	2
11 грудня 2019 року № 1267-р [35]	Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності ДС, які займають посади керівників ЦОВВ, на 2020 рік
28 грудня 2020 року № 1646-р [36]	Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності ДС, які займають посади керівників ЦОВВ, на 2021 рік
11 грудня 2019 року № 1268-р [27]	Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності ДС, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік
28 грудня 2020 року № 1645-р [28]	Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності ДС, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2021 рік
21 жовтня 2020 року № 1314-р [24]	Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році ДС, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється КМУ



Такі розпорядження визначають основні напрямки політики в галузі управління професійною культурою державних службовців, охоплюючи питання навчання, атестації, підвищення кваліфікації, а також контролю за дотриманням етичних стандартів. Основними завданнями, закріпленими в розпорядженнях Кабінету Міністрів, є створення нормативно-правових умов для розвитку професійних компетенцій, підтримка державних службовців у досягненні високих стандартів професійної діяльності, а також сприяння розвитку корпоративної культури, яка базується на принципах доброчесності, прозорості та підзвітності. Важливим аспектом таких розпоряджень є визначення механізмів, що забезпечують підвищення ефективності служби через регулярне навчання, оцінювання результатів діяльності державних службовців та стимулювання їх професійного зростання. Ці акти також регламентують процедури надання консультацій, організацію професійних тренінгів та семінарів, спрямованих на вдосконалення знань та навичок службовців в контексті змін у публічному управлінні, управлінських технологіях та новітніх підходах до адміністративних процесів. У рамках таких розпоряджень визначаються не тільки стратегічні пріоритети, але й інструменти для моніторингу та оцінки ефективності реалізації заходів щодо покращення професійної культури в державному секторі [24; 27 – 28; 34 – 36].

На рис. рис. 1.3 наочно представлені Законодавчі акти НАДС і КМУ, в яких унормовані питання ПК ДС.

Визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців є складним та багатограним процесом, що вимагає врахування ряду факторів, зокрема специфіки професійної діяльності, індивідуальних характеристик державних службовців, а також умов і викликів, що постають перед державною службою в умовах сучасної геополітичної ситуації, зокрема під час війни. Це важливий аспект управління людськими ресурсами, що забезпечує ефективність і результативність діяльності органів державної влади, оскільки

постійне вдосконалення кваліфікації та розвитку персоналу сприяє підвищенню рівня професіоналізму та здатності до оперативного реагування на виклики.

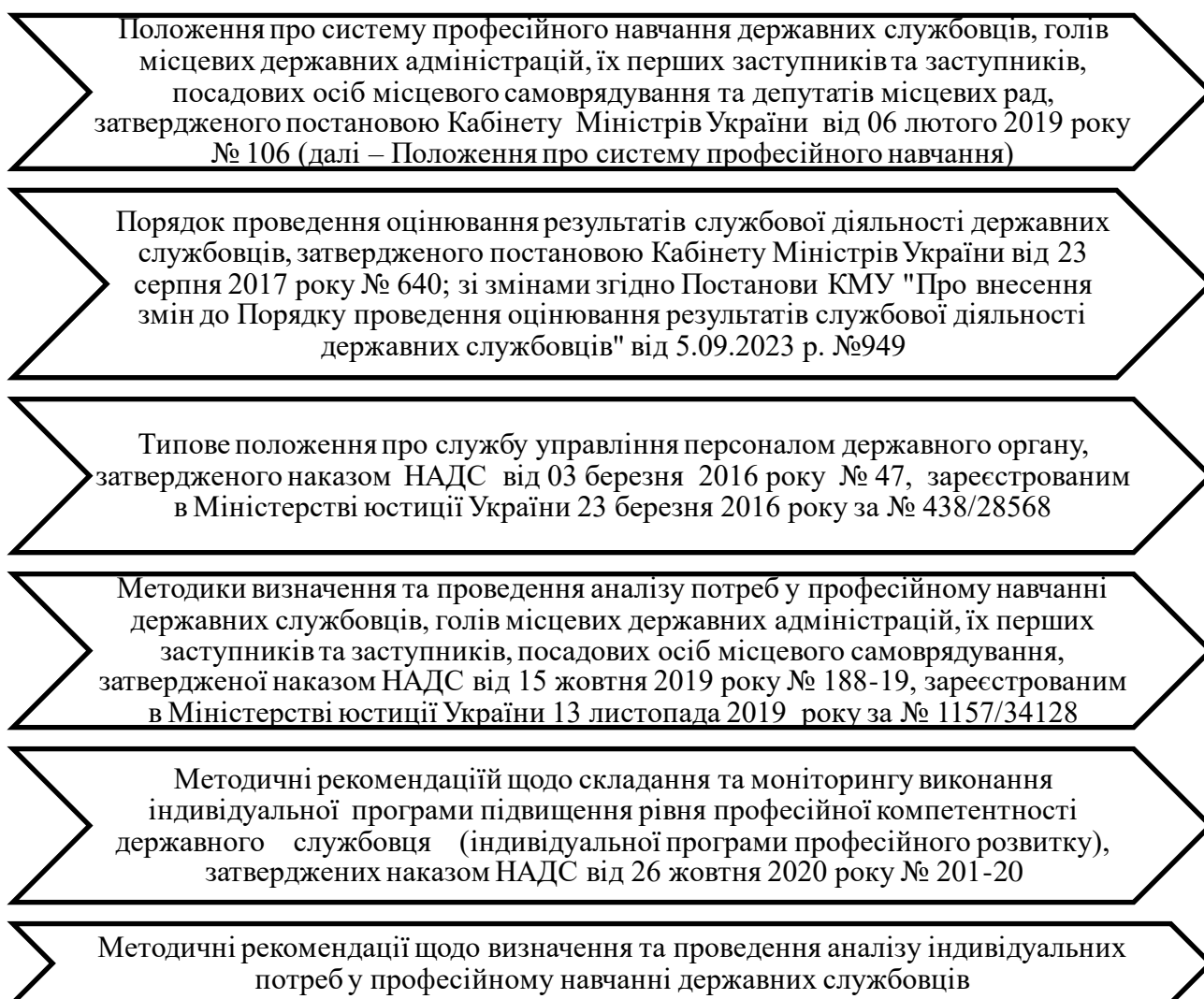


Рисунок 1.3 – Законодавчі акти НАДС і КМУ, в яких унормовані питання ПК ДС

Процес визначення індивідуальних потреб у ПН починається з аналізу загальних вимог до професійної діяльності ДС. Перш за все, потрібно враховувати зміни у законодавстві, нові технології, вимоги до управлінських практик та інші фактори, що можуть впливати на ефективність виконання посадових обов'язків. У

цьому контексті особливу увагу приділяють потребі в адаптації службовців до змін, які відбуваються як у внутрішній політиці, так і в міжнародних відносинах.

Наступним етапом є діагностика поточного рівня кваліфікації. Для цього використовуються різноманітні методи оцінки, серед яких анкетування, інтерв'ювання, а також аналіз результатів професійної діяльності службовця. Важливою складовою є й самооцінка службовця, що дозволяє врахувати індивідуальні уявлення щодо власних слабких та сильних сторін у професійній діяльності. Така діагностика допомагає визначити, які конкретні компетенції потребують розвитку.

Індивідуальні потреби у навчанні також можна виявити через зворотний зв'язок від керівників та колег, оскільки реальний професійний розвиток багато в чому залежить від міжособистісних взаємодій та уміння ефективно працювати в команді. Зокрема, зворотний зв'язок може вказувати на необхідність вдосконалення навичок комунікації, управлінських якостей, стратегічного планування або роботи з інформацією. Під час війни цей аспект набуває особливого значення, адже швидкість ухвалення рішень, ефективна взаємодія між різними рівнями влади та здатність до оперативного вирішення кризових ситуацій набувають вирішального значення.

Одним із важливих аспектів є врахування зміни соціально-економічної ситуації та нових викликів у сфері національної безпеки. Службовці, які працюють в органах державної влади, повинні бути готові до швидких змін в умовах війни, таких як перепрофілювання, необхідність реагування на гуманітарні кризи, а також управління ресурсами в умовах обмежених можливостей. У зв'язку з цим потреби в навчанні можуть включати розвиток навичок кризового управління, роботи з інформацією в умовах обмеженого доступу до ресурсів, а також вміння взаємодіяти з міжнародними партнерами.

Індивідуальні потреби у ПН визначаються також через системи управління компетенціями, що включають постійний моніторинг і оцінку ефективності

навчальних програм. Це дозволяє не лише оперативно коригувати процес навчання, але й забезпечувати його максимальну відповідність актуальним вимогам.

Процес визначення потреб у навчанні також потребує врахування персональних характеристик службовців. Психологічний склад особистості, здатність до навчання, мотивація, стресостійкість — все це є важливими факторами, які можуть впливати на вибір найбільш ефективних методів навчання та підтримки. Тому наукові дослідження в цій сфері також фокусуються на адаптивних методах навчання, які враховують індивідуальні особливості службовців і дозволяють досягти максимального ефекту.

Крім того, існують об'єктивні зовнішні фактори, що впливають на визначення потреб у навчанні. Одним з таких факторів є ситуація в країні, яка постійно змінюється, зокрема у воєнний час. У цей період надзвичайно важливими є програми, що допомагають службовцям адаптуватися до нових умов роботи в умовах війни, зокрема освоєння технологій роботи в умовах військового часу, управління кризовими ситуаціями, робота з міжнародними партнерами, управління логістикою в умовах обмеженого ресурсного забезпечення.

На рівні практики також постає проблема доступу до сучасних форм навчання, зокрема онлайн-освіти та дистанційних програм. Це дозволяє забезпечити безперервність навчання навіть у складних умовах, коли фізична присутність у навчальних закладах може бути ускладнена. Онлайн-формати навчання стають особливо актуальними під час війни, коли можлива нестабільність у доставці матеріальних ресурсів або доступі до навчальних центрів.

Водночас перед системою навчання державних службовців під час війни виникають особливі виклики. Одним із них є необхідність оперативної реакції на постійно змінювану ситуацію на фронті та в тилу, що вимагає від службовців здатності до швидкої переорієнтації та гнучкості у прийнятті рішень. Також

актуальним є питання психологічної стійкості, оскільки стресові ситуації, пов'язані з війною, можуть негативно впливати на продуктивність праці та психічне здоров'я ДС.

### 1.3 Підходи до державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців

Державне управління ПКУ ДС є важливим складником забезпечення ефективності державного апарату, оскільки саме професійна культура службовців є однією з основних передумов успішного виконання ними своїх обов'язків і забезпечення функціонування органів державної влади. У цьому контексті розрізняють кілька підходів до управління професійною культурою, які мають значення як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Першим розглянемо адміністративно-правовий підхід. Він передбачає визначення чітких норм, стандартів та вимог до професіоналізму і поведінки державних службовців через норми законодавства та інших нормативно-правових актів. У рамках цього підходу основним інструментом є правові регламентації, що встановлюють стандарти роботи на державній службі, етичні кодекси та норми поведінки, обов'язки службовців, а також процедури атестації, сертифікації та підвищення кваліфікації [38].

Основною метою цього підходу є забезпечення однакових стандартів для всіх ДС, контролювання їх відповідності вимогам законодавства, встановлення чітких критеріїв для оцінки ефективності роботи, а також забезпечення прозорості та підзвітності діяльності. Приміром, в Україні роль цього підходу здійснюється через нормативно-правові акти, такі як Закон України «Про державну службу», який визначає правила, за якими має здійснюватися управління державними службовцями, та інші акти, що регулюють професійні вимоги до кадрів [2].

Одним із важливих аспектів адміністративно-правового підходу є система атестації ДС, яка дозволяє оцінити рівень їх кваліфікації та відповідності вимогам, що ставляться до них державою. Цей підхід забезпечує контроль за рівнем професіоналізму службовців і надає можливість для визначення проблемних аспектів у їх роботі, що можуть вимагати подальших коригувальних дій [38].

Надалі розглянемо інституційно-організаційний підхід. Він фокусується на створенні відповідних структур і організаційних механізмів, які забезпечують розвиток і підтримку професіоналізму ДС. Зазвичай цей підхід включає в себе створення навчальних закладів, установ для підвищення кваліфікації, а також організацію тренінгів, семінарів та інших форм навчання для розвитку управлінських компетенцій. В Україні до таких інститутів належать Національна академія державного управління при Президентові України, інші навчальні заклади та центри підвищення кваліфікації [39].

Ключовими аспектами цього підходу є організація безперервного навчання державних службовців, вдосконалення управлінських і комунікаційних навичок, а також розвиток навичок ефективного вирішення проблем у контексті постійно змінюваного законодавчого середовища. Важливими складовими інституційно-організаційного підходу є адаптація навчальних програм до потреб ринку праці, аналіз ефективності підготовки кадрів, а також забезпечення доступу до міжнародних практик і досвіду. Одним із важливих завдань є забезпечення професіоналізму через відповідну організаційну культуру, яка формує норми та цінності, що визначають поведінку службовців на робочому місці. Така культура дозволяє їм усвідомлювати свою роль у державному управлінні та підвищує відповідальність ДС перед суспільством [40].

Не можна оминати психологічний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх мотиваційних процесах, що впливають на поведінку державних службовців, на формування у них етичних норм, готовності до виконання службових обов'язків та бажання самовдосконалюватися. У цьому контексті основним завданням є не

лише підвищення кваліфікації, але й формування у службовців високих моральних стандартів, здатності до самооцінки і самоконтролю [40].

У межах психологічного підходу особлива увага приділяється формуванню у ДС таких рис, як відповідальність, чесність, комунікабельність, лідерство, а також здатність працювати в команді. Інструментами цього підходу можуть бути тренінги особистісного розвитку, психологічні консультації, а також інші методи, спрямовані на розвиток міжособистісних і соціальних навичок [38; 40].

Одним із важливих аспектів психологічного підходу є створення середовища, в якому державні службовці можуть працювати без стресу, підтримувати моральну стабільність і мати підтримку з боку колег та керівництва. Така атмосфера дозволяє не тільки зберігати високий рівень професіоналізму, але й підвищує ефективність виконання завдань [45].

Мотиваційний підхід до управління ПКУ ДС орієнтований на стимулювання та заохочення службовців до подальшого розвитку та підвищення своїх професійних стандартів. В рамках цього підходу важливими елементами є система винагород, матеріальних та нематеріальних стимулів, а також професійне визнання досягнень службовців. Його застосування дозволяє формувати у державних службовців позитивну мотивацію до праці, розвивати бажання працювати ефективно та з високим рівнем відповідальності. Цей підхід використовує як інструменти матеріальних стимулів (премії, заохочення, підвищення заробітної плати), так і нематеріальних (професійне визнання, просування по службі, покращення умов праці) [45].

Соціальний підхід акцентує увагу на інтеграції ДС у соціальні структури та організацію їх роботи у контексті загальних соціальних і культурних норм. Важливими інструментами цього підходу є створення сприятливого робочого середовища, що підтримує розвиток ПКУ через соціальну підтримку, командну роботу, обмін досвідом і знаннями. Даний підхід передбачає також активне залучення службовців до виконання суспільно значущих функцій, що дозволяє не

тільки підвищити їх соціальну відповідальність, але й стимулює інтеграцію з іншими державними та суспільними інститутами [46].

У контексті ПКУ ДС виділення різноманітних видів і підвидів культур є необхідним для глибокого аналізу й розуміння специфіки діяльності цієї соціальної групи. Професійна культура ДС відображає поєднання нормативних, етичних, соціальних та організаційних аспектів, що визначають не лише характер і ефективність виконання функцій державного управління, але й загальний рівень довіри до державної інституції з боку суспільства. Види культури в цій сфері можуть бути класифіковані за кількома напрямками, що взаємопов'язані й взаємодіють у процесі реалізації професійних обов'язків ДС [46].

Одним з основних підвидів є організаційна культура, яка охоплює сукупність норм, традицій та цінностей, що впливають на взаємодію працівників у межах державного апарату. Вона включає в себе формування ефективних механізмів управління, взаємодії між різними рівнями і підрозділами, а також визначення корпоративної ідентичності органів державної влади. Організаційна культура має безпосередній вплив на продуктивність і ефективність роботи державних службовців, формуючи сприятливі умови для реалізації державної політики та забезпечення функціонування адміністративних процедур [57].

Етична культура є не менш важливим підвидом професійної культури державних службовців. Вона регламентує моральні норми та принципи, яких повинні дотримуватися представники державних органів у своїй діяльності. Основними компонентами етичної культури є чесність, відповідальність, підзвітність та дотримання принципу верховенства права. Оскільки державні службовці виступають як носії публічної влади, їхня етична поведінка має вирішальне значення для формування громадської довіри до інститутів державної влади, запобігання корупційним ризикам і забезпечення стабільності суспільного порядку [60].



Немаловажною складовою є політична культура, яка впливає на професіоналізм державних службовців у контексті політичних процесів і змін. Вона визначає рівень розуміння політичної системи, здатність діяти в межах політичних реалій і взаємодіяти з політичними інститутами, враховуючи при цьому закони, політичні обіцянки та загальні принципи демократичного управління. Розвинена політична культура серед державних службовців сприяє стабільності державного управління, сприятливому середовищу для політичних реформ і забезпеченню прозорості у прийнятті рішень [59].

Важливим аспектом є також правова культура, яка включає в себе знання та дотримання законодавства, розуміння правових норм і принципів, що регулюють діяльність державних службовців. Правова культура є основою для виконання функцій державного управління у відповідності до принципів правового держави, вона сприяє розвитку правової свідомості та високому рівню юридичної компетентності серед державних службовців [62].

Тож, варто погодитися з автором роботи [63], що виявлення підвидів у змісті ПКУ є першою складовою при формуванні моделі ПКУ ДС (рис. 1.4).

Критерії ПКУ ДС в Україні є важливими елементами, які забезпечують ефективну роботу органів державної влади, довіру громадян до державних інститутів та забезпечення високого рівня якості публічних послуг. ПКУ ДС визначає, як саме він виконує свої обов'язки, взаємодіє з громадянами, колегами та керівництвом, і наскільки ефективно він сприяє досягненню державних цілей. Ці критерії включають в себе низку складових, кожна з яких має суттєве значення для забезпечення стабільної і продуктивної роботи в публічному секторі.

Комунікаційні навички є одними з найважливіших критеріїв професійної культури державного службовця. ДС повинен володіти високим рівнем комунікації, оскільки його завданням є інформування громадян про їх права та обов'язки, а також вирішення питань, які виникають у процесі надання публічних послуг [61].

