

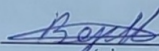
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

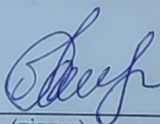
Тема роботи: «Формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації
публічних службовців»

Виконав: студент IV курсу,
групи ПУА-21


(підпис)

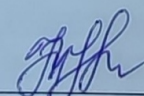
Вербинець Д. В.

Керівник: д-р філос., доцент


(підпис)

Роєва О. С.

Нормоконтролер: канд. екон. наук,
доцент


(підпис)

Голобородько Т.В.

Завідувач кафедри: канд. екон. наук,
доцент


(підпис)

Адамовська В.С.

Кривий Ріг

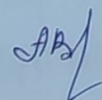
2025 р.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління
Перший (бакалаврський) рівень
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри М.О.ОПЧ
канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С.

« 20 » 02 2025 р.



ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу студенту

Вербинець Дмитро Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців

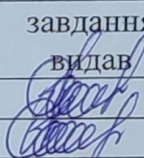
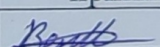
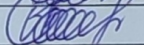
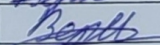
керівник роботи Роева О.С., д-р філос., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом по КНУ від «20» лютого 2025 року № 131 с

2. Строк подання студентом роботи «16» червня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи наукові статті, підручники, навчальні посібники, словники, нормативні джерела, інформація з офіційного сайту НАДС.
4. Зміст пояснювальної записки:
 1. Сутність та значення перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців.
 2. Аналіз нормативно-правової бази з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.
 3. Зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.
 4. Характеристика НАДС як центрального органу виконавчої влади.
 5. Аналіз здійснення підвищення кваліфікації в публічній службі.
 6. Пропозиції щодо удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

5. Перелік графічного матеріалу: дефініції «перепідготовка» та «підвищення кваліфікації»; вміння сучасних публічних службовців; основні нормативно-правові акти, що регулюють питання перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; головні завдання НАДС; мета діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС; аналіз систем професійного навчання публічних службовців впродовж 2022-2024 рр.; сфера застосування ІІІ в публічній службі.

6. Консультанти розділів роботи

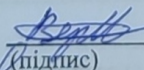
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Росва О.С., доцент		
Розділ 2	Росва О.С., доцент		

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Примітки
1.	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	20.02.2025	Виконано
2.	Збір матеріалів до кваліфікаційної (випускної) роботи	24.02 – 08.03.2025	Виконано
3.	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (випускної) роботи	10.03 – 15.03.2025	Виконано
4.	Підготовка I розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його консультанту	17.03 – 16.04.2025	Виконано
5.	Підготовка II розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його консультанту	17.04 – 21.05.2025	Виконано
6.	Підготовка вступної частини	22.05.2025	Виконано
7.	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи студентом	23.05 – 04.06.2025	Виконано
8.	Отримання відгуку керівника	16.06.2025	Виконано
9.	Попередній захист роботи	05.06.2025	Виконано
10.	Захист роботи	25.06.2025	Виконано

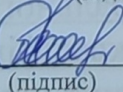
Дата видачі завдання «20» лютого 2025 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Вербінець Д.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Росва О.С.
(прізвище та ініціали)

ЗАВДАННЯ	2
РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	9
1.1 Сутність та значення перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців	9
1.2 Аналіз нормативно-правової бази з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.	17
1.3 Зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців	23
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	29
2.1 Характеристика НАДС як центрального органу виконавчої влади	29
2.2 Аналіз здійснення підвищення кваліфікації в публічній службі	34
2.3 Пропозиції щодо удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	66

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (випускную) роботу на тему:
**Формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації
публічних службовців**

ВР: 65 сторінок, 11 таблиць, 20 рисунків, 62 джерела, 6 додатків.