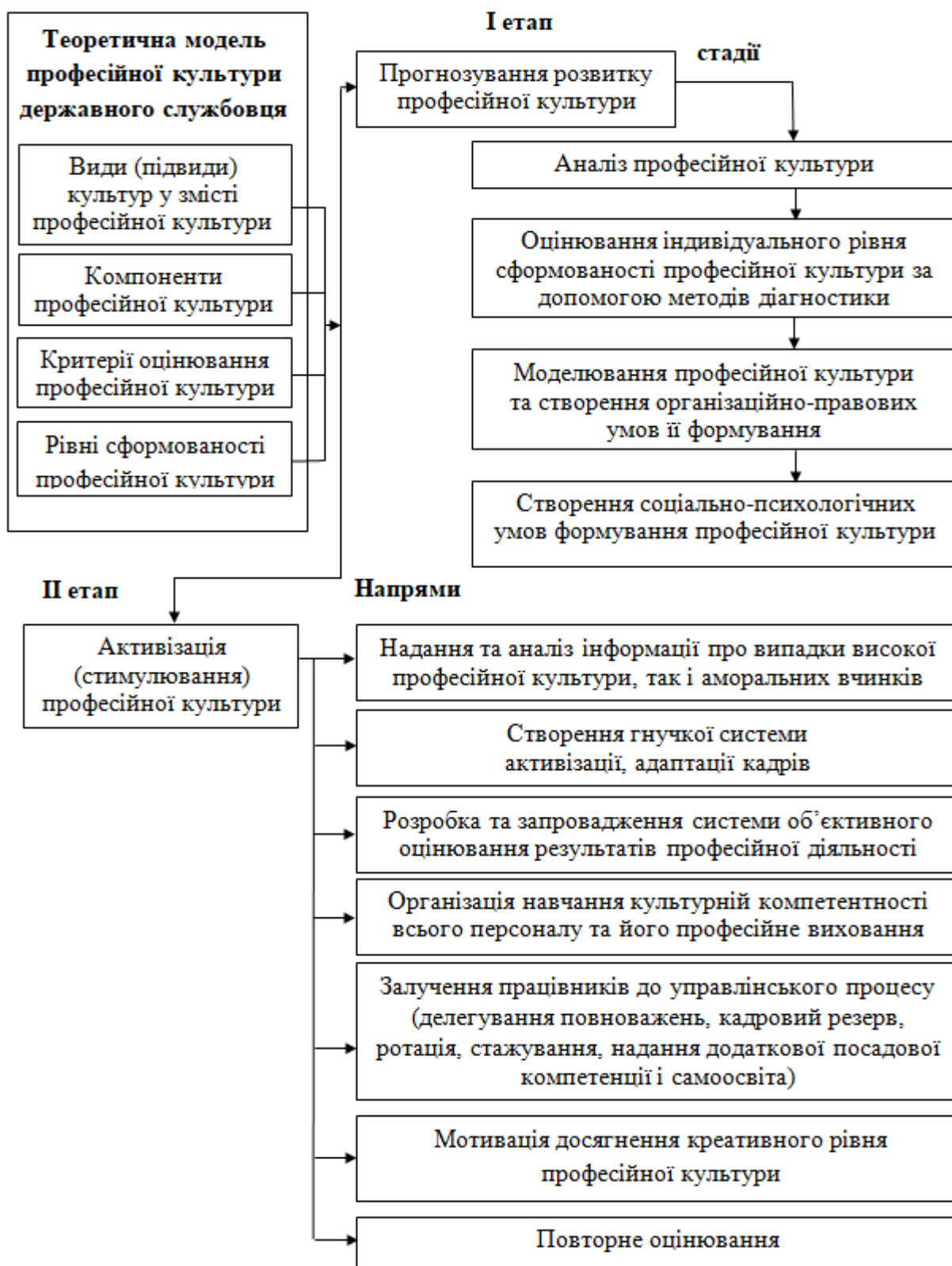


Рисунок 1.4 – Етапи і стадії формування моделі ПК у ДС (джерело: [63, с. 13])

Вищезгадане вимагає здатності до чіткого і доступного викладення інформації, уміння вислуховувати та розуміти запити громадян, а також надання кваліфікованих відповідей. Наприклад, у сфері соціального захисту, працівники органів соцзахисту повинні не лише знати законодавство, а й уміти пояснити громадянам процедури отримання допомоги або компенсацій, використовуючи зрозумілу мову [61].

Етичні стандарти та дотримання законності є основою професійної культури. ДС повинні працювати відповідно до етичних норм, що включають чесність, неупередженість, конфіденційність і прозорість. Оцінка етичної поведінки державного службовця охоплює не тільки його особисті якості, а й здатність діяти в рамках закону. Наприклад, в діяльності працівників органів внутрішніх справ важливо, щоб вони проявляли неупередженість і не дозволяли корупційним практикам впливати на їх рішення. Це також стосується службовців, що працюють у податкових або митних органах, де важливе значення має дотримання законодавчих норм і стандартів при здійсненні перевірок або оформленні документів [63].

Професійна компетентність та постійне вдосконалення знань є ключовими факторами ефективної діяльності. ДС повинен мати глибокі знання законодавства, нормативних актів і процедур, що регулюють діяльність органів державної влади. Водночас важливо, щоб службовець постійно підвищував свою кваліфікацію, освоював нові законодавчі зміни, а також впроваджував інноваційні технології у робочі процеси. Наприклад, державні службовці Міністерства охорони здоров'я мають бути обізнані з новими стандартами охорони здоров'я та реформами, що впроваджуються в цій сфері, а також мати навички застосування електронних платформ для обробки заяв громадян [64].

Організаційні навички та ефективне управління часом є важливою складовою професійної культури. ДС повинен бути здатний ефективно планувати свою роботу, організовувати завдання і розставляти пріоритети, щоб виконувати

обов'язки в межах встановлених термінів і з високою якістю. Наприклад, працівники місцевих органів влади, що займаються управлінням міським господарством, повинні оперативно реагувати на заяви громадян, організувати проведення ремонтних робіт, а також координувати дії з іншими відомствами, щоб своєчасно виконувати поставлені завдання [64].

Здатність до стресостійкості та адаптації до змін є ще одним важливим критерієм, особливо в умовах змін у політичній ситуації або економічних викликах. ДС повинен демонструвати стійкість до стресових ситуацій, здатність працювати під тиском та оперативно адаптуватися до нових умов або змін у законодавстві. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19 працівники Міністерства охорони здоров'я та Міністерства соціальної політики України демонстрували високий рівень стресостійкості та здатність швидко адаптуватися до нових обставин, розробляючи і впроваджуючи нові регуляції для забезпечення безпеки громадян.

Корпоративна лояльність та готовність до співпраці з іншими державними органами є ще одним важливим аспектом. ДС повинен не тільки виконувати свої функції на користь громадян, але й взаємодіяти з іншими інститутами, щоб забезпечити цілісність державної політики. Наприклад, співпраця між Міністерством внутрішніх справ і Державної фіскальної службою в боротьбі з економічними злочинами є необхідною для забезпечення ефективної роботи правоохоронної системи [61].

Визначення рівнів сформованості ПКУ ДС є складним і багатогранним процесом, який базується на інтеграції теоретичних підходів, емпіричних досліджень та аналізу практичного досвіду. Професійна культура державних службовців охоплює систему цінностей, норм, знань, умінь і навичок, які забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків в умовах дотримання етичних стандартів, забезпечення верховенства права та орієнтації на суспільне благо [58].

Визначення рівнів ПКУ передбачає використання структурно-функціонального підходу, за яким розглядаються такі компоненти, як когнітивний (знання про професійні норми, законодавчі акти), діяльнісний (уміння застосовувати знання на практиці), ціннісно-мотиваційний (відповідність цінностей державної служби особистим переконанням) та комунікативний (здатність до ефективної взаємодії з громадянами та колегами) [60; 61].

На практиці оцінка рівнів професійної культури здійснюється шляхом поєднання кількісних та якісних методів дослідження. Наприклад, в Україні в рамках реалізації Стратегії реформування державного управління проводяться анкетування державних службовців щодо їхньої обізнаності з антикорупційними нормами, ефективності комунікації з громадянами та рівня задоволеності професійним середовищем. Також застосовуються методики спостереження за виконанням посадових обов'язків, що дозволяють оцінити, як працівники втілюють теоретичні знання у практичну діяльність [63].

Один із конкретних прикладів можна навести з досвіду роботи НАДС. У межах оцінки ефективності роботи державних службовців проводяться регулярні тренінги та тести на знання законодавства. На основі цих даних формується градація рівнів сформованості професійної культури: початковий рівень (недостатнє володіння знаннями та вміннями), базовий рівень (знання основних нормативно-правових актів та здатність застосовувати їх на практиці), середній рівень (здатність до самостійного виконання складних завдань із дотриманням етичних принципів) та високий рівень (ініціативність, лідерство, інноваційність у підходах до вирішення управлінських завдань) [64].

Наприклад, у Міністерстві цифрової трансформації України значна увага приділяється розвитку цифрових компетенцій державних службовців. Це включає оцінку їхньої здатності працювати з електронними документами, використовувати сучасні ІТ-інструменти для управління інформаційними потоками та забезпечення прозорості прийняття рішень. Державні службовці, які успішно проходять

відповідну сертифікацію, демонструють високий рівень професійної культури, що відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

Градація рівнів сформованості ПКУ ДС включає чотири основні рівні: початковий, базовий, середній і високий. Кожен із цих рівнів характеризується специфічними показниками, які відображають ступінь опанування державним службовцем ключових компонентів професійної культури, а саме когнітивного, діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та комунікативного.

Початковий рівень характеризується обмеженим обсягом знань і навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків. ДС на цьому рівні демонструє поверхове розуміння нормативно-правових актів, недостатню орієнтацію в етичних нормах та низький рівень комунікативних умінь. Наприклад, новопризначені службовці часто мають труднощі в адаптації до специфіки адміністративних процедур [57].

Базовий рівень передбачає володіння основними професійними знаннями та здатність до виконання типових завдань у межах посадових обов'язків. ДС здатний застосовувати положення законодавства в рутинних ситуаціях, орієнтується у процедурних питаннях, проте ще потребує підтримки з боку більш досвідчених колег. Цей рівень є типовим для службовців із невеликим досвідом, які завершили первинне професійне навчання [58].

Середній рівень відображає впевнену професійну компетентність, що включає здатність самостійно вирішувати складні завдання, враховуючи контекст і нормативно-правову базу. На цьому рівні службовці демонструють високий рівень мотивації до виконання своїх обов'язків, дотримуються етичних стандартів і виявляють ініціативу. Наприклад, у кризових ситуаціях службовець здатний приймати рішення, які відповідають інтересам громадян і організації [45].

Високий рівень характеризується професійною майстерністю, здатністю до стратегічного мислення та лідерства. ДС цього рівня є носіями інноваційних підходів, активно беруть участь у розробці та впровадженні нових

адміністративних практик. Вони демонструють високий ступінь етичної зрілості, ефективно управляють командами та сприяють розвитку ПКу в організації [45].

Методика оцінки рівнів сформованості ПКу базується на поєднанні кількісних і якісних методів. До кількісних методів належать тестування знань з нормативно-правових актів, оцінка результатів виконання посадових обов'язків, анкетування щодо етичних принципів та самооцінка службовців. Наприклад, державні установи України часто використовують стандартизовані тести для перевірки знань антикорупційного законодавства.

Якісні методи включають спостереження за поведінкою службовців у робочих ситуаціях, експертну оцінку керівників і колег, а також аналіз кейсів із практики службовців. Інструментом якісної оцінки є також інтерв'ю, в яких вивчаються ціннісні орієнтири та мотивація службовця. Наприклад, у НАДС регулярно проводяться співбесіди з метою визначення рівня відповідності професійної поведінки державних службовців етичним стандартам.

Таким чином, проведений критичний аналіз дозволяє уточнити визначення професійної культури у контексті державної служби як цілісної системи цінностей, норм, знань, умінь і поведінкових моделей, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків у відповідності до принципів законності, етичності, прозорості та орієнтації на суспільне благо. У контексті державної служби ПКу виступає не лише інструментом підвищення результативності управлінських процесів, але й ключовим чинником формування довіри громадян до інститутів влади. З урахуванням цього та ґрунтуючись на існуючих підходах, розвинуто поняття «державне управління розвитком професійної культури державних службовців» як цілеспрямована діяльність органів публічної влади щодо формування, підтримки та вдосконалення системи цінностей, етичних норм, знань і навичок через постійне навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує ефективне, прозоре та відповідальне виконання службових обов'язків з

урахуванням суспільних потреб, національних інтересів і стратегічних пріоритетів держави.

Інструментами державного управління розвитком професійної культури державних службовців виступають:

- нормативно-правове регулювання, яке включає регулювання включає прийняття законодавчих актів, які встановлюють стандарти професійної етики, обов'язковість підвищення кваліфікації та відповідальність за порушення етичних норм;

- інституційні механізми, котрі охоплюють діяльність державних органів, зокрема органів управління персоналом, які впроваджують програми розвитку професійної культури через навчання, атестацію та моніторинг ефективності роботи службовців;

- освітні та інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують системний характер цього процесу. Освітні технології забезпечують безперервне навчання шляхом організації тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та інтеграції сучасних підходів до професійного розвитку, включаючи дистанційні форми навчання. Інформаційно-комунікаційні технології сприяють поширенню знань і кращих практик через створення інтерактивних платформ, електронних баз знань, а також забезпечують доступ до актуальних навчальних матеріалів і міжнародного досвіду.

Сукупна дія тріади вищенаведених інструментів дозволяє формувати професійну культуру, яка відповідатиме сучасним викликам та суспільним очікуванням.

Розвиток професійної культури державних службовців в Україні є складним процесом, який вимагає координації зусиль кількох ключових органів. Центральну роль у цьому відіграє НАДС, котре розробляє стандарти професійної етики, проводить тренінги та сертифікації, а також координує впровадження принципів доброчесності та прозорості в державній службі. Зокрема, НАДС активно



впроваджує програми підвищення кваліфікації для державних службовців, серед яких важливе місце займають курси з управління змінами та антикорупційної політики.

Другим важливим органом є Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, який зосереджується на інтеграції українських державних службовців у європейський простір управління. Цей центр організовує стажування для українських службовців у країнах ЄС, допомагаючи їм перейняти найкращі європейські практики у сфері врядування. Наприклад, у 2023 році українські державні службовці мали можливість пройти стажування в Німеччині, де ознайомилися з системами електронного документообігу та управління людськими ресурсами.

Важливу роль також відіграє Національна академія державного управління при Президентові України, яка забезпечує науково-методичний супровід розвитку професійної культури. Академія розробляє програми для підготовки та перепідготовки кадрів, які зосереджуються не лише на технічних аспектах державного управління, але й на етичних та психологічних компетенціях. Наприклад, академія впровадила курс «Етичне лідерство», який орієнтований на розвиток моральних якостей керівників у державному секторі.

Крім того, значний внесок робить Офіс Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, який проводить тренінги з питань дотримання прав людини в державній службі. Цей орган забезпечує контроль за дотриманням принципів гендерної рівності, недискримінації та доступності державних послуг. У 2024 році офіс організував серію семінарів для державних службовців на тему «Дотримання прав людини у процесі прийняття управлінських рішень», які викликали значний інтерес і позитивні відгуки.

Верховна Рада України та КМУ також відіграють важливу роль у розвитку професійної культури державних службовців, формуючи нормативно-правову базу, яка регламентує їхню діяльність, та забезпечуючи її імплементацію на

практиці. Зокрема ВРУ відповідає за створення законодавчих основ, які визначають стандарти професійної культури, етики та поведінки державних службовців. Вона ухвалила такі ключові закони, як Закон України «Про державну службу», який встановлює основи професійної діяльності державних службовців, та Закон «Про запобігання корупції», що регламентує питання доброчесності, прозорості та запобігання конфлікту інтересів. Також парламент здійснює контроль за дотриманням цих норм через профільні комітети, зокрема Комітет з питань державного будівництва, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування.

КМУ виконує важливу виконавчу функцію, забезпечуючи реалізацію законодавчих норм та приймаючи підзаконні акти, які деталізують і регламентують аспекти професійної діяльності державних службовців. Кабмін затверджує державні програми підвищення кваліфікації, розробляє стандарти оцінювання ефективності роботи службовців та підтримує розвиток інституту державної служби. Наприклад, у 2023 р. Кабінет Міністрів ухвалив Порядок проведення оцінювання службової діяльності державних службовців, який визначає чіткі критерії для оцінки їхньої професійної компетентності та етичної поведінки. Крім того, КМУ сприяє впровадженню цифрових технологій у сфері державного управління, що є невід'ємною частиною сучасної професійної культури. Зокрема, програма «Держава в смартфоні», впроваджена за ініціативи уряду, дозволяє державним службовцям ефективніше взаємодіяти з громадянами та забезпечує прозорість їхньої роботи.

Таким чином, у даному розділі уточнені визначення ПКУ, розвинуто поняття державного управління нею, систематизована тріада відповідних інструментів управління ПКУ на рівні держави та виявлено органи державної влади, задіяні у цьому процесі.

## Висновки до розділу 1

У результаті дослідження сутності та складових ПКУ ДС показано, що ця культура є важливим компонентом ефективності державної служби. Професійна культура включає в себе систему моральних, етичних та професійних норм, які визначають поведінку службовців, їх взаємодію з громадянами та колегами, а також сприяють виконанню державних функцій. Вона складається не лише з професійних знань і навичок, але й з таких якостей, як етика, відповідальність і готовність до служіння суспільству. Уточнено визначення професійної культури у контексті державної служби як цілісної системи цінностей, норм, знань, умінь і поведінкових моделей, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків у відповідності до принципів законності, етичності, прозорості та орієнтації на суспільне благо.

Правове регулювання професійної культури державних службовців визначається законодавчими актами, що регламентують етичні стандарти, правила поведінки та вимоги до службовців. Одним із основних документів є Закон України "Про державну службу", який встановлює основні принципи етики, відповідальності та прозорості діяльності державних службовців. Крім того, існують внутрішні нормативні акти, які регулюють конкретні аспекти поведінки працівників державних органів, включаючи заходи контролю за виконанням цих норм.

Розвинуто поняття «державне управління розвитком професійної культури державних службовців» як цілеспрямована діяльність органів публічної влади щодо формування, підтримки та вдосконалення системи цінностей, етичних норм, знань і навичок через постійне навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує ефективне, прозоре та відповідальне виконання службових обов'язків з урахуванням суспільних потреб, національних інтересів і стратегічних пріоритетів держави. Підходи до управління ПКУ ДС передбачають систематичне

вдосконалення навчання та підвищення кваліфікації. Це включає не тільки професійну підготовку, але й розвиток таких компетенцій, як емоційний інтелект, комунікативні навички, а також здатність працювати в команді та з громадянами. Успішне управління в цій сфері передбачає впровадження ефективних програм навчання та тренінгів, спрямованих на розвиток особистісних якостей службовців, що допомагають забезпечити прозорість, підвищити рівень довіри до державних органів і зміцнити інституційну спроможність державної служби.

## 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Аналітичні дослідження організації професійного навчання державних службовців у 2022 р.

Для отримання та початкового аналізу інформації про організацію ПН у 2022 році Нацагентство з питань ДС застосувало трьохрівневу модель збору даних (рис. 2.1).

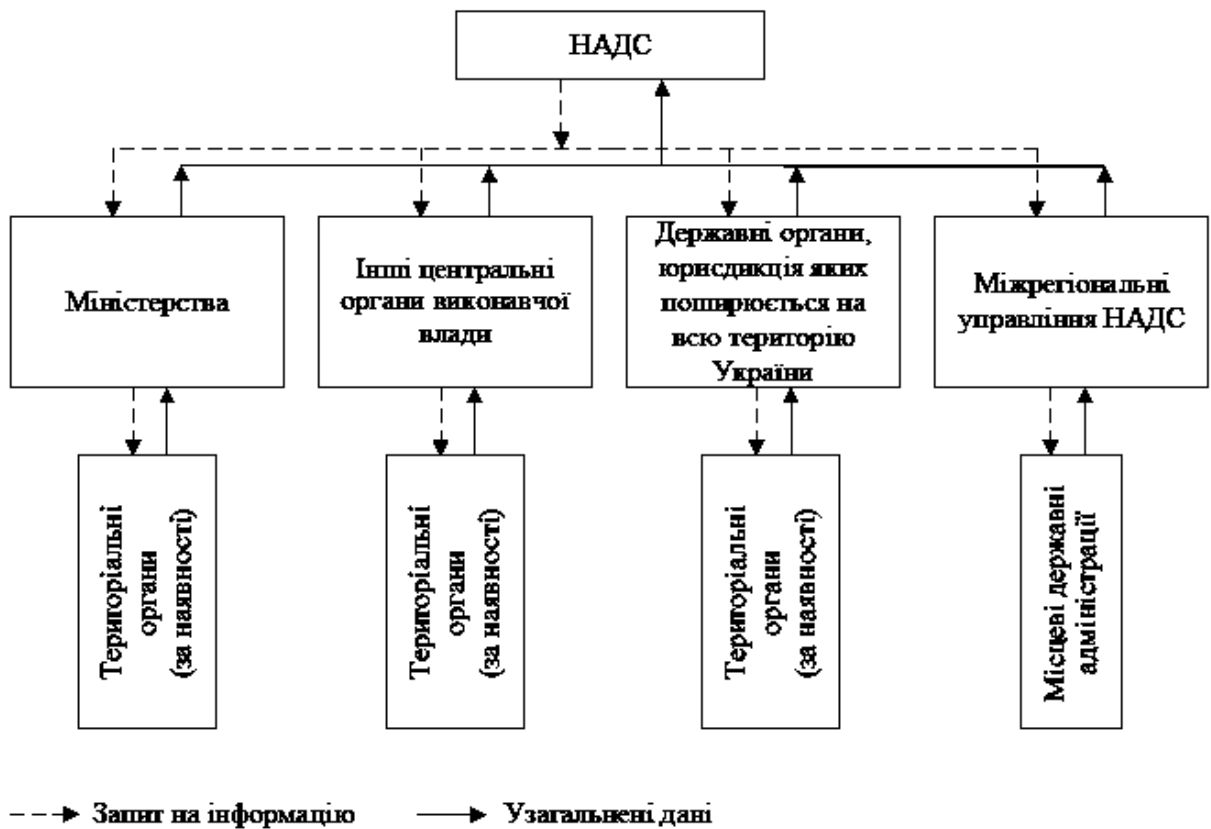


Рисунок 2.1 – Модель аналізу даних щодо організації ПН у 2022 р. [53]

Згідно з пропонованою моделлю, аналіз даних щодо організації ПН виконувалися через кілька послідовних етапів (рис. 2.2).

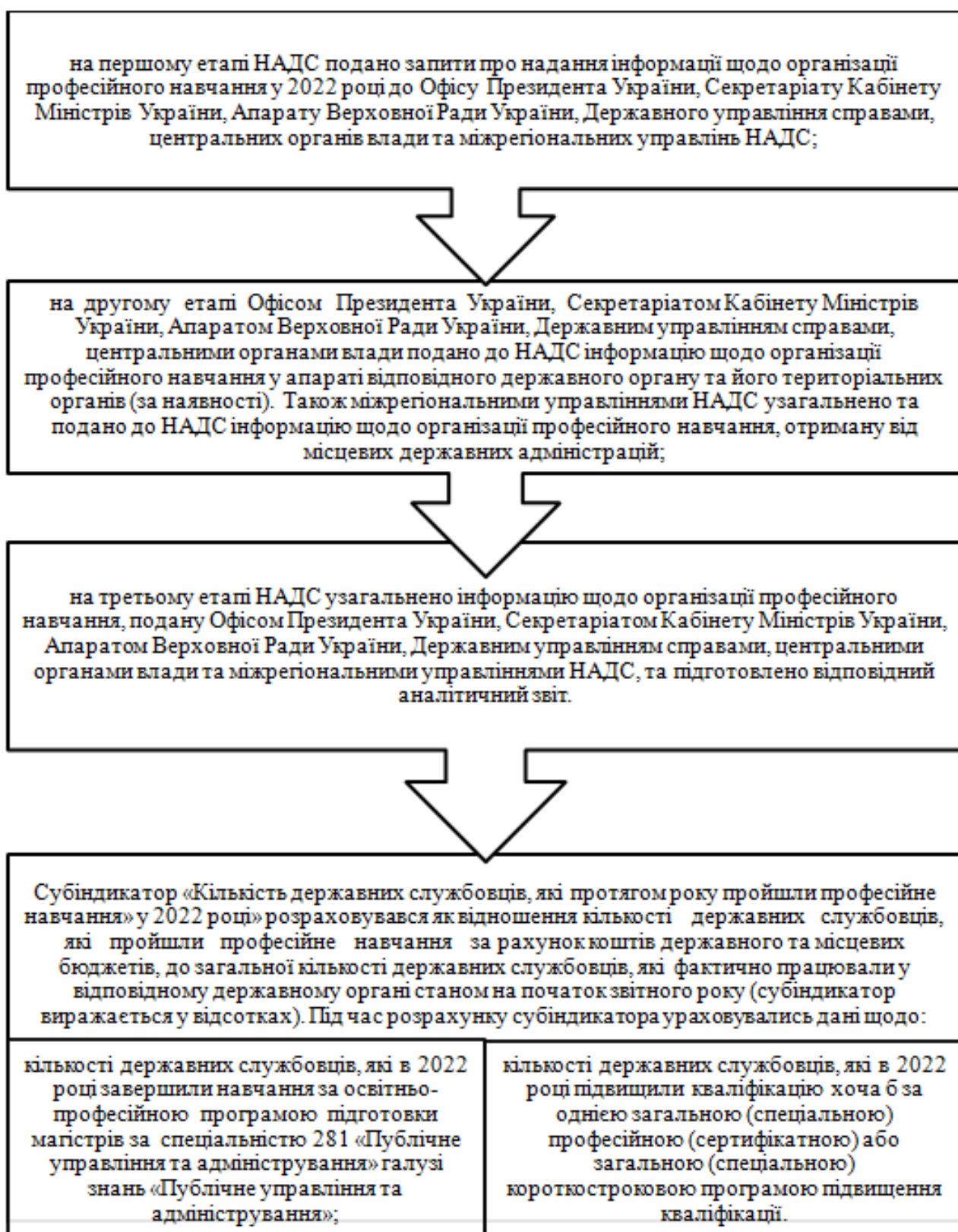


Рисунок 2.2 – Етапи аналізу даних (джерело: [53])

У випадку, коли у звітному році ДС успішно завершив навчання за магістерською програмою у галузі ПУА за спеціальністю 281 та пройшов ПКВ за однією або декількома програмами, його дані враховувалися лише один раз.

У межах даного дослідження не враховувалася кількість ДС, які підвищували свою кваліфікацію за свої кошти або за рахунок міжнародної допомоги, або інших джерел, що не суперечать законодавству.

Нацагенство з ДС отримало та обробило інформацію про організацію ПН ДС у структурах Президентського офісу, Секретаріату КМУ, Апарату ВРУ, Державного управління справами та всіх видів центральних та місцевих органів влади, що діють у 23 областях країни та Києві.

Згідно з «Звітом про кількісний склад ДС», що розробляється щорічно Нацагентством, станом на 01.01.2022 року фактична чисельність ДС всіх трьох категорій становила 171 469 осіб, зокрема: 196 - ДС категорії «А», 42 684 - категорії «Б», 128 589 - категорії «В» [53].

У рамках цього дослідження Нацагентство для ДС проаналізувало дані про ПН у 2022 році 170 152 ДС, які на початок року займали посади різних категорій у структурах Президентського офісу, Секретаріату КМУ, ВР, Державного управління справами, а також апаратах та місцевих органах 19 міністерств, 26 служб, 14 агентств, 4 інспекцій, 38 інших державних організацій, які діють на всій території України, а також у МДА. В цілому, було проаналізовано дані стосовно 99% ДС різних категорій від їх загальної чисельності станом на 01.01.2022 року [53] (рис. 2.3).

Аналіз інформації, яку надали згадані у п. 2.1 державні органи (Апарат ВРУ, Секретаріат КМУ і інші), показав, що у 2022 році ПН пройшли 56737 ДС. Зокрема: 146 ДС КТ «А», 16634 ДС КТ «Б», 39957 ДС КТ «В». Це складає 33% від загальної кількості ДС КТ «А», «Б», «В», які пройшли ПН у 2022 році. За категоріями посад ці показники становлять відповідно: для ДС КТ «А» – 80%, КТ «Б» – 38%, та КТ «В» – 32% [53] (рис. 2.4).

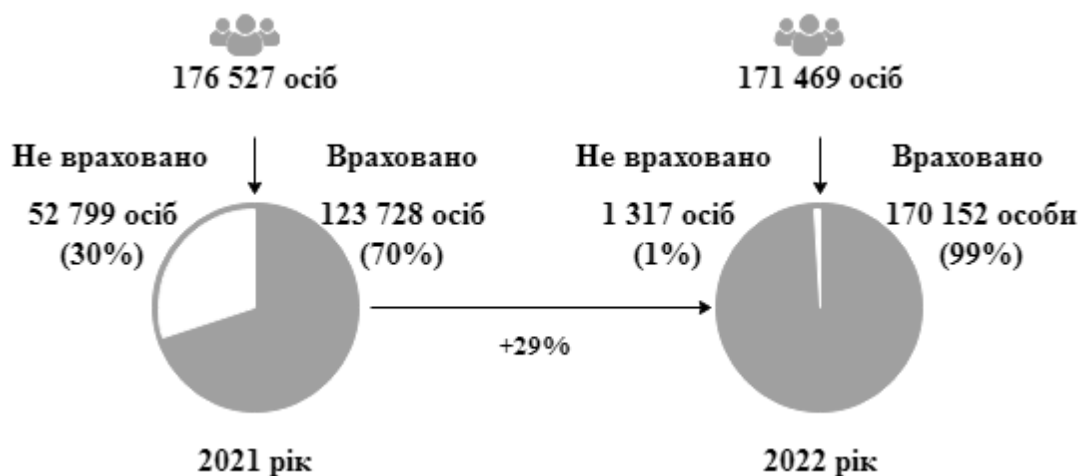


Рисунок 2.3 – Чисельність ДС, які були враховані при обчисленні показника «Кількість ДС, які протягом року пройшли ПН» (джерело: [53])

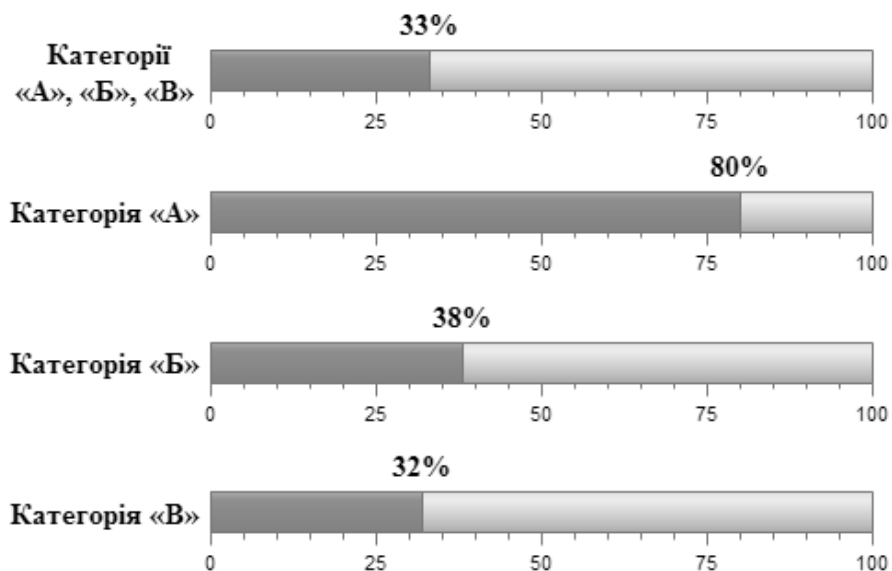


Рисунок 2.4 – Значення показника «Кількість ДС, які протягом року пройшли ПН», % [53]

У 2022 році Нацагенство провело дослідження, щоб вивчити систему ПН ДС у певних органах влади. Дослідження охопило 145203 ДС КТ «А», «Б» та «В» з вищезгаданих структур (Апарат ВРУ, Секретаріат КМУ та ін. [53]).



Аналіз даних показав, що протягом 2022 року ПН пройшли 48 862 ДС з вищезазначених органів (Президентський офіс та т.д). Ці службовці займали посади ДСБ станом на 1 січня 2021 року [53].

Інформація про розподіл ДС, які пройшли ПН у 2022 році, за категоріями посад ДСБ представлена на рис. 2.5-2.8.



Рисунок 2.5 – Частка ДС, які пройшли ПН у 2022 році, за категоріями посад ДС, % [53]

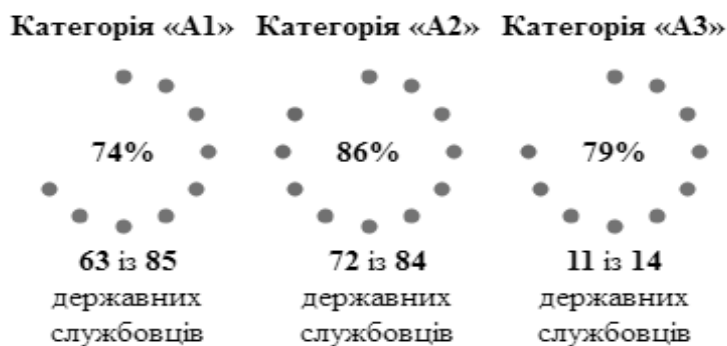


Рисунок 2.6 – Частка ДС, які пройшли ПН у 2022 році, за структурами А1-А3 КТ «А» посад ДСБ, % [53]

Слід відмітити, що 34% ДС категорій «А», «Б» та «В» у зазначених вище органах влади, пройшли ПН протягом 2022 року. Цей показник розраховується як субіндикатор і відображає загальну категорію охоплення ПН.



Рисунок 2.7 – Частка ДС, які пройшли ПН у 2022 році, за структурами Б1-Б3 категорії «Б» посад ДСБ, % [53]

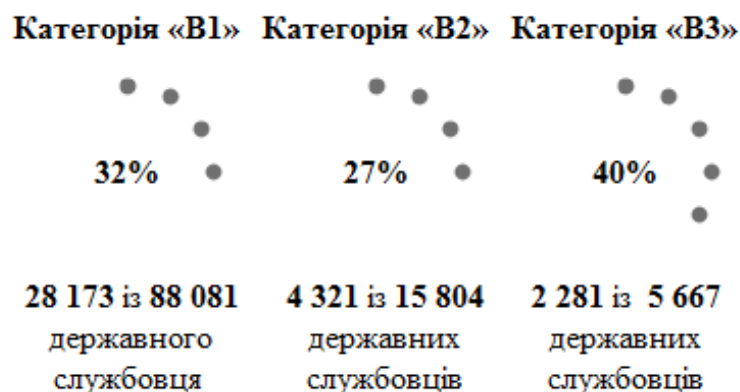


Рисунок 2.8 – Частка ДСБ, які пройшли ПН у 2022 році, за видом В1-В3 категорії «В» посад ДСБ, % [53]

Важливо зазначити, що категорія охоплення ПН різниться в залежності від категорії ДСБ: пройшли ПН 80% ДС КТ «А»; 39% ДС КТ «Б»; 32% ДС КТ «В». Представлену інформацію можна візуалізувати за допомогою рисунка 2.9, де наочно представлені дані про категорію охоплення ПН для кожної підкатегорії ДСБ.

Проведений аналіз даних про ПН держслужбовців у 2022 році виявив цікаву закономірність: чим нижча категорія посади, тим менша частка ДС, які пройшли навчання. ДС підкатегорії Б1 пройшли навчання в 52% випадків. Для підкатегорії Б3 цей показник значно нижчий - 37%.

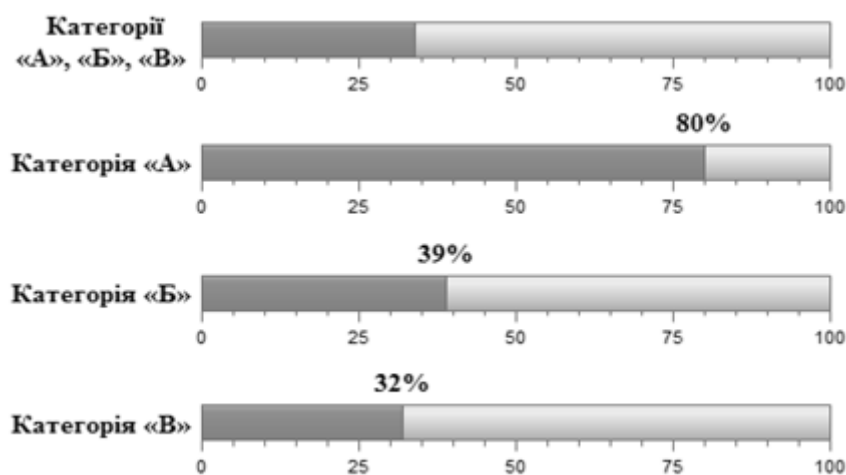


Рисунок 2.9 – Значення показника у 2022 році «Кількість ДС, які протягом року пройшли ПН», розрахованого для ДС категорії «А», «Б», «В», % [53]

Отже, можна зробити висновок, що доступ до ПН для ДС залежить від їхньої КТ посади. Чим вища вона, тим вища ймовірність, що держслужбовець пройде навчання.

Аналіз результатів ПН держслужбовців у 2021 та 2022 роках показав такі тенденції:

- загальне охоплення ПН ДС зменшилося на 20%;
- охоплення навчанням ДС категорій «Б» та «В» також скоротилося на 20% [53].

Однак для ДС категорії «А» спостерігається зворотна тенденція - охоплення навчанням зросло на 17%.

Представлені дані свідчать про те, що протягом 2022 року доступ до ПН для більшості ДС зменшився. Виняток становлять ДС категорії «А», для яких доступ до навчання, навпаки, розширився.

У 2022 році НАДС провело дослідження щодо організації ПН ДС, в якому було проаналізовано інформацію про ПН 121300 ДС категорій «Б» і «В», які на початок 2021 року займали посади ДСБ в територіальних органах за регіонами України. Результати дослідження показали, що протягом 2022 року ПН пройшли

37010 ДС категорії «Б» і «В» таких органів влади, що складає 31% від загальної кількості ДС, які належали до відповідних КТ станом на 01.01.2022 року [53] (рис. 2.10).

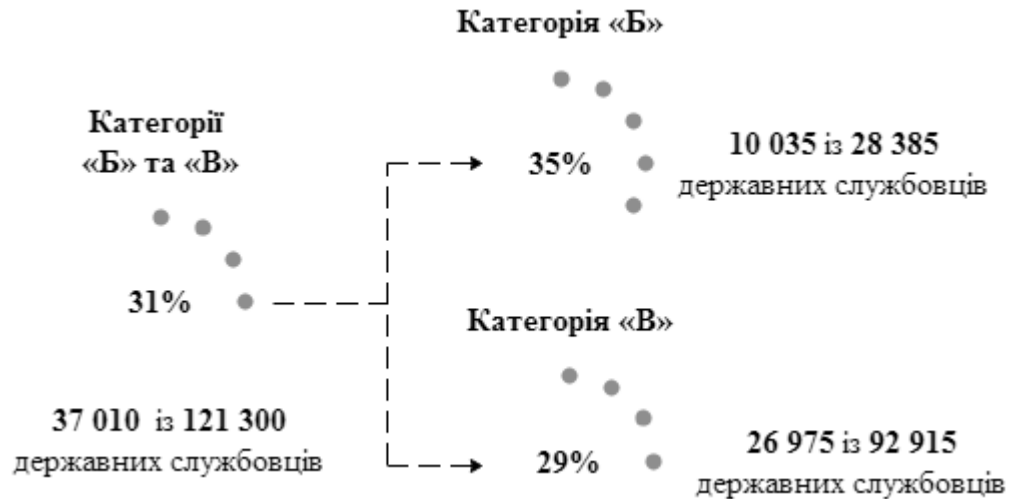


Рисунок 2.10 – Частка ДС територіальних органів, які пройшли ПН у 2022 році, за категоріями посад ДСБ, % [53]

Проаналізувавши дані про ПН ДС категорій «Б» та «В» у територіальних органах, можна зробити висновок, що найбільша частка ДС, які пройшли навчання у 2022 році, припадає на такі області: Волинська, Черкаська, Чернігівська, Тернопільська, Житомирська, Івано-Франківська, Кіровоградська та Чернівецька. Це означає, що в цих областях доступ до ПН для ДС був найвищим [53].

Найменша частка ДС, які пройшли навчання, спостерігається в таких областях: Луганська, Запорізька, Донецька, Миколаївська та Харківська. Це може бути пов'язано з різними факторами, наприклад, з меншими бюджетами на навчання або зі складнішою ситуацією в цих регіонах.

Важливо зазначити, що доступ до ПН для ДС може відрізнятись в залежності від адміністративно-територіальної одиниці. Це слід враховувати при плануванні та реалізації програм професійного розвитку ДС.

Аналіз гендерного розподілу ДС трьох категорій, які пройшли ПН у 2022 році (рис. 2.11), показав такі результати: серед ДС КТ «А» переважають чоловіки (67%). Це означає, що на 100 ДС цієї КТ, які пройшли навчання, припадає 67 чоловіків і 33 жінки.

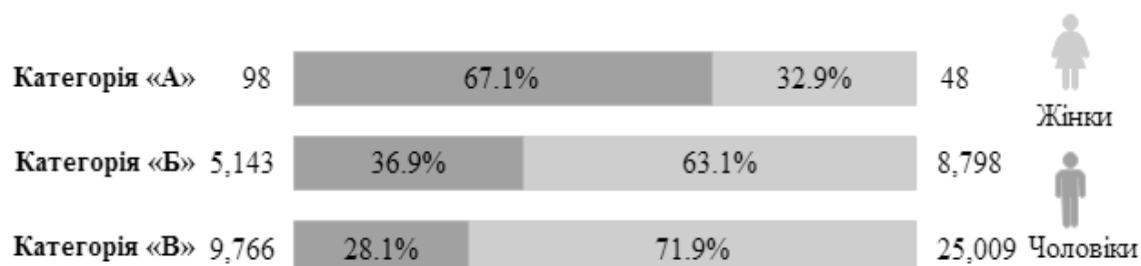


Рисунок 2.11 – Гендерний розподіл ДС трьох КТ, які протягом 2022 року пройшли ПН [53]

У КТ «Б» та КТ «В» спостерігається зворотна тенденція - переважають жінки. Їх частка становить 63% та 72% відповідно. Це означає, що на 100 ДС цих категорій, які пройшли навчання, припадає 37 та 28 чоловіків відповідно.

Таким чином, можна зробити висновок, що гендерний розподіл ДС, які пройшли ПН, не є однорідним. У КТ «А» переважають чоловіки, а в КТ «Б» та «В» - жінки [53].

Важливо відзначити, що зі зниженням КТ посади ДСБ частка жінок, які пройшли ПН, зростає. Зокрема, 50% ДС підкатегорії Б1, які пройшли навчання, - це жінки. Цей показник значно вищий для підкатегорії В2, де він сягає 73%. Зазначене характеризує те, що доступ до ПН для жінок які є ДС може бути більш обмеженим на вищих категоріях посад [53].

## 2.2 Прогноз основних потреб у професійному навчанні державних службовців до 2026 рр.

Прогноз основних потреб у професійному навчанні державних службовців до 2026 року є важливим елементом для розвитку їх професійної культури, оскільки він дає можливість спрогнозувати, як буде змінюватися вимога до компетенцій та навичок державних службовців в умовах швидких змін у суспільно-політичній та економічній ситуації. Враховуючи, що державне управління постійно стикається з новими викликами, такими як інтеграція сучасних технологій, удосконалення процесів децентралізації та управлінської реформи, прогнозування потреб у навчанні дозволяє своєчасно визначити, які саме знання та навички будуть найбільш актуальними для ефективної діяльності державних службовців у майбутньому. Це дозволяє сформувати навчальні програми, які відповідають реальним вимогам та забезпечують розвиток критичних компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків.

Прогнозування також має важливе значення для підтримки високих стандартів професійної етики та доброчесності, оскільки у процесі навчання державні службовці не лише набувають професійних знань, а й удосконалюють свої етичні норми, що є основою для побудови довіри до державних установ. Своєчасне врахування потреб у навчанні допомагає попередити виникнення прогалин у професійній підготовці, що може призвести до неефективної роботи органів державної влади та погіршення іміджу державної служби. Таким чином, прогноз основних потреб у професійному навчанні не лише сприяє підвищенню кваліфікації службовців, але й забезпечує сталий розвиток їх професійної культури, що є необхідною умовою для успішного функціонування державних інститутів.

У 2023 році НАДС визначило прогнозні потреби у ПН на 2024-2026 роки. Ці

показники ґрунтуються на очікуваній кількості ДС, які потребуватимуть ПКВ протягом зазначеного періоду.

Збір та узагальнення інформації про потреби у ПН здійснювалось за наступною процедурою:

– територіальні органи НАДС збирали та узагальнювали дані про потреби у навчанні перших заступників голів МДА, ДС цих адміністрацій та ПОМС.

– Президентський офіс надавав інформацію про потреби у навчанні голів МДА.

– НАДС самостійно збирало та узагальнювало дані про потреби у навчанні ДС в Президентського офісу, Секретаріату КМУ, Апарату ВРУ та інших державних органів [54].

Детальніше про потреби у навчанні за різними категоріями ДС можна дізнатися на рисунку 2.12.

Для визначення загальних потреб у ПН на 2024-2026 роки НАДС узагальнено пропозиції всіх вище перелічених органів, окрім Вищого суду, який займається справами інтелектуальної власності, адже він не надавав жодної інформації.

На основі аналізу інформації, отриманої від Президентського офісу, НАДС та його територіальних органів, визначено загальні потреби у навчанні за спеціальністю ПУА на 2024-2026 роки. Ця потреба стосується ДС всіх категорій, які працюють в усіх державних органах.

Загальна кількість ДС, які потребують навчання за цією спеціальністю протягом 2024-2026 років, становить 5271 особу. З них: 2018 осіб - у 2024 році; 1637 осіб - у 2025 році; 1616 осіб - у 2026 році.

Навчання буде проводитися за вечірньою, заочною та дистанційною формами.

ПО місцевого самоврядування, які займають посади від 1-ї до 7-ї категорії, також потребують навчання за спеціальністю ПУА. Загальна кількість таких осіб,

які потребуватимуть навчання протягом 2024-2026 років, становить 3147 осіб. З них: 1293 особи - у 2024 році; 973 особи - у 2025 році; 881 особа - у 2026 році [54].



Рисунок 2.12 – Схема запити на підготовку та ПКВ учасників ПН [54]

Навчання буде проводитися за аналогічними формами. Варто зазначити, що, за інформацією Президентського офісу, голови обласних та районних державних адміністрацій не потребують навчання за цією спеціальністю. Також потребують навчання перші заступники та заступники голів МДА. Загальна кількість таких осіб становить 113 осіб, з них: 36 осіб - у 2024 році; 37 осіб - у 2025 році; 40 осіб - у 2026 році.



Таким чином, загальна потреба у навчанні за спеціальністю ПУА для ДС, ПОМС, перших заступників та заступників голів МДА на 2024-2026 роки становить 8 531 особу. З них: 3347 осіб - у 2024 році; 2647 осіб - у 2025 році; 2537 осіб - у 2026 році.

Навчання буде проводитися за різними формами, щоб максимально відповідати потребам та можливостям слухачів.

Загальна кількість таких потреб зменшується з 3347 осіб у 2024 році до 2537 осіб у 2026 році. Доцільно вказати, що змінюється структура потреб:

– частка ПОМС у загальній структурі потреб зменшується з 39% у 2024 році до 35% у 2026 році;

– частка ДС територіальних державних органів збільшується з 34% у 2024 році до 39% у 2026 році [54].

Розглянемо детальніше потреби у підготовці магістрів ПУА в усіх трьох роках та їх частку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Інформація про потреби у підготовці магістрів ПУА у 2024-2026 рр.

Держслужбовці	Рік, кількість осіб		
	2024 рік	2025 рік	2026 рік
ДСАДО	509	357	351
ДСТОДО	1156	1001	983
ДСМДА	353	279	282
ПОМС	1293	973	881
Голови та заступники МДА	36	37	40

Джерело: [54]

Інформація про потреби ДС, ПОМС, перших заступників голів МДА на навчання за спеціальністю 281 ПУА на 2024-2026 роки візуалізовано на рис. 2.13 – 2.15.

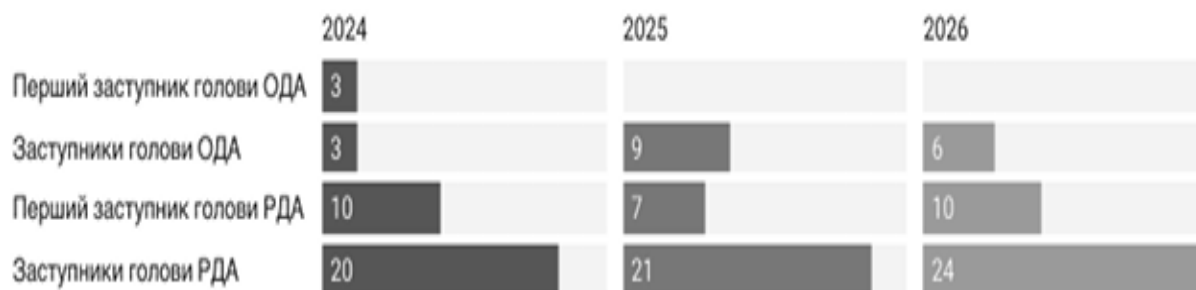


Рисунок 2.13 – Потреби заступників голів МДА у навчанні за спеціальністю 281 ПУА на 2024-2026 роки, осіб [54]

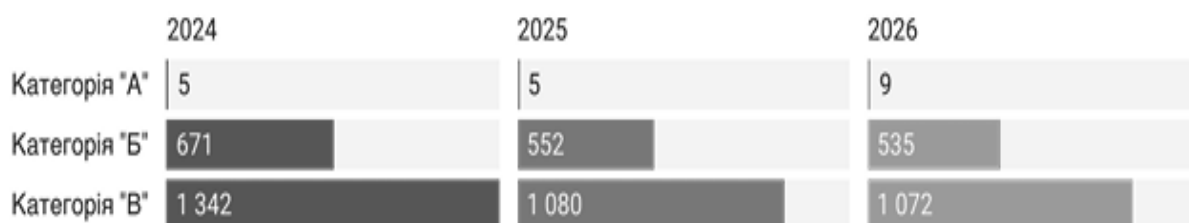


Рисунок 2.14 – Потреби ДС у навчанні за спеціальністю 281 на 2024-2026 роки, за категоріями посад ДСБ, осіб [54]

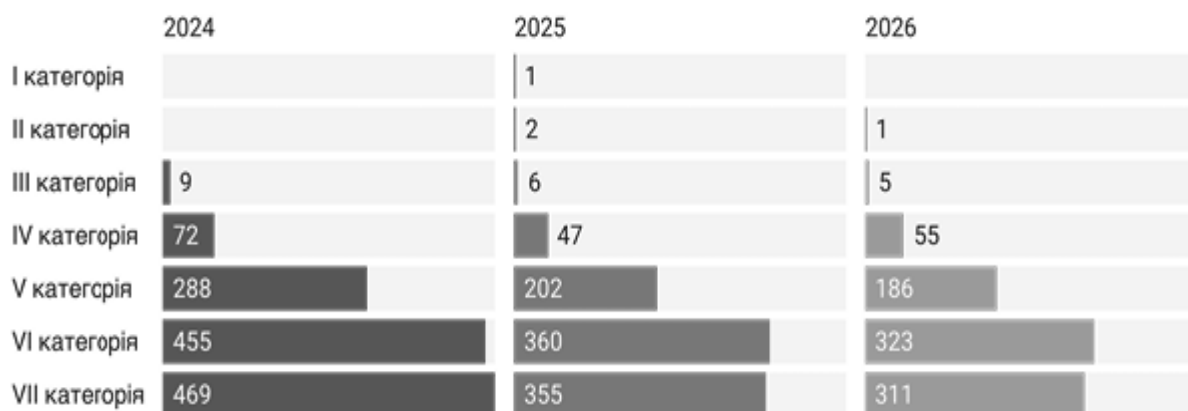


Рисунок 2.15 – Потреби ПОМС у навчанні за спеціальністю ПУА на 2024-2026 роки [54]

Порівняння потреб учасників ПН у спеціальності 281, досліджених у 2023 році, та потреб, які були визначені НАДС у 2022 році (на період з 2023 по 2025

рік), свідчить про зростання загального обсягу потреб у підготовці магістрів за спеціальністю ПУА. Зокрема, на 2024 рік прогноз збільшився на 250% (з 1335 осіб до 3347 осіб), а на 2025 рік - на 201% (з 1318 осіб до 2647 осіб) [54].

Потреби у ПКВ учасників ПН за ЗПП та короткими програмами на період з 2024 по 2026 роки становлять 785187 осіб. З них 166804 особи планує ПКВ за ЗПП, а 618383 особи - за ЗКП [54].

Слід відмітити, що навчання за загальними програмами підвищення кваліфікації державних службовців спрямоване на розвиток професійних компетенцій, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Такий процес включає в себе як теоретичні, так і практичні аспекти, зосереджуючись на вдосконаленні знань, навичок і вмінь, що відповідають сучасним вимогам державної служби. Програми орієнтовані на забезпечення службовців актуальною інформацією щодо змін у законодавстві, нових методів управління, інформаційних технологій та інноваційних підходів до вирішення адміністративних завдань.

У період з 2024 по 2026 роки необхідність в ПКВ за ЗПП серед учасників ПН можна розподілити наступним чином: ДС - 731306 осіб (що становить 93,1% від сумарної кількості потреб в ПКВ за ЗПП); ПОМС - 51212 осіб (або 6,5%), зокрема голови МДА, їх заступники - 2669 осіб (0,3%) [54].

Розподіл необхідності у ПКВ 731306 ДС за загальними програмами вказує на те, що 20,6% (150671 особа) припадають на потреби ДСАДО, 63,3% (462 786 осіб) - на ДСТОДО, а 16,1% (117 867 осіб) – на МДА (рис. 2.16).

Згідно з п. 14 Положення про систему ПН ПКВ за ЗПП, обов'язковим є:

- для ДС, які вперше призначені на посаду ДСБ, зокрема на посаду КТ «А» та «Б», протягом одного року після їх призначення на посаду, а також для тих, що займають посади ДСБ, не рідше 1 разу на 3 роки;

- для ПОМС, котрі перший раз призначені на такі посади, упродовж одного року, що слідує за датою призначення, а також для тих, хто перший раз обраний на виборну посаду, упродовж одного року після вступу на службу [54];

- для голів МДА, їх заступників, не рідше 1 разу на 3 роки [54].

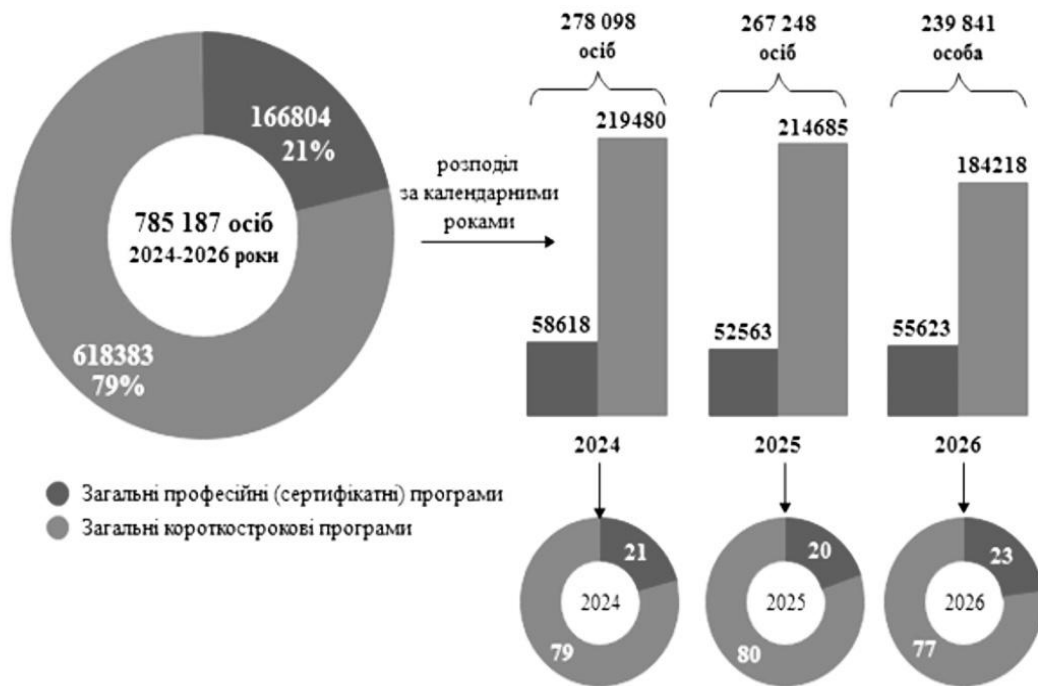


Рисунок 2.16 – Необхідність у ПКВ учасників ПН за загальними програмами на 2024-2026 роки, осіб

Враховуючи вищевказане, у 2023 році необхідність у ПКВ учасників ПН за загальними професійними програмами систематизувалися у двох напрямках.

Перший напрям передбачав навчання за ЗПП ПКВ, що обов'язково передбачено відповідно до п. 14 Положення (табл. 2.2).

Отже, найбільший пік потреби у навчанні за сертифікованими ЗПП ПКВ у 2024 році з подальшим зниженням у 2025 році та частковим відновленням у 2026 році. Загальна тенденція свідчить про необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників, що може бути пов'язано з діджиталізацією окремих процесів держслужби та реформами в публічному управлінні.

Таблиця 2.2 – Потреби у навчанні за сертифікованими ЗПП ПКВ, що є обов'язковим відповідно до п. 14 Положення щодо системи профнавчання на 2024-2026 роки

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб			
	2024	2025	2026	Разом
вперше призначені на посади державної служби категорії «А»	33	24	17	74
державні службовці, які займають посади державної служби категорії «А»	75	79	72	226
вперше призначені на посади державної служби категорії «Б»	1953	1646	1667	5266
державні службовці, які займають посади державної служби категорії «Б»	10729	10274	10824	31827
вперше призначені на посади державної служби категорії «В»	5956	5082	5061	16099
державні службовці, які займають посади державної служби категорії «В»	27735	25258	28458	81451
вперше призначені на посади першої - четвертої категорії посад в органах місцевого самоврядування	94	56	80	230
вперше призначені на посади п'ятої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування	1298	865	867	3030
посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесено до першої - четвертої категорії посад в органах місцевого самоврядування	279	182	201	662
посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесено до п'ятої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування	4031	3314	3274	10619
голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступник	192	177	163	532
Усього	52375	46957	50684	150016

Джерело: [54]

Виявлена динаміка дозволяє пропонувати рекомендації для планування підвищення кваліфікації:

- аналіз причин зростання потреби у 2024 році: провести детальний аналіз причин високої потреби; визначити ключові навички, які вимагають найбільшої кількості навчань;
- підготовка до 2025 року: розробити плани з урахуванням можливого зменшення потреби; визначити способи підтримання мотивації держслужбовців у періоди зниження потреби;
- прогнозування на 2026 рік: оцінити потенційні нові вимоги до кваліфікації; розробити гнучкі програми навчання, які можна швидко адаптувати до змін;
- інвестиції в навчання: забезпечити достатнє фінансування для задоволення потреб у підвищенні кваліфікації; залучати експертів для створення високоякісних програм навчання.

Другий напрям передбачав навчання ДС та ПОМС за ЗПП за іншими пріоритетними темами ПКВ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Потреби ДС та ПОМС у ПКВ за іншими пріоритетними тематиками за ЗПП на 2024-2026 роки

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб			
	2024	2025	2026	Разом
запобігання корупції та забезпечення доброчесності	2878	2724	2339	7941
підвищення кваліфікації уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції	994	804	852	2650
підвищення рівня володіння іноземними мовами	2371	2078	1748	6197
Усього	6243	5606	4939	16788

Джерело: [54]

Протягом 2024-2026 років 95442 ДС (25,7% від загальної кількості) потребуватимуть ПКВ за ЗПП. Таке навчання є обов'язковим для 89,9% (150016 осіб) ДС, які потребують ПКВ за загальними програмами.

Розподіл потреб у навчанні за роками наступний: – 2024 рік – подібний 2025 року; 2026 рік: 91% ДС, які потребують ПКВ за основними програмами, навчатимуться за сертифікатними програмами (рис. 2.17).

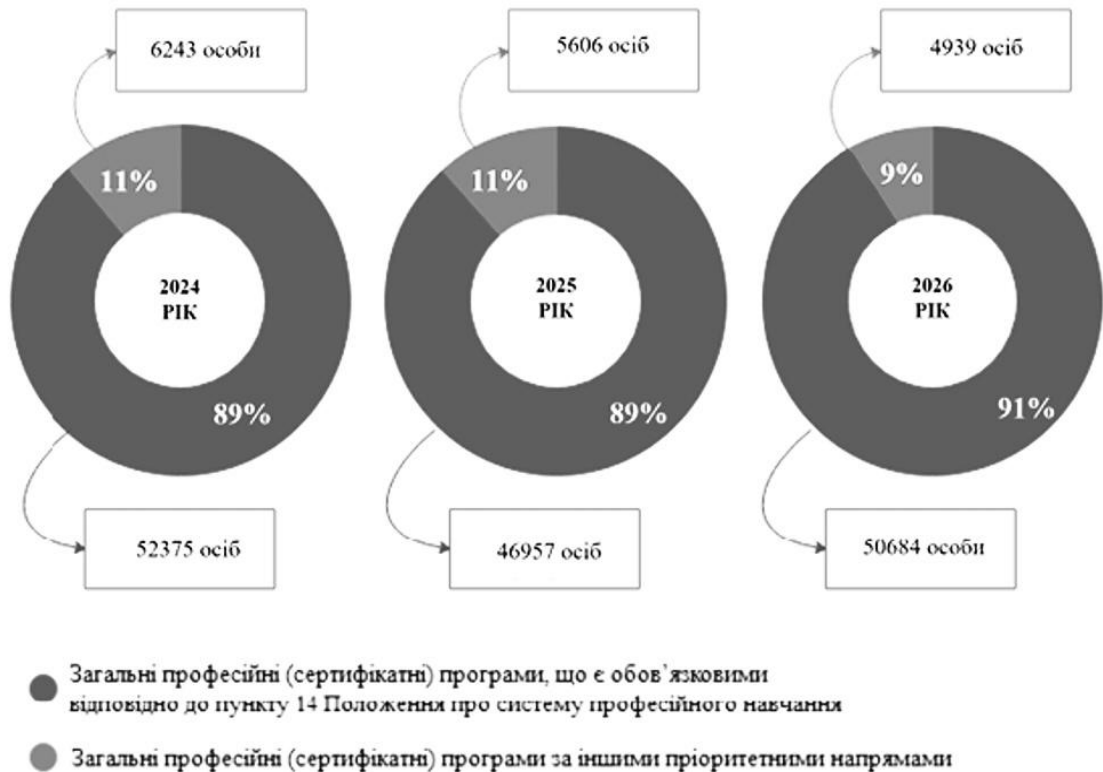


Рисунок 2.17 – Очікуваний відсоток ДС, які потребуватимуть ПКВ за ЗПП [54]

Інші пріоритетні напрями ПКВ за ЗПП вказують на таку необхідність у ПКВ ДС та ПОМС: навчання з антикорупційної політики – 7941 особа, з них: 6370 ДС та 1571 ПОМС; ПКВ спеціалістів з питань протидії корупції – 2650 осіб, у тому числі: 1928 ДС та 722 ПОМС; вдосконалення навичок володіння іноземними мовами ДС всіх рівнів державних органів – 6197 осіб.

У 2024-2026 роках потреба у ПКВ за ЗПП розподіляється так: ДС: 149438 осіб (89,6%); ПОМС: 16 834 особи (10,1%); Голови МДА, їх заступники: 532 особи (0,3%) [54].

Навчання за цими програмами є обов'язковим для:

– вперше призначених на посади ДСБ КТ «А», «Б» та «В»: 21439 осіб (74 ос., 5266 ос., 16099 ос. відповідно до КТ);

– ДС КТ «А», «Б» та «В»: 113504 особи (226 ос., 31827 ос., 81451 ос. відповідно до КТ);

– вперше призначених ПОМС: 3260 осіб (230 ос., 3030 ос. відповідно до КТ);

– ПОМС: 11281 особа (662 ос., 10619 ос. відповідно КТ).

У 2024-2026 роках 618383 ДС, ПОМС та голови МДА потребуватимуть ПКВ за основними короткими програмами. З них:

– 94,1% (581868 осіб) – ДС;

– 5,6% (34378 осіб) – ПОМС;

– 0,3% (2137 осіб) – голови МДА та їх заступники.

Серед ДС, які потребують ПКВ:

– 20,7% (120723 особи) – ДСАДО;

– 62,8% (365362 особи) – ДСТОДО;

– 16,5% (95783 особи) – працюють у МДА.

Потреба у ПКВ за основними короткотерміновими програмами розподіляється по категоріях посад ДСБ та МДА наступним чином:

– ДС: КТ«А»: 2046 осіб; КТ «Б»: 195321 осіб; КТ «В»: 384501 осіб; всього: 581868 осіб;

– ПОМС: КТ 1-4: 4337 осіб; КТ 5-7: 30041 осіб; всього: 34378 осіб.

За результатами аналізу даних таблиці 2.3, визначено п'ять пріоритетних напрямів ПКВ для ДС та ПОМС: інтерактив і співпраця: 75927 осіб (12,3%); посилення майстерності володіння державною мовою: 71220 осіб (11,5%); інформаційна культура: 65878 осіб (10,7%); керування змінами: 55913 осіб (9%); захист даних: 50877 осіб (8,2%) [54]. Вищезгадані напрямки визначені як найважливіші для розвитку професіоналізму ДС та ПОМС, що допоможе їм ефективно виконувати свою роботу (табл. 2.4).



Таблиця 2.4 – Напрями підвищення кваліфікації учасників ПН за ЗКП на 2024-2026 роки

Напря́м підвищення кваліфікації	Потре́би у підвищенні кваліфікації, осіб			
	2024	2025	2026	Разом
1	2	3	4	5
ведення переговорів та медіація	4792	3954	21	8767
вивчення порядку денного "Жінки, мир, безпека"	1578	1064	11	2653
деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією	1777	1625	1433	4835
детінізація доходів та відносин у сфері зайнятості населення	966	1037	977	2980
документування, оцінювання шкоди, завданої постраждалим у зв'язку з конфліктом, з урахуванням гендерного підходу	1584	1529	37	3150
дотримання прав людини та протидії дискримінації	4223	4692	4615	13530
електронне урядування та електронна демократія	4366	4736	4861	13963
євроатлантична інтеграція	6327	6639	6886	19852
європейська інтеграція	10094	10436	10391	30921
забезпечення національної стійкості	2572	2453	491	5516
забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України	7165	6300	5722	19187
забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю	3008	2804	3095	8907
забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (гендерна рівність), запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них)	5079	4552	4483	14114
запобігання і протидія торгівлі людьми	1159	1220	14	2393
запобігання корупції та забезпечення доброчесності, у тому числі уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції	15152	14867	14734	44753
застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту	2967	2732	2527	8226
зміна клімату	656	629	684	1969
кібербезпека (у тому числі для фахівців у сфері кібербезпеки)	17247	16968	16662	50877
комунікація та взаємодія	25052	2522	1 25654	75927

навчання фахівців, які залучені або можуть бути залучені до запобігання та протидії насильству за ознакою статі та сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом, відповідно до стандартів ООН та НАТО	1129	1114	5	2248
нові засади здійснення адміністративної процедури	8794	8705	60	17559
організація діяльності голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників в умовах реформ	180	184	191	555
підвищення рівня володіння іноземними мовами	3090	3082	3429	9601
планування, координація, проведення моніторингу та підготовка звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції	542	491	17	1050
представлення інтересів України на міжнародній арені та розвитку туризму в Україні	183	231	223	637
проведення гендерно-правової експертизи, гендерного аудиту	1202	101	143	1446
проектний менеджмент	2120	2260	15	4395
розвиток лідерського потенціалу	6225	6117	46	12388
стратегічне управління та планування	8717	8997	8682	26396
удосконалення рівня володіння державною мовою	24483	23645	23092	71220
управління державними інвестиціями, зокрема щодо аналізу витрат і вигод	287	303	29	619
управління змінами (управління змінами та прийняття ефективних рішень, впровадження змін та прийняття ефективних рішень та сприйняття змін)	19591	18513	17809	55913
управління персоналом на державній службі (для державних службовців служб управління персоналом)	3405	3131	3083	9619
управління персоналом та управління результативністю	2043	2194	2102	6339
цифрова грамотність	21725	22159	21994	65878
Усього	219480	214685	184218	618383

Джерело: [54]

Тож, навчання за вищезгаданими напрямками матиме суттєвий вплив на підвищення рівня професійної культури державних службовців, сприяючи не

лише вдосконаленню їхніх професійних навичок, але й формуванню етичних і соціально відповідальних стандартів поведінки в межах публічної адміністрації.

Інтерактив і співпраця, як складові професійного навчання, сприяють розвитку комунікативних компетенцій та ефективної взаємодії у межах командної роботи в державному управлінні. За допомогою інтерактивних методів навчання, які включають практичні ситуації, рольові ігри та групові проекти, службовці здобувають навички ефективного обміну інформацією та прийняття рішень на основі колективного розуміння. Такий підхід дозволяє покращити взаємодію між різними рівнями державного апарату та між різними інститутами, що важливо для ефективного управління та впровадження реформ. Наприклад, у процесі реформування місцевого самоврядування, навички співпраці між державними службовцями на центральному і місцевому рівнях стають критично важливими для забезпечення злагодженого функціонування адміністративних структур.

Посилення майстерності володіння державною мовою має безпосередній вплив на професійну культуру, оскільки це є основою для забезпечення комунікації з громадянами, дотримання стандартів публічного адміністрування та запобігання мовним бар'єрам в органах державної влади. Володіння державною мовою на високому рівні сприяє не тільки покращенню офіційного документообігу, але й формуванню належного іміджу державних службовців як представників держави в контексті їх здатності до чіткого та зрозумілого донесення інформації. Для прикладу, підготовка та проведення публічних консультацій або правових пояснень вимагають високої мовної майстерності, що безпосередньо впливає на сприйняття державного управління громадянами.

Інформаційна культура є важливим елементом у процесі розвитку ПКУ, оскільки вона охоплює здатність державних службовців ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології, вірно оцінювати достовірність джерел і даних, а також дотримуватись принципів прозорості та відкритості в роботі з інформацією. Навчання в цій сфері дозволяє службовцям не

лише покращити їхні технічні навички, але й сприяє розвитку критичного мислення та етичної відповідальності при обробці публічних даних. В умовах цифровізації державного управління здатність оперувати великими обсягами даних та забезпечувати їх безпеку є необхідною для підтримання високих стандартів професійної культури.

Керування змінами є ще одним важливим напрямом навчання, який безпосередньо впливає на здатність державних службовців адаптуватися до нових умов, зокрема в умовах реформ або економічних та соціальних трансформацій. Освітні програми, орієнтовані на розвиток навичок управління змінами, дають можливість розуміти важливість стратегічного планування, зменшення опору змінам серед колег та ефективного впровадження інновацій. Наприклад, у контексті децентралізаційних процесів навчання з управління змінами допомагає службовцям краще орієнтуватися в нових механізмах владарювання та сприяти швидкому реагуванню на нові виклики.

Захист даних теж значущий аспект у розвитку ПКУ ДС, оскільки він є основою для забезпечення довіри громадян до органів державної влади. Навчання в цій сфері допомагає службовцям зрозуміти важливість етичного управління інформацією, а також придбати практичні навички щодо використання сучасних технологій захисту даних, що є обов'язковим у контексті цифрової трансформації державних установ. В умовах постійних загроз кібербезпеки, це знання є необхідним для запобігання витоку даних і порушення прав громадян.

У дод. В – Д представлені основна тематика підвищення кваліфікації різних категорій ДС.

Найбільш часті запити на навчання за темами показані у дод. Е.

Більше половини (51,7%) ДС які потребують ПКВ за ЗКП, прагнуть розвинути компетенції в п'яти ключових напрямках: контакт і співпраця: 73520 осіб (12,6%), цифрова обізнаність: 65878 осіб (11,3%), отримання більш глибоких знань у сфері державної мови: 64888 осіб (11,2%), регулювання змін: 55913 осіб

(9,6%), кібербезпека: 48974 осіб (8,4%). Вище перелічені пріоритетні напрямки свідчать про те, що ДС відчують потребу в:

- ефективній співпраці з колегами та громадянами;
- вмiлому використанні цифрових технологій для виконання своїх завдань;
- глибокому знанні та вільному володінні державною мовою;
- здатності адаптуватися до змін та впроваджувати нові ініціативи;
- захисті інформації та кібербезпеці.

Інвестування у розвиток цих компетенцій допоможе ДС стати більш ефективними, продуктивними та відповідальними у своїй роботі.

У п'ятірку пріоритетних напрямів припадає 53,1% від загального обсягу потреб ДС у ПКВ за ЗКП (рис. 2.18).



Рисунок 2.18 - Топ-5 напрямів ПКВ за ЗКП для ДС, осіб [54]

За рівнями посад ДСБ топ-5 напрямів ПКВ за ЗКП для ДС розподілений наступним чином:

1. Координація та співпраця - 73520 осіб, з них: 130 ДС КТ «А», 24727 ДС КТ «Б» та 48663 ДС КТ «В».

2. Цифрова навичка - 65878 осіб, з них: 20194 ДС КТ «Б» та 45 684 ДС КТ «В».

3. Майстерність володіння державною мовою - 64888 осіб, з них: 17420 ДС КТ «Б» та 47468 ДС КТ «В».

4. Контроль змін - 55913 осіб, з них: 237 ДС КТ «А», 15520 ДС КТ «Б» та 40156 ДС КТ «В».

5. Кібер захист - 48974 осіб, з них: 129 ДС КТ «А», 15783 ДС КТ «Б», 33062 ДС КТ «В» [54].

ПОСМ прагнуть розвинути компетенції в 5 ключових напрямках: державна мова (18,4%); запобігання корупції (13%); відновлення України (8,9%); комунікація (7%); стратегічне планування (6,6%).

Розподіл потреб ПОСМ у найбільш пріоритетних напрямках ПКВ за ЗКП представлений наступним чином:

1. Зростання мовної майстерності - 6331 особа, включаючи 539 ПОСМ з посадами від першої до четвертої КТ та 5792 ПОСМ з посадами від п'ятої до сьомої КТ.

2. Боротьба з корупцією - 4455 осіб, включаючи 291 ПОСМ з посадами 1-4 КТ та 4164 ПОСМ з посадами 5-7 КТ.

3. Післявоєнне відновлення - 3052 особи, включаючи 544 ПОСМ 1-4 КТ та 2508 ПОСМ з посадами 5-7 КТ. ПОСМ з посадами 1-4 КТ та 2229 ПОСМ з посадами 5-7 КТ.

5. Стратегічне планування - 2275 осіб, включаючи 329 ПОСМ з посадами 1-4 КТ та 1946 ПОСМ з посадами 5-7 КТ [54].

Потреби у ПКВ голів МДА, та їх заступників за ЗКП за різними напрямками представлені наступним чином:

- забезпечення відновлення України – 565 осіб (26,4%);
- організація діяльності голів МДА, та їх заступників в умовах реформ – 555 осіб (26%);
- відновлення контролю та інтеграція тимчасово окупованих територій – 336 осіб (15,7%);

- кіберзахист – 261 особа (11,3%);
- гуманітарне право як основа для запобігання злочинам проти людяності та воєнним злочинам – 241 особа (11,3%);
- забезпечення стійкості держави – 179 осіб (8,4%) [54].

Узагальнені результати та аналіз потреб учасників ПН у ПКВ за ЗПП та ЗКП на період з 2024 по 2026 роки вказують на наступні тенденції:

- зменшення очікуваних показників потреб учасників ПН у підвищенні кваліфікації за ЗПП та ЗКП у порівнянні з 2024 роком на 3,9% (10850 осіб) у 2025 році та на 10,3% (27407 осіб) у 2026 році;

- стабільність структури потреб учасників ПН у ПКВ за ЗПП та ЗКП. Наприклад, у 2024-2026 роках 21,3% потреб припадає на ЗПП, а 78,7% потреб спрямовані на ЗКП.

Окрім цього, спостерігається стійка тенденція до рівномірного розподілу загальних потреб учасників ПН у ПКВ за основними програмами серед різних категорій учасників ПН. Наприклад, частка ДСАДО становить 19% від загального обсягу потреб учасників ПН у навчанні за ЗПП у період з 2024 по 2026 роки. Щодо ДСТОДО, то їх частка складає 59,3% (2024 рік – 58%, 2025 та 2026 – 60%); ДС, які працюють у МДА, – 15,3% (2024 рік – 16%, 2025 та 2026 – 15%); ПОСМ – 6,3% (2024 рік – 7%, у 2025 та 2026 – по 6%); голів МДА, їх перших замісників – 0,34% (2024 рік – 0,36%, 2025 – 0,34%, та 2026 – 0,33%) [54].

Аналіз необхідності учасників ПН у ПКВ за ЗПП та ЗКП, проведений НАДС у 2021, 2022 та 2023 роках, дає змогу виявити загальні тенденції стосовно необхідності учасників ПН у ПКВ за основними програмами протягом періоду з 2021 по 2026 роки (табл. 2.5).

Виявлені дані свідчать про прагнення людей до розвитку нових навичок та компетенцій, зростання потреби у кваліфікованих кадрах на ринку праці, важливість інвестування в освіту та навчання протягом життя. По-перше, швидка технологічна зміна перетворює способи, якими вони виконують свої обов'язки.

Нові інструменти та програми прискорюють робочі процеси, але вимагають від службовців адаптації та вивчення нових інтерфейсів. По-друге, державні органи стикаються з ростом складності завдань та обсягу інформації, що вимагає від службовців більшої ефективності та експертизи у вирішенні проблем. Набуття нових навичок допомагає їм ефективніше впоратися з цими викликами. По-третє, змінюється сама природа роботи державних служб. Це відбувається в контексті загальних тенденцій ринку праці, де попит на кваліфіковані кадри зростає. Для того щоб відповідати цим вимогам, службовцям потрібно постійно оновлювати свої навички та знання.

Таблиця 2.5 – Потреби у ПКВ за ЗПП та ЗКП, які визначалися НАДС у 2021 – 2023 рр. [54]

Рік визначення прогностичних показників	Вид програми підвищення кваліфікації*	Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами підвищення кваліфікації на 2022-2026 роки					Разом
		2022	2023	2024	2025	2026	
2021	ЗП	45 217	41 757	41 759			128 733
	ЗК	119 078	110 964	109 713			339 755
	Разом	164 295	152 721	151 472			468 488
2022	ЗП		33 531	31 768	30 143		95 442
	ЗК		93 644	91 253	90 388		275 285
	Разом		27 175	123 021	120 531		370 727
2023	ЗП			58 618	52 563	55 623	166804
	ЗК			219 480	214 685	184 218	618383
	Разом			278098	267248	239841	785187

\* ЗП – загальні професійні (сертифікатні) програми; ЗК – загальні короткострокові програми.

Порівняльний характеристика потреб у ПКВ за 2021-2026 роки свідчить про:

- значне зростання попиту на навчання: у порівнянні з 2022 роком потреба у ПКВ за ЗПП та ЗКП на 2024 та 2025 роки зростає на 126,1% (155 077 осіб) та 121,7% (146 717 осіб) відповідно;



- відновлення попиту на загальні програми: після спаду на 20,9% у 2022 році, обумовленого війною, попит на загальні програми ПКВ на 2024-2026 роки зросте на 111,9% [54].

НАДС використовує дані про необхідність у ПН для:

- визначення тем ПКВ: НАДС складає список тем, які найактуальніші для ДС. Цей список використовують навчальні заклади при розробці програм ПКВ;
- складання бюджету: НАДС використовує дані про потреби у навчанні для розрахунку коштів, необхідних на навчання ДС;
- підготовки магістрів: НАДС визначає, скільки магістрів з ПУА потрібно підготувати, щоб задовольнити потреби держави;
- ПКВ: НАДС використовує дані про потрібність у навчанні для визначення, які програми ПКВ потрібні ДС [54].

Відтак, НАДС збирає інформацію про те, чому навчаються ДС, і використовує цю інформацію, щоб вирішити, які навчальні програми пропонувати та скільки коштів на них виділити.

Отримані дані після сумаризації загальних потреб у ПН є важливим інструментом для різних цілей, які спрямовані на покращення якості навчання та ПКВ учасників. Розглянемо ці кроки докладніше:

1. Формування переліку пріоритетних тем ПКВ: НАДС використовує отримані дані для визначення найбільш важливих аспектів, на які необхідно зосередитися під час підготовки професійних програм. Наприклад, якщо аналіз показує підвищений попит на курси з кібербезпеки, НАДС може включити цей напрям у список пріоритетів для подальшого розгляду провайдерами професійної освіти.

2. Створення запиту до бюджетної програми: НАДС використовує дані для обґрунтування бюджетних потреб у професійній освіті перед відповідними урядовими структурами. Наприклад, якщо попит на курси з ПКВ у ДС зростає,

НАДС може рекомендувати збільшення виділених коштів на ці програми в бюджетній програмі щодо ПН ДС та ПОМС.

3. Створення державного замовлення на навчання магістрів та ПКВ: Отримані дані використовуються для визначення потреб у підготовці кадрів для ПУА, що стане основою для формування державного замовлення університетам на підготовлення магістрів за відповідною спеціальністю.

Отже, отримані дані відіграють важливу роль в оптимізації процесів Пку через професійне навчання, допомагаючи адаптувати навчальні програми до актуальних потреб ринку праці та суспільства. Інформація про необхідність професійного навчання ДС використовується для планування й реалізації програм підвищення кваліфікації, визначення пріоритетних напрямів у розподілі ресурсів, а також для вдосконалення системи управління в державному секторі. Завдяки аналізу цих даних можна ідентифікувати прогалини в знаннях і навичках, що потребують оперативного вирішення, та створити відповідні освітні курси для їх заповнення. Крім того, такі дані є цінними для оцінки ефективності проведених навчальних заходів, що дозволяє вдосконалювати навчальні програми та підвищувати їхню якість. Інформація про освітні потреби також сприяє формуванню довгострокових стратегій розвитку людських ресурсів у державному секторі, підвищуючи результативність діяльності державних органів. Важливо зазначити, що ці дані можуть використовуватись для посилення мотивації ДС: орієнтоване на конкретні потреби навчання сприяє професійному розвитку та вдосконаленню компетентностей, що позитивно впливає на рівень ПКу та ступінь задоволеності роботою.

### 2.3 Проблеми та напрями удосконалення державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців

Однією з ключових проблем у розвитку ПКУ ДС в Україні є недостатній рівень кваліфікації та професіоналізму кадрів. Вона виникає через застарілу систему освіти та недостатню підготовленість багатьох державних службовців до вирішення складних управлінських задач. На практиці це проявляється у низькому рівні аналітичних та організаційних здібностей, що перешкоджає ефективному функціонуванню державних органів. Наприклад, незначна кількість службовців має досвід роботи з новітніми технологіями чи складними реформами, що робить державне управління менш адаптивним до змін.

В Україні існує безліч фрагментованих ініціатив, спрямованих на підвищення кваліфікації ДС, однак вони часто є разовими заходами без стратегічної зв'язки або чіткої концепції. Це призводить до того, що підвищення кваліфікації не охоплює всіх службовців або не відповідає актуальним потребам державного управління. Наприклад, навчання може бути обмежене лише окремими аспектами роботи без урахування цілісної картини розвитку.

Багато державних службовців не бачать реальних перспектив для професійного зростання, що призводить до апатії та незацікавленості в підвищенні своїх навичок. Відсутність конкурентоспроможної системи зарплат, а також практик просування по службі на основі заслуг, а не лояльності, посилює цю проблему [46].

Незважаючи на численні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації, більшість навчальних матеріалів і курси не відповідають реальним потребам, що виникають через швидкі зміни в управлінських процесах та технологіях. Часто державні службовці змушені працювати з застарілими матеріалами або бракує

програм, що сприяють розвитку управлінських навичок, необхідних для ефективної реалізації реформ [59].

Слабка інтеграція новітніх інформаційних технологій у роботу державних установ є ще одним фактором, що гальмує розвиток професійної культури. Технологічний прогрес, цифровізація та автоматизація стають важливими інструментами для оптимізації роботи органів державної влади, але їхнє впровадження в Україні відстає. Це призводить до того, що багато процесів в державних органах здійснюються вручну або через застарілі системи, що знижує ефективність роботи службовців та створює додаткові труднощі для громадян у взаємодії з державою [57].

Недостатня увага до етичних стандартів та доброчесності серед державних службовців в Україні є однією з найбільших перешкод на шляху до формування професійної культури. Поширені корупційні практики, лояльність до неетичних рішень і байдужість до професійних стандартів сприяють зниженню рівня довіри громадян до державних інститутів. Наприклад, за останні роки Україна пережила низку скандалів, пов'язаних із корупцією у державних органах, що негативно вплинуло на імідж державної служби.

На шляху розвитку ПКУ залишаються серйозною перешкодою наявність корупційних проявів та низька ефективність антикорупційних заходів. Попри численні реформи та створення нових органів, таких як Національне антикорупційне бюро, рівень корупції в органах державної влади залишається високим. Відсутність реальних механізмів контролю та слабка правозастосовна система не дають змоги досягти значних результатів у боротьбі з корупцією, що знижує моральний клімат серед ДС [40].

Обмежені можливості для співпраці між різними рівнями державного управління є ще однією проблемою, яка ускладнює ефективне функціонування державних установ. В Україні спостерігається відсутність чіткої координації між центральними органами влади та місцевими адміністраціями, що призводить до

дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень і неефективного використання ресурсів. Це особливо актуально у контексті децентралізаційних процесів, коли місцеві органи влади не завжди здатні ефективно взаємодіяти з центральними [1].

Відсутність чіткої стратегії розвитку людських ресурсів у державному секторі також є перешкодою для формування висококваліфікованої державної служби. Необхідність у кадровій політиці, що орієнтується на професіоналізм і ефективність, досі не була втілена в повному обсязі. У багатьох випадках, система набору та просування кадрів залишається непрозорою і не заснована на реальних заслугах, що знижує мотивацію до розвитку [43].

Недостатня увага до зміцнення державнослужбової етики та культури є ще однією проблемою, що виникає внаслідок відсутності єдиних стандартів поведінки серед службовців. В Україні існують численні нормативно-правові акти, що визначають основи етики та моралі, проте на практиці ці стандарти часто не виконуються або мають лише формальний характер. Внаслідок цього багато службовців не сприймають етичні норми як обов'язкові, що сприяє формуванню «культури безкарності» [43].

Обмеженість у фінансуванні програм професійної підготовки зумовлює низьку доступність якісних курсів і тренінгів для державних службовців, що призводить до їхнього відставання від вимог сучасного управління. Залучення недостатніх коштів до освіти та розвитку людських ресурсів у державному секторі спричиняє затримки у реалізації важливих освітніх ініціатив [39].

Наявність старої кадрової політики та нерівність у доступі до кар'єрних можливостей для різних категорій службовців призводить до того, що багато працівників не мають реальних шансів для кар'єрного зростання, що знижує їхню мотивацію до підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Система просування по службі, що базується на старих, неефективних практиках, не стимулює до досягнення високих результатів у роботі [39].

Значні проблеми у забезпеченні прозорості та відкритості в діяльності державних органів також ускладнюють формування ПКУ. Нерідко державні установи не надають громадянам повної інформації про свою діяльність, що негативно позначається на довірі до влади та створює умови для корупційних зловживань [16].

Для подолання проблем у розвитку професійної культури державних службовців в Україні необхідно запровадити комплексні заходи, спрямовані на вдосконалення освітніх програм, кадрової політики, етичних стандартів та механізмів контролю. Для кожної з проблем існують конкретні шляхи вирішення, які можуть істотно покращити ситуацію.

Недостатній рівень кваліфікації та професіоналізму кадрів можна вирішити через впровадження обов'язкових освітніх програм підвищення кваліфікації для державних службовців, що включають як теоретичні, так і практичні аспекти. Для цього важливо залучити сучасні методи навчання, зокрема використання електронних платформ для дистанційного навчання, що забезпечить доступ до високоякісних ресурсів для всіх категорій службовців, навіть на віддалених територіях. Одним із прикладів є програма "Державний службовець нового покоління", що включає курси з управлінських навичок, цифровізації та інновацій в державному управлінні. Такі ініціативи повинні стати частиною загальної стратегії розвитку кадрового потенціалу державної служби [15].

Відсутність системного підходу до професійного навчання та підвищення кваліфікації можна подолати шляхом створення національної стратегії з професійного розвитку державних службовців, яка б передбачала не тільки окремі тренінги, але й довгострокову програму розвитку людських ресурсів. Важливим є інтеграція теоретичних знань із практичною діяльністю через тісну співпрацю з місцевими органами влади та громадськими організаціями. Це дозволить уникнути фрагментації та створити єдину систему професійної підготовки. Наприклад, розробка бази даних про потреби в навчанні та подальша адаптація

навчальних програм під ці потреби дозволить забезпечити більшу ефективність професійної підготовки [19].

Низька мотивація до професійного розвитку та кар'єрного зростання потребує реформи кадрової політики, яка повинна бути спрямована на забезпечення прозорості просування по службі, відповідно до досягнутих результатів. Важливим є впровадження системи оцінки ефективності роботи, яка базується на чітких, вимірних показниках, що дозволить стимулювати досягнення високих результатів. Для цього можна використовувати модель "Кар'єрних сходинок", де кожен крок на посаді має свою відповідну кваліфікацію та компетенції, що постійно підвищуються. Як приклад, система професійних атестатів або сертифікації для державних службовців може стати елементом такої моделі [19].

Обмежений доступ до сучасних освітніх ресурсів і тренінгів, що відповідають вимогам ринку праці, можна вирішити через створення державного онлайн-ресурсу, що надаватиме доступ до курсів, тренінгів та сертифікацій за актуальними напрямками. Важливим є також підтримка партнерства з провідними навчальними закладами та міжнародними організаціями, що дозволяє інтегрувати найкращі практики і сучасні методи навчання. Прикладом такої ініціативи є платформа "EdEra", яка надає доступ до курсів з різних аспектів управлінської діяльності та технологій, що є корисним для державних службовців.

Слабка інтеграція новітніх інформаційних технологій у роботу державних установ потребує активного впровадження програм цифрової трансформації в державних органах, що дозволить автоматизувати процеси та підвищити ефективність роботи. Для цього необхідно створити національну платформу для обміну даними між державними органами, а також запровадити загальнодержавну стратегію щодо навчання з цифрової грамотності для всіх ДС. Прикладом може бути ініціатива "Дія", яка, окрім забезпечення державних послуг в онлайн-форматі, також передбачає навчання ДС роботі з електронними системами.

Недостатня увага до етичних стандартів та доброчесності може бути вирішена через запровадження єдиного етичного кодексу для всіх державних службовців та регулярні тренінги з етики та антикорупційної діяльності. Важливо, щоб ці тренінги проводилися не тільки на початковому етапі роботи, але й регулярно на всіх рівнях служби. Прикладом є програма "Антикорупційна освіта", що реалізується в рамках Національного агентства з питань державної служби та включає курси по етиці, управлінню конфліктами та боротьбі з корупцією [12].

Наявність корупційних проявів та низька ефективність антикорупційних заходів можна подолати через впровадження більш ефективних механізмів контролю та перевірки діяльності державних службовців. Для цього необхідно створити незалежні органи аудиту, а також заохочувати прозорість і відкритість через доступ до інформації та механізмів зворотного зв'язку. Важливою є також підтримка громадських ініціатив щодо моніторингу та оцінки діяльності органів влади. Прикладом є створення в Україні антикорупційного суду та системи електронних декларацій для державних службовців [10].

Обмежені можливості для співпраці між різними рівнями державного управління потребують створення чіткої системи координації та комунікації між центральними та місцевими органами влади. Для цього можна впровадити механізми міжвідомчої співпраці та обміну даними, що сприятиме зменшенню дублювання функцій і підвищенню ефективності роботи органів влади. Програми з обміну досвідом та найкращими практиками між різними рівнями управління можуть сприяти злагодженій роботі між ними [11].

Відсутність чіткої стратегії розвитку людських ресурсів у державному секторі можна вирішити через створення національного плану розвитку кадрового потенціалу, який би охоплював різні аспекти підготовки та розвитку державних службовців на довгострокову перспективу. Важливо створити програми підтримки кар'єрного росту та професійної підготовки для службовців на всіх етапах їхньої кар'єри. Як приклад можна навести програму "Молоді лідери", яка спрямована на



залучення молодих спеціалістів до державної служби через стажування та навчання [7].

Недостатня увага до зміцнення державнослужбової етики та культури може бути вирішена через регулярні курси з етики державної служби, а також посилення контролю за виконанням етичних норм через незалежні органи, що оцінюють діяльність службовців. Важливо створити механізми громадського контролю та підвищення рівня довіри до державної служби [6].

Обмеженість у фінансуванні програм професійної підготовки потребує залучення додаткових ресурсів через співпрацю з міжнародними організаціями та приватним сектором, що дозволить забезпечити фінансування освітніх програм для державних службовців. Крім того, важливо ефективно використовувати бюджетні кошти через запровадження системи пріоритетів у фінансуванні навчання, що дасть змогу направити кошти на найбільш актуальні програми [7].

Унаочнено зведемо проблеми і відповідні їм пропозиції щодо розв'язання у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Проблеми державного управління у сфері розвитку професійної культури державних службовців та шляхи їх вирішення

Проблема	Шляхи вирішення на рівні державної політики
1	2
Недостатній рівень кваліфікації та професіоналізму кадрів	Запровадження обов'язкових освітніх програм підвищення кваліфікації для державних службовців, використання електронних платформ для дистанційного навчання, інтеграція програм підготовки з сучасними вимогами державного управління (приклад: "Державний службовець нового покоління").
Відсутність системного підходу до професійного навчання та підвищення кваліфікації	Створення національної стратегії розвитку професійного навчання, інтеграція теоретичних знань з практичною діяльністю через партнерство з місцевими органами влади та громадськими організаціями, розробка адаптованих програм під потреби службовців.

1	2
Низька мотивація до професійного розвитку та кар'єрного зростання	Реформа кадрової політики з інтеграцією прозорих систем просування по службі, впровадження системи оцінки ефективності роботи, що базується на чітких показниках, модель "Кар'єрних сходинок" з чіткими вимогами до компетенцій на кожному етапі.
Обмежений доступ до сучасних освітніх ресурсів і тренінгів	Створення державного онлайн-ресурсу для доступу до курсів, тренінгів та сертифікацій, підтримка партнерства з міжнародними організаціями та провідними навчальними закладами, створення платформ для доступу до новітніх матеріалів (приклад: платформа "EdEra").
Слабка інтеграція новітніх інформаційних технологій у роботу державних установ	Впровадження програм цифрової трансформації в органах державної влади, створення національної платформи для обміну даними, запровадження державної стратегії з цифрової грамотності для службовців (приклад: ініціатива "Дія").
Недостатня увага до етичних стандартів та доброчесності	Запровадження єдиного етичного кодексу для всіх державних службовців, регулярні тренінги з етики та антикорупційної діяльності, підтримка ініціатив з розвитку етичних стандартів через органи контролю (приклад: програма "Антикорупційна освіта").
Наявність корупційних проявів та низька ефективність антикорупційних заходів	Впровадження більш ефективних механізмів контролю та перевірки діяльності, створення незалежних органів аудиту, підтримка прозорості через електронні системи та доступ до інформації, посилення антикорупційних ініціатив (приклад: антикорупційний суд).
Обмежені можливості для співпраці між різними рівнями державного управління	Створення механізмів міжвідомчої співпраці та обміну даними, впровадження єдиної стратегії координації діяльності центральних та місцевих органів влади, програми обміну досвідом між рівнями управління (приклад: місцеві ініціативи з обміну практиками).
Відсутність чіткої стратегії розвитку людських ресурсів у державному секторі	Розробка національного плану розвитку кадрового потенціалу, що охоплює підготовку та професійну підтримку службовців на всіх етапах їх кар'єри, створення програм підтримки кар'єрного росту та інтеграція кадрової політики з потребами державного управління (приклад: програма "Молоді лідери").
Недостатня увага до зміцнення державнослужбової етики та культури	Запровадження регулярних курсів з етики державної служби, підвищення рівня громадського контролю за виконанням етичних норм, створення незалежних органів для моніторингу доброчесності державних службовців.
Обмеженість у фінансуванні програм професійної підготовки	Залучення додаткових ресурсів через співпрацю з міжнародними організаціями, приватним сектором, та оптимізація використання бюджетних коштів через визначення пріоритетних напрямів фінансування освітніх ініціатив для державних службовців.

Таким чином, у даному розділі під час аналітичних досліджень організації професійного навчання державних службовців в Україні у 2022 р. виявлено ряд

важливих аспектів, що потребують удосконалення, зокрема недостатній рівень кваліфікації кадрів, відсутність системного підходу до професійного розвитку, а також низьку мотивацію державних службовців до кар'єрного зростання.

## Висновки до розділу 2

Аналіз поточного стану та прогноз основних потреб у професійному навчанні державних службовців до 2026 р. показав, що для забезпечення сталого розвитку державної служби необхідно здійснити коригування освітніх програм, розширити доступ до сучасних технологій навчання та зосередити увагу на розвитку навичок, необхідних для успішної реалізації завдань цифровізації, управління змінами, етики та боротьби з корупцією. Враховуючи ці аспекти, державна політика повинна орієнтуватися на створення адаптованих і доступних навчальних програм, що відповідають вимогам сьогодення.

Прогнозовані зміни в потребах навчання передбачають акцент на інтерактивних методах, розвитку компетенцій у сфері інформаційних технологій, а також на вдосконаленні майстерності володіння державною мовою та зміцненні етичних стандартів. Важливою складовою стратегії розвитку є інтеграція новітніх освітніх технологій, зокрема дистанційного навчання, що дозволяє забезпечити високий рівень підготовки кадрів навіть у віддалених регіонах. Однак для досягнення бажаних результатів важливо, щоб ці зміни були підтримані чіткою кадровою політикою, що стимулює професіоналізм та високі етичні стандарти серед державних службовців.

Проте, в контексті реформування професійного навчання, існує ряд суттєвих проблем, які потребують вирішення. Однією з головних є відсутність комплексного підходу до організації навчальних процесів, що веде до фрагментації і недостатньої ефективності впроваджуваних програм. Проблеми

низької мотивації, обмежених ресурсів і невисокого рівня інституційної підтримки також значною мірою гальмують розвиток професійної культури державних службовців. Проблеми корупції та етичних стандартів, недостатня інтеграція новітніх технологій і слабка міжвідомча координація вимагають посиленої уваги на рівні державного управління.

Таким чином, напрями удосконалення державного управління у сфері розвитку ПКУ ДС повинні бути орієнтовані на систематизацію підходів до навчання, посилення кадрової політики, інтеграцію цифрових технологій та забезпечення високих етичних стандартів. Необхідно також сприяти розвитку механізмів міжвідомчої співпраці, що дозволить забезпечити більш ефективну реалізацію державних програм у сфері навчання і підвищення кваліфікації службовців. Успішна реалізація цих напрямів сприятиме покращенню професійної культури державних службовців в Україні, що, в свою чергу, забезпечить ефективність державного управління на всіх рівнях.

## ВИСНОВКИ

Виявлено, що традиційно сутність професійної культури державних службовців полягає в наборі етичних, моральних та професійних норм, які визначають їхню поведінку та взаємодію в межах державної служби. Основними складовими є: професійна компетентність, етика державного управління, відповідальність, об'єктивність, а також здатність до ефективної комунікації та дотримання законодавчих вимог. На основі критичного осмислення існуючих трактувань, у роботі уточнено визначення професійної культури у контексті державної служби як цілісної системи цінностей, норм, знань, умінь і поведінкових моделей, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків у відповідності до принципів законності, етичності, прозорості та орієнтації на суспільне благо.

Показано, що правове регулювання ПК у ДС є важливою складовою організації державної служби, оскільки визначає основні етичні, моральні та професійні стандарти, яких повинні дотримуватися державні службовці у своїй діяльності. Це регулювання базується на низці нормативно-правових актів, серед яких основними є Конституція України, закони про державну службу, кодекси етики та інші нормативні документи, що встановлюють вимоги до професійної поведінки, кваліфікації, дисципліни та відповідальності. Правові норми сприяють формуванню високих стандартів етики, чесності, прозорості та підзвітності у діяльності державних службовців, що є необхідним для забезпечення ефективного управління, довіри громадян до державних інститутів і стабільного розвитку держави. Вони також визначають механізми контролю та відповідальності за порушення професійних стандартів, що допомагає підтримувати високий рівень ПК у державному секторі.

У роботі розкрито підходи до державного управління у сфері розвитку ПКУ ДС. При цьому, його інструментами названо: нормативно-правове регулювання, яке включає регулювання включає прийняття законодавчих актів, які встановлюють стандарти професійної етики, обов'язковість підвищення кваліфікації та відповідальність за порушення етичних норм; інституційні механізми, котрі охоплюють діяльність державних органів, зокрема органів управління персоналом, які впроваджують програми розвитку професійної культури через навчання, атестацію та моніторинг ефективності роботи службовців; освітні та інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують системний характер цього процесу. Освітні технології забезпечують безперервне навчання шляхом організації тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та інтеграції сучасних підходів до професійного розвитку, включаючи дистанційні форми навчання. Інформаційно-комунікаційні технології сприяють поширенню знань і кращих практик через створення інтерактивних платформ, електронних баз знань, а також забезпечують доступ до актуальних навчальних матеріалів і міжнародного досвіду. Сукупна дія тріади вищенаведених інструментів дозволяє формувати професійну культуру, яка відповідатиме сучасним викликам та суспільним очікуванням. Розвинуто поняття «державне управління розвитком професійної культури державних службовців» як цілеспрямована діяльність органів публічної влади щодо формування, підтримки та вдосконалення системи цінностей, етичних норм, знань і навичок через постійне навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує ефективне, прозоре та відповідальне виконання службових обов'язків з урахуванням суспільних потреб, національних інтересів і стратегічних пріоритетів держави.

Виявлено державні органи, що беруть участь в держуправлінні ПКУ ДС. Так, Верховна Рада України – формує законодавчу базу для професійної діяльності державних службовців. Зокрема, ухвалює ключові закони, як-от Закон України «Про державну службу» та Закон «Про запобігання корупції», які визначають

етичні та професійні стандарти, здійснює парламентський контроль через профільні комітети, забезпечуючи дотримання встановлених норм; КМУ – забезпечує виконання законодавства та приймає підзаконні акти, які деталізують і впроваджують положення законів у повсякденну роботу, затверджує державні програми підвищення кваліфікації, впроваджує стандарти оцінювання службової діяльності та підтримує цифровізацію, наприклад, через програму «Держава в смартфоні»; НАДС – розробляє стандарти професійної етики, проводить тренінги та сертифікації, впроваджує програми підвищення кваліфікації, сприяє професійному розвитку державних службовців через курси, що зосереджуються на управлінні змінами та антикорупційних підходах; Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу – інтегрує українську державну службу до європейського простору управління, організовує стажування для службовців у країнах ЄС, де вони переймають європейські практики; Національна академія державного управління при Президентові України – надає науково-методичний супровід, розробляє програми підготовки та перепідготовки кадрів, впроваджує курси, такі як «Етичне лідерство», що сприяють розвитку моральних якостей і лідерських компетенцій; Офіс Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини – проводить тренінги з питань дотримання прав людини, гендерної рівності та недискримінації, організовує семінари для службовців щодо врахування прав людини в управлінських рішеннях, зміцнюючи етичні принципи державного управління.

Проаналізована організація профнавчання ДС у 2022 р. дозволила встановити, що в 2022 році організація професійного навчання державних службовців в Україні здійснювалася за участі НАДС та різних державних органів. Основні акценти були зроблені на аналізі індивідуальних потреб у професійному навчанні, який проводився серед понад 200 державних органів, включаючи центральні органи виконавчої влади, судову та прокурорську владу, а також місцеві адміністрації. Результати аналізу показали, що професійне навчання

державних службовців категорій "А", "Б" і "В" є обов'язковим, і основним інструментом є розробка індивідуальних програм підвищення кваліфікації, які щорічно подаються для узагальнення. Протягом 2022 р. в Україні профнавчання пройшло понад 46% державних службовців, що свідчить про зростання уваги до цієї проблеми. Водночас, ця цифра залишається на рівні, що не повністю відповідає стратегічним цілям щодо кваліфікації ДС, які передбачають вищий рівень охоплення. Загалом, у 2022 р. була продовжена практики самонавчання та онлайн-освіти, що дозволило залучити більше учасників, зокрема через вебплатформи та міжнародне співробітництво з провайдерами освітніх послуг. Розвиток професійної підготовки ДС також включав адаптацію змісту навчальних програм до умов воєнного часу, зокрема, вивчення питань міжнародного гуманітарного права та забезпечення післявоєнного відновлення України.

Показано, що прогноз потреб у професійному навчанні ДС України до 2026 р. визначається через стратегічні пріоритети реформ, а також актуальні виклики та потреби для розвитку державної служби в умовах постійних змін. На основі аналізу, окремі ключові напрямки підвищення кваліфікації включають євроатлантичну та європейську інтеграцію, розвиток електронного урядування та цифрових технологій, а також питання гендерної рівності, протидії корупції та забезпечення доброчесності. Зокрема, для майбутнього потребуватимуться спеціалісти, які зможуть ефективно застосовувати міжнародне гуманітарне право, забезпечувати права осіб з інвалідністю та вести стратегії на післявоєнне відновлення країни. До 2026 р. значно збільшиться потреба в підвищенні кваліфікації щодо управління змінами та лідерства в органах влади, а також в розвитку нових цифрових навичок для підвищення ефективності роботи ДС.

Виявлено, що основними проблемами в державному управлінні, що стосуються розвитку ПКД ДС є недостатній рівень кваліфікації та професіоналізму кадрів; відсутність системного підходу до професійного навчання та підвищення кваліфікації; низька мотивація до професійного розвитку та кар'єрного зростання;



обмежений доступ до сучасних освітніх ресурсів і тренінгів, що відповідають вимогам ринку праці; слабка інтеграція новітніх інформаційних технологій в роботу державних установ; недостатня увага до етичних стандартів та доброчесності серед державних службовців; наявність корупційних проявів та низька ефективність антикорупційних заходів; обмежені можливості для співпраці між різними рівнями державного управління; відсутність чіткої стратегії розвитку людських ресурсів у державному секторі; недостатня увага до зміцнення державнослужбової етики та культури; обмеженість у фінансуванні програм професійної підготовки; наявність старої кадрової політики та нерівність у доступі до кар'єрних можливостей для різних категорій службовців; значні проблеми у забезпеченні прозорості та відкритості в діяльності державних органів.

Зв'язок між навчанням і ПКУ ДС є ключовим для підвищення ефективності державного управління. Навчання дозволяє ДС удосконалювати свої навички, покращувати компетенції та адаптуватися до нових викликів, що сприяє розвитку етики, відповідальності та прозорості в роботі. Це, у свою чергу, формує основи ПКУ, що забезпечує не тільки високий рівень професіоналізму, але й сприяє підтримці доброчесності в управлінні.

Основні напрямки державного управління ПКУ ДС включають розвиток лідерських якостей, управління змінами, боротьбу з корупцією, стратегічне планування, а також підвищення кваліфікації в цифрових та комунікаційних технологіях. Систематичне навчання в цих сферах забезпечує сталий розвиток державної служби, підвищує довіру громадян до органів влади і сприяє ефективній реалізації реформ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гниденко М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihslyzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>
2. Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>
3. Зінченко О. До питання професіоналізму державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2006. №1. С.17-20.
4. Кікіньова К. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті Європейських стандартів. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/DeVu/2008-2/doc/3/09.pdf>.
5. Лавріненко В. Розвиток кадрового потенціалу органів державної влади – основа ефективного управління України. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України*. 2004. №2. С.132-139.
6. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності . Навч.вид. К.: Центр сприяння інститут.розв.держ.служби, 2006. 256 с.
7. Оболенський О. Державна служба: Підручн. К.: КНЕУ, 2006. 472 с.
8. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки / Кабінет Міністрів України. *Офіційний вісник України*. 2008. № 68. С. 18-19.
9. Сіліна Ю. Питання підготовки державних службовців в сучасних умовах / URL: <http://intkonf.org/silina-yus-pitannya-aktualnosti-pidgotovki-derzhavnih-slyzhbovtsiv-vsuchasnih-umovah/>
10. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Харків : Видво ХарПІ УАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.
11. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2013. Вип. 13. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2013\\_13\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_13_22)

12. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Ушканенко Д.В. Оцінка ефективності діяльності державних службовців. *Erbe der europäischen Wissenschaft. Wirtschaft, Management*. Book 5. Part 3. ScientificWorld-NetAkhatAV. Karlsruhe 2021, p.107 – 120.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
14. Лесечко М. Д. Основи системного підходу : теорія, методологія, практика : навч. посіб. Львів : УАДУ, 2002. 300 с.
15. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ : Атіка, 2003. 576 с.
16. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
17. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В .М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
18. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134-140.
19. Шпекторенко В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. № 1(49). 2014. С. 287.
20. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис. на здобуття ступеня доктора філософії. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2021. 214 с.
21. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. *Вісник НАДУ*. 2009. Вип. 4. С. 29-34.
22. Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям,

- затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів». *Офіційний вісник України*. 2017. № 9.
23. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246. *Офіційний вісник України*, 2016 р., № 28.
24. Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України : Розпорядження Кабінету міністрів України від 21 жовтня 2020 року № 1314-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-u-2020-roci-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-priznachennya-i211020-1314>
25. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
26. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
27. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1268-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1268-2019-%D1%80#Text>
28. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2021 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1645-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-2020-%D1%80#Text>
29. Про затвердження методики визначення та проведення аналізу потреб у

- професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>
30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18 вересня 2020 року № 174-20. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174859-20#Text>
31. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27 квітня 2016 року № 647/28777. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>
32. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
33. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017р. № 640. *Офіційний вісник України*. офіційне видання від 08.09.2017 р. № 70.
34. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на заняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>
35. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які

- займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1267-р.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1267-2019-%D1%80#Text>
36. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік : Розпорядження Кабінету міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1646-р.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-2020-%D1%80#Text>
37. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : Розпорядження Кабінету міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text>
38. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика ; Центр політико-прав. реформ. Київ : КонусЮ, 2007. 735 с.
39. Селіванов С. В. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 19. С. 90-95.
40. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003, 230 с.
41. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р.  
URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9>
42. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 червня 2016 року № 474. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
43. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008, 234 с.
44. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової

- діяльності фахівців з питань реформ за 2020 рік. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/analitichna-zapiska-u-zagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf>
45. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вінниця : ВФЕУ, 2010. 322 с.
46. Цветков В. В. Державне управління : основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.
47. Щодо впровадження системи моніторингу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади категорії «Б» і «В» у міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 31 липня 2019 року № 71-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajmayut-posadi-kategoriyi-b-i-v-u-ministerstvi-inshomu-centralnomu-organi-vikonavchoyi-vladi>
48. Щодо врахування виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку при визначенні результатів виконання завдань державними службовцями : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 23 жовтня 2020 року № 122-п/з. URL : [https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vrahuvannya-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-individualnoyi-programi-profesijnogo-rozvitku-pri-viznachenni-rezultativ-vikonannya-zav](https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vrahuvannya-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-individualnoyi-programi-profesijnogo-rozvitku-pri-viznachenni-rezultativ-vikonannya-zavdan-derzhavnimi-sluzhbovcyami)
49. Щодо застосування положень Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 27 листопада 2019 року № 81-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-zastosuvannya-polozhen-tipovogo-poryadku-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv>

50. Щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, призначеного на посаду з укладанням контракту про проходження державної служби на період дії карантину та визначення завдань відповідно такого контракту : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 23 грудня 2020 року № 124. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnogo-sluzhbovca-priznachenogo-na-posadu-z-ukladanniam-kontraktu-pro-prohodzhennya-derzhavnoyi-sluzhbi-na-period-diyi-karantinu-t>
51. Щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, звільнених з посади державної служби категорії «А» відповідно до частини першої статті 87-1 Закону України «Про державну службу» : Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 15 вересня 2020 року № 118-п/з. URL : <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-zvilnenih-z-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-vidpovidno-do-chastini-pershoyi-statti-87-1-zakonu->
52. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби №201-20 від 26.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>
53. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік. Київ: НАДС, 2023. 45 с.
54. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки. Київ: НАДС, 2023. 32 с.



55. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. №106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>
56. Ващенко К. Реформа державної служби відповідно до стандартів Європейського союзу: основні досягнення та виклики. *Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (м. Київ, 22 травня 2019 року)*. Київ.: Національна академія прокуратури України, 2019. С. 38–45.
57. Витко Т.Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. м. Дніпро. 2018. Т. 6. №3. С. 39–47.
58. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 1-2. Т. 6. С. 42–51.
59. Дем'янчук Н.Д. Напрямки реформування державної служби в Україні в умовах адміністративних реформ. *Сучасні тенденції розбудови правової держави в Україні та світі : збірник наукових статей за матеріалами Восьмої Міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 19 березня 2020 р.) / Міністерство освіти і науки України. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 169–171.*
60. Додонова Г.О. Управління кар'єрою державного службовця. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. July 24. Oxford, United Kingdom. 2020. Volume 1. С. 134–143.
61. Шмагун А.В. Принцип мультиплікативності знанневого спілкування у системі державного управління: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: державне управління*. 2019. Том 30 (69). №3. С. 156–161.

62. Сидоренко Н.С. Структурні компоненти професійної культури державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2013. №1. С.84 – 91.
63. Сидоренко Н.С. Формування професійної культури державних службовців : автореф. дис. на здобуття к.наук з держ. управління. Дніпро. 2011. 23 с.
64. Старущенко Я. В. Сутність та особливості соціокультурного аспекту у формуванні культури державного службовця в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 90-94.
65. Vovk D., Mishchuk I. Harmony across generations: crafting an integrated corporate culture framework. *3rd International Conference on Relationship between public administration and business entities management (RPABM)*. November 24, 2023. Tallinn, Estonia. 2023. P.140-142.
66. Vovk D., Mishchuk I. The actualization of research on the development of the professional culture of civil servants. *4th International Conference on Relationship between public administration and business entities management (RPABM)*. Tallinn, Estonia. November 29, 2024. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM/paper/view/89>

## ДОДАТОК А

## Критерії виставлення балів за результатами оцінювання державних службовців

Бал	Критерії визначення балів
Не підлягає оцінюванню	Завдання не могло бути виконано через обставини, які об'єктивно унеможливили його виконання і щодо яких державний службовець не міг впливати чи пропонувати інший спосіб виконання завдання, зокрема тимчасова непрацездатність, відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень)
“0”	Завдання не виконано або під час його виконання порушено вимоги законодавства у сфері запобігання корупції
“1”	Завдання виконано частково, результати не можуть бути використані через необхідність суттєвого доопрацювання, до виконання завдання державний службовець підійшов формально, чим нівелював практичну цінність отриманого результату, або завдання виконане з демонстрацією неспроможності одночасного забезпечення на належному рівні і своєчасного виконання посадових обов'язків, або під час виконання такого завдання порушено вимоги правил етичної поведінки, або процес досягнення результату чи сам результат мав негативний відгук з боку користувачів, споживачів, співвиконавців, керівництва тощо
“2”	Завдання виконано, але з порушенням строку виконання та/або із залученням до виконання завдання інших осіб (під час виконання роботи державний службовець потребував надання зразків документів, допомоги у виробленні алгоритму роботи, аналізі нормативно-правових актів, суттєвому коригуванні проектів документів, проявляв низьку самостійність, недостатність знань нормативно-правових актів, вимог до підготовки службових документів, потребував нагадувань і високої міри контролю з боку керівника тощо)
“3”	Завдання виконано своєчасно, результат якого повною мірою можна використати в роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки
“4”	Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки. Під час виконання завдання державним службовцем вносилися пропозиції щодо інших документів або їх удосконалення. Пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС)

## ДОДАТОК Б

## Орієнтований перелік професійних компетентностей ДС

Найменування професійної компетентності	Компоненти вимоги до професійної компетентності
<b>Категорія А</b>	
знання законодавства	Конституції України; Закону України "Про державну службу"; Закону України "Про запобігання корупції"
професійні знання	<p>знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходів адаптації законодавства;</p> <p>знання про державну політику у сфері євроатлантичної інтеграції;</p> <p>знання принципів державної політики цифрового розвитку;</p> <p>знання концептуальних засад впровадження електронного урядування та електронної демократії;</p> <p>знання про права, свободи та обов'язки людини і громадянина;</p> <p>засади запобігання та протидії дискримінації;</p> <p>знання основ соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю;</p> <p>знання державної мови;</p> <p>знання іноземної мови;</p> <p>знання у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;</p> <p>знання правових та організаційних засад функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності;</p> <p>знання засад і принципів державної політики у сфері інформаційної безпеки;</p> <p>знання основ управління публічними фінансами;</p> <p>знання про державну політику у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді;</p> <p>знання засад протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом;</p> <p>знання інструментів аналізу політики;</p> <p>знання засад стратегічного планування;</p> <p>знання основ стратегічного управління;</p> <p>знання механізму оцінки ризиків;</p> <p>знання бюджетного планування;</p> <p>знання основ нормопроєктування;</p> <p>знання методів та способів аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень;</p> <p>знання методів збору інформації та принципів прогнозу подій і процесів;</p> <p>знання інструментів та технологій комунікації;</p> <p>знання у сфері міжнародної взаємодії;</p> <p>знання механізму формування політики;</p> <p>знання механізму розроблення інвестиційних проєктів;</p> <p>знання основ підготовки аналітичних документів, звітів;</p> <p>знання основ проєктного менеджменту (управління проєктами);</p>

	знання інструментів взаємодії державного органу з громадськістю
лідерство	уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості; вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби
прийняття ефективних рішень	здатність своєчасно приймати виважені рішення; уміння аналізувати альтернативи; спроможність на виважений ризик; автономність та ініціативність щодо прийняття пропозицій/рішень
комунікація та взаємодія	уміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини; здатність ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку; вміння публічно виступати перед аудиторією; здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації
управління змінами	уміння формувати план змін; уміння управляти змінами та реакцією на них; уміння оцінювати ефективність змін
управління ефективністю та розвиток людських ресурсів	уміння управляти людськими ресурсами; уміння управляти проектами; уміння організувати роботу і контролювати її виконання; здатність до мотивування на досягнення результату
досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; уміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; вміння запобігати та ефективно долати перешкоди
робота з інформацією	здатність працювати з базами даних законодавства; вміння працювати в умовах електронного урядування
<b>Категрія Б</b>	
професійні знання	знання стандартів Європейського Союзу у відповідній сфері та заходів адаптації законодавства; знання про державну політику у сфері євроатлантичної інтеграції; знання принципів державної політики цифрового розвитку; знання концептуальних засад впровадження електронного урядування та електронної демократії; знання про права, свободи та обов'язки людини і громадянина, засади запобігання та протидії дискримінації; знання основ соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю; знання державної мови; знання іноземної мови; знання у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; знання правових та організаційних засад функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності; знання засад і принципів державної політики у сфері інформаційної безпеки;

	<p>знання основ управління публічними фінансами;  знання про державну політику у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді;  знання засад протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом;  знання інструментів аналізу політики;  знання засад стратегічного планування;  знання основ стратегічного управління;  знання механізму оцінки ризиків;  знання бюджетного планування;  знання основ нормопроекування;  знання методів та способів аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень;  знання методів збору інформації та принципів прогнозу подій і процесів;  знання інструментів та технологій комунікації;  знання у сфері міжнародної взаємодії;  знання механізму формування політики;  знання механізму розроблення інвестиційних проектів;  знання основ підготовки аналітичних документів, звітів;  знання основ проектного менеджменту (управління проектами);  знання інструментів взаємодії державного органу з громадськістю</p>
лідерство	<p>ведення ділових переговорів;  вміння обґрунтовувати власну позицію;  досягнення кінцевих результатів</p>
прийняття ефективних рішень	<p>вміння вирішувати комплексні завдання;  ефективно використовувати ресурси;  аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації та інше</p>
комунікація та взаємодія	<p>вміння ефективно комунікації та публічних виступів;  співпраця та налагодження партнерської взаємодії</p>
впровадження змін	<p>реалізація плану змін;  здатність підтримувати зміни та оцінка ефективності здійснених змін</p>
управління організацією роботи та персоналом	<p>управління проектами;  організація і контроль роботи, вміння працювати в команді та керувати командою;  оцінка і розвиток підлеглих;  вміння розв'язання конфліктів</p>
цифрова грамотність	<p>вміння використовувати комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, використовувати офісну техніку</p>

Джерело: [52]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», за загальними професійними (сертифікатними) програмами

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
державним службовцям про державну службу (у тому числі для вперше призначених на посади державної служби)
забезпечення діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану
іноземна мова
навички медіації та діалогу для потреб державної служби
публічні закупівлі в державному секторі
стратегічні комунікації
управління ефективністю та розвиток персоналу
управління змінами та прийняття ефективних рішень
цивільний захист

Джерело: [53]

Таблиця В.2 - Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», за загальними короткостроковими програмами

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<b>я положень Конвенції про права осіб з інвалідністю, національного законодавства щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю</b>
основи соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю
<b>європейська та євроатлантична інтеграція</b>
адаптація законодавства України до права ЄС та євроатлантичного альянсу
євроатлантична інтеграція та запровадження і функціонування національної системи стійкості
угода про асоціацію Україна та ЄС та реформи України
<b>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</b>
антикорупційна діяльність та лідерство
розслідування кримінальних корупційних злочинів, пов'язаних з використанням криптовалют
формування плану змін для досягнення результату діяльності
<b>кібербезпека</b>
система кіберзахисту державної служби від А до Я
<b>комунікація та взаємодія</b>

взаємодія органів державної влади з громадськістю вибір дієвих методів та прийомів управлінського впливу використання відкритих даних в роботі державного службовця дипломатичний протокол і етикет комунікативні закони і публічний виступ комунікаційний аспект публічного управління міжнародна взаємодія навички медіації та діалогу для потреб публічної служби публічна політика технології маніпулятивного впливу та протидія провокаціям у професійному і діловому спілкуванні
<b>лідерство</b>
лідерство та прийняття ефективних управлінських рішень лідерство у публічному управлінні: особистість, команда, інституція лідерство у сфері виборів під час війни уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності
<b>проектний менеджмент</b>
управління проектами в публічній сфері
<b>рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність)</b>
гендерно орієнтоване бюджетування гендерно орієнтоване врядування
<b>стратегічне управління та планування</b>
стратегічне панування та стратегія сталого розвитку
<b>управління ефективністю та розвиток людських ресурсів</b>
кадровий аудит у публічному управлінні мотивування на досягнення результату підвищення ефективності службової діяльності технології маніпулятивного впливу та протидія провокаціям у професійному і діловому спілкуванні функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану управління проектами та людьми
управління змінами та прийняття ефективних рішень
адаптація до організаційних трансформацій уміння аналізувати альтернативи
управління персоналом та управління результативністю
корпоративна культура в органі державної влади медіація та управління конфліктами управління конфліктами
цифрова грамотність
використання цифрових інструментів в діяльності органів державної влади
інший напрям
права, свободи та обов'язки людини і громадянина знання стандартів Європейського Союзу та заходів адаптації законодавства у відповідній сфері формування іміджу державного органу державна політика цифрового розвитку інформаційні технології процесуальне законодавство дотримання прав людини та протидія дискримінації застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту інформаційна безпека публічне управління та адміністрування стратегічні комунікації тематика, пов'язана з виконанням повноважень керівників державної служби в органах влади удосконалення рівня володіння державною та іноземною мовою етика ділового спілкування



## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 - Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорії «Б» за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>для вперше призначених на посади державної служби категорії «Б» (протягом року з дня їх призначення на посаду)</p> <p>для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» (не рідше одного разу на три роки)</p> <p>електронне урядування та електронна демократія</p> <p>ефективна комунікація та взаємодія в органах публічної влади</p> <p>ефективні внутрішні та міжнародні комунікації, навички медіації, діалогу та вирішення конфліктів на державній службі</p> <p>європейська та євроатлантична інтеграція, у тому числі адаптація законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC)</p> <p>забезпечення права громадян на звернення та доступу до публічної інформації</p> <p>запобігання корупції та забезпечення доброчесності, у тому числі для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції</p> <p>кібербезпека та захист персональних даних</p> <p>лідерство</p> <p>прийняття ефективних рішень та впровадження змін в управлінській діяльності</p> <p>нові засади здійснення адміністративної процедури</p> <p>нормопроєктування та навчання працівників юридичних служб міністерств та інших центральних органів</p> <p>підвищення кваліфікації фахівців з питань реформ</p> <p>реалізація державної політики цифрового розвитку та державної інформаційної політики</p> <p>реалізація державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади</p> <p>стратегічне управління та планування в умовах змін</p> <p>удосконалення рівня володіння державною мовою</p> <p>удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи</p> <p>управління персоналом та результативністю в органах публічної влади</p> <p>цифрова грамотність на державній службі</p>

Джерело: [53]

Таблиця Г.2 - Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорії «В» за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією</p> <p>державна політика цифрового розвитку</p> <p>для вперше призначених на посади державної служби категорії «В» (протягом року з дня їх призначення на посаду)</p> <p>для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «В» (не рідше одного разу на три роки)</p> <p>дотримання прав людини та протидія дискримінації</p> <p>європейська та євроатлантична інтеграція, у тому числі адаптація законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC)</p> <p>запобігання корупції та забезпечення доброчесності, у тому числі для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції</p> <p>кібербезпека, цифрова грамотність та захист персональних даних</p> <p>командна робота та взаємодія в органах державної влади, взаємодія з громадськістю та міжнародна комунікація</p> <p>нові засади здійснення адміністративної процедури</p> <p>нормопроектувальна техніка</p> <p>основи міжнародного гуманітарного права</p> <p>підвищення кваліфікації фахівців з питань реформ</p> <p>рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерна рівність)</p> <p>сприйняття змін та стратегічне планування</p> <p>удосконалення рівня володіння державною мовою</p> <p>удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи</p> <p>управління персоналом в державному органі</p>

Джерело: [53]

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» та «В» за спеціальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації [53]

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>Cisco CCNAv7  авіаційна  дальність  боротьба з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення  бухгалтерський облік в державному секторі, фінансова звітність державного органу  бюджетний процес та аудит  використання сучасних методів податкового менеджменту  міграційні процеси в Україні  мобілізаційна робота та цивільний захист  моніторинг діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки  навчання для секретарів судового засідання, діловодство у суді  навчання оцінювачів відповідно до Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні»  організація ефективної договірної роботи  організація наукової та науково-технічної діяльності  основні засади державної системи екологічного управління  особливості роботи територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки  особливості функціонування Держпродспоживслужби, зокрема: управління фітосанітарної безпеки, контролю у сфері насінництва та розсадництва, ветеринарної медицини, фітосанітарного аналізу державних установ, а також навчання керівників та спеціалістів державних установ, які належать до сфери її управління Держпродспоживслужби  охорона державної таємниці та правовий режим обігу інформації з обмеженим доступом  проведення наукової та науково-технічної експертизи програм, проектів, завдань та робіт сфери інформатизації  реалізація митної політики, зокрема: митний аудит, забезпечення митного контролю та оформлення, митні платежі, митна вартість та митно-тарифне регулювання, оформлення товарів, що переміщуються через кордон, протидія контрабанді, організація роботи митниць, митних постів  стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони  управління водними ресурсами, зокрема: законодавче та технологічне забезпечення управління водними ресурсами при надзвичайних ситуаціях природного та техногенного характеру, оцінка екологічної ситуації на об'єктах критичної інфраструктури, додержання вимог законодавства про екологічну та радіаційну безпеку на водних об'єктах, охорона, раціональне використання вод та відтворення водних ресурсів  формування державної політики у сфері  кінематографії функціонування географічних  інформаційних систем</p>

Таблиця Д.2 - Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» та «В» за спеціальними короткостроковими програми підвищення кваліфікації [53]

Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації
<p>актуальні питання оцінки майна і майнових прав в процесі приватизації, оренди, відчуження та оподаткування</p> <p>актуальні питання кримінального, кримінального процесуального законодавства</p> <p>бухгалтерський облік в державному секторі, фінансова звітність державного органу</p> <p>бюджетний процес та аудит</p> <p>виявлення, оцінка та моніторинг фіскальних ризиків</p> <p>державний нагляд (контроль) за додержанням вимог законодавства про: оцінку впливу на довкілля, охорону атмосферного повітря, охорону природних ресурсів, поводження з відходами, охорону та раціональне використання вод, охорону надр</p> <p>державний нагляд (контролю) за додержанням вимог законодавства про охорону, використання і відтворення риби та інших водних біоресурсів</p> <p>ефективна реалізація державного ринкового нагляду</p> <p>забезпечення додержання вимог законодавства у сфері охорони навколишнього природного середовища та охорони природних ресурсів</p> <p>забезпечення реалізації митної політики щодо митно-тарифного регулювання та митної вартості товарів, контролю товарів і транспортних засобів комерційного призначення, запобігання контрабанді та боротьби з порушеннями митних правил</p> <p>запобігання незаконному переміщенню культурних цінностей через державний кордон України</p> <p>засади здійснення державного експортного контролю</p> <p>інтелектуальна власність: боротьба з контрафактними товарами Кодекс України з процедур банкрутства: практика застосування</p> <p>контроль за надходженням до державного бюджету в умовах дії міжнародних стандартів INTOSAI</p> <p>контрольна функція парламенту</p> <p>методика розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC) для суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснюють свою діяльність в сфері електронних комунікацій в Україні</p> <p>методологія формування вибіркової сукупності для проведення статистичних спостережень навчання консультантів суддів, помічників суддів та секретарів судового засідання Верховного Суду</p> <p>організація та здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням вимог законодавства про природно-заповідний фонд</p> <p>організація та здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням вимог законодавства про: екологічну та радіаційну безпеку; поводження з відходами, пестицидами та агрохімікатами; раціональне використання, відтворення і охорону об'єктів тваринного світу</p> <p>організація та здійснення інструментально-лабораторного контролю ґрунтів, водних ресурсів</p> <p>основні засади державної системи екологічного управління</p> <p>особливості співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на сучасному етапі</p>

охорона праці та пожежна безпеки  
оцінювання геополітичних явищ в інтересах забезпечення національної безпеки  
підвищення кваліфікації учасників системи фінансового моніторингу проблемні  
аспекти доказування в цивільному судочинстві  
проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту в державному секторі  
проведення медичної реформи в умовах децентралізації  
регулювання земельних відносин  
режимно-секретна робота з документами, у тому числі з грифом «Для службового  
користування»  
тренди розвитку глобальної економіки, торговельно-економічні відносини та міжнародне  
співробітництво  
управління та контроль за використанням публічних фінансів, здійснення публічних  
закупівель

Джерело: [53]

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Топ-3 потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій, осіб

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
Вінницька	професійні знання (172)	цифрова грамотність (43)	управління організацією роботи та персоналом; комунікація та взаємодія (40)
Волинська	професійні знання (563)	прийняття ефективних рішень (123)	впровадження змін (115)
Дніпропетровська	професійні знання (365)	цифрова грамотність (109)	впровадження змін (90)
Донецька	професійні знання (278)	цифрова грамотність (115)	прийняття ефективних рішень (90)
Житомирська	професійні знання (259)	цифрова грамотність (232)	комунікація та взаємодія (85)
Закарпатська	професійні знання (256)	знання законодавства (93)	впровадження змін (78)
Запорізька	професійні знання (232)	комунікація та взаємодія (111)	впровадження змін (100)
Івано-Франківська	професійні знання (262)	цифрова грамотність (156)	комунікація та взаємодія (106)
Київська	професійні знання (371)	знання законодавства (244)	цифрова грамотність (143)
м. Київ	професійні знання (1576)	комунікація та взаємодія (516)	знання законодавства (490)
Кіровоградська	професійні знання (201)	знання законодавства (78)	цифрова грамотність (55)
Луганська	професійні знання (132)	цифрова грамотність (95)	знання законодавства (52)
Львівська	професійні знання (117)	лідерство (78)	цифрова грамотність (60)
Миколаївська	професійні знання (245)	цифрова грамотність (117)	комунікація та взаємодія (104)

Одеська	професійні знання (205)	цифрова грамотність (158)	комунікація та взаємодія (112)
Полтавська	професійні знання (232)	цифрова грамотність (118)	прийняття ефективних рішень (52)
Рівненська	професійні знання (227)	цифрова грамотність (92)	впровадження змін (72)
Сумська	професійні знання (291)	цифрова грамотність (68)	комунікація та взаємодія (61)
Тернопільська	професійні знання (535)	цифрова грамотність (312)	впровадження змін (279)
Харківська	професійні знання (160)	впровадження змін (51)	цифрова грамотність (50)
Херсонська	професійні знання (66)	цифрова грамотність (54)	впровадження змін (53)
Хмельницька	професійні знання (401)	комунікація та взаємодія (67)	цифрова грамотність (48)
Черкаська	професійні знання (296)	цифрова грамотність (135)	впровадження змін (96)
Чернівецька	професійні знання (193)	цифрова грамотність (126)	прийняття ефективних рішень (55)
Чернігівська	професійні знання (256)	цифрова грамотність (142)	впровадження змін (64)

Джерело:[53]

Таблиця Е.2 - Топ-3 потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій, осіб

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
Вінницька	професійні знання (260)	цифрова грамотність (116)	сприйняття змін (69)
Волинська	професійні знання (714)	цифрова грамотність (219)	командна робота та взаємодія (185)
Дніпропетровська	професійні знання (569)	цифрова грамотність (189)	сприйняття змін (125)
Донецька	професійні знання (539)	цифрова грамотність (338)	командна робота та взаємодія (135)
Житомирська	професійні знання (758)	цифрова грамотність (498)	командна робота та взаємодія (195)
Закарпатська	професійні знання (407)	знання законодавства (160)	цифрова грамотність (156)
Запорізька	професійні знання (348)	командна робота та взаємодія (139)	сприйняття змін (127)
Івано-Франківська	професійні знання (484)	цифрова грамотність (257)	сприйняття змін (183)
Київська	професійні знання (657)	цифрова грамотність (301)	знання законодавства (271)
м. Київ	професійні знання (3361)	цифрова грамотність (1241)	командна робота та взаємодія (1174)
Кіровоградська	професійні знання (351)	цифрова грамотність (121)	знання законодавства (110)
Луганська	професійні знання (129)	цифрова грамотність (123)	командна робота та взаємодія (71)
Львівська	професійні знання (280)	командна робота та взаємодія (147)	цифрова грамотність (135)
Миколаївська	професійні знання (654)	цифрова грамотність (327)	виконання на високому рівні поставлених завдань (170)
Одеська	професійні знання (430)	цифрова грамотність (421)	командна робота та взаємодія (182)
Полтавська	професійні знання (473)	цифрова грамотність (201)	сприйняття змін (85)



Рівненська	професійні знання (501)	цифрова грамотність (252)	сприйняття змін (234)
Сумська	професійні знання (539)	знання законодавства (139)	командна робота та взаємодія (87)
Тернопільська	цифрова грамотність (881)	професійні знання (809)	виконання на високому рівні поставлених завдань (357)
Харківська	професійні знання (352)	сприйняття змін (78)	командна робота та взаємодія (65)
Херсонська	професійні знання (181)	цифрова грамотність (112)	сприйняття змін (85)
Хмельницька	професійні знання (768)	командна робота та взаємодія (162)	цифрова грамотність (112)
Черкаська	професійні знання (714)	цифрова грамотність (273)	сприйняття змін (126)
Чернівецька	професійні знання (523)	цифрова грамотність (236)	командна робота та взаємодія (106)
Чернігівська	професійні знання (612)	знання законодавства (535)	цифрова грамотність (218)

Джерело: [53]