Мета ВР: визначення шляхів удосконалення формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Завдання дослідження: дослідити сутність та значення перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців; проаналізувати нормативно-правову базу з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; дослідити зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; охарактеризувати НАДС як центральний орган виконавчої влади; проаналізувати здійснення підвищення кваліфікації в публічній службі; визначити пропозиції щодо удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Об'єкт дослідження: система перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Предмет дослідження: механізми формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Результати дослідження: узагальнено теоретичні підходи до перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, надана характеристика НАДС, розглянуто зарубіжний досвід, проведено аналіз сучасного стану формування системи перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців та запропоновані напрями вдосконалення цієї системи.

Ключові слова: ПЕРЕПІДГОТОВКА, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, СТАЖУВАННЯ, САМООСВІТА, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ, ЗМІШАНЕ НАВЧАННЯ, ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

КМУ – Кабінет Міністрів України;
НАДУ – Національна академія державного управління при Президентові України;
ЄКТС – Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи;
МДА – місцеві державні адміністрації;
НАДС – Національне агентство України з питань державної служби;
РЦПК – регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації;
МОН - Міністерство освіти і науки України;
ЄС – Європейський Союз;
ПКДС – підвищення кваліфікації державних службовців;
ДС – державна служба;
ОМС – органи місцевого самоврядування;
ЗУ – Закон України;
ВРУ – Верховна Рада України.
ІІІ – штучний інтелект.

В умовах стрімких суспільно-політичних та економічних трансформацій, зважаючи на європейський вектор України та потреби громадян у якісному державному управлінні, питання професійності публічних службовців стає надзвичайно актуальним. Від їхніх фахових навичок, знань, умінь та життєвих пріоритетів безпосередньо залежить результативність роботи державних установ, успіх реалізації реформ та ставлення суспільства до влади. З огляду на це, функціональна система перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців стає не просто формальною необхідністю, а важливим засобом для підготовки їх до викликів сучасного світу та майбутніх змін.

Питання професійного розвитку публічних службовців, зокрема через механізми перепідготовки та підвищення кваліфікації, перебуває в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів функціонування системи професійного навчання публічних службовців, як Руденко О. [53], Лихач Ю., Селіванов С., Москаленко С. [18], Брийовська І., Козачок-Труш Н. [5], Чунг Н., Нгуєн Х. [3], Гуцу А., Німаре К. [2], Трегубенко Г. [59], Сторожев Р. [57], Мосора Л., Федорищак Х. [21] та інші. Їхні праці розкривають сутність, принципи, форми та методи професійного навчання, аналізують нормативно-правове забезпечення та визначають напрями його удосконалення. Значна увага приділяється вивченню зарубіжного досвіду, зокрема країн Європейського Союзу, щодо організації систем підготовки та розвитку персоналу публічної служби.

Актуальність дослідження полягає: у стратегічному курсі України на європейську інтеграцію, що висуває нові вимоги до компетентності публічних службовців та їхньої здатності працювати за європейськими стандартами належного врядування, у динамічних змінах в законодавстві, впровадженні цифрових технологій та реформуванні суспільного життя, що вимагає від службовців постійного оновлення знань та набуття нових навичок, у

обмеженості бюджетних ресурсів у військовий час, що є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного використання коштів, спрямованих на професійне навчання, та досягнення максимальної віддачі від інвестицій в людський капітал публічної служби.

Об'єкт дослідження – система перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Предмет дослідження – механізми формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців

Метою роботи є визначення шляхів удосконалення формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуватимуться наступні завдання:

- дослідити сутність та значення перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців;
- проаналізувати нормативно-правову базу з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- дослідити зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- надати характеристику НАДС;
- проаналізувати здійснення підвищення кваліфікації в публічній службі;
- визначити пропозиції щодо удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: порівняння, узагальнення, графічний, індукції, дедукції, аналізу тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували: Конституція України, закони України, постанови Кабінету Міністрів України, накази та звіти Національного агентства України з питань державної служби. Також були

використані, посібники, словники, автореферати, дисертації, наукові статті та інформація з офіційних веб-сайтів державних установ.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Сутність та значення перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців

Навіть під час воєнного стану публічні службовці повинні навчатись та підвищувати свій професійний рівень. Виконання індивідуальної програми професійного розвитку публічного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», є актуальним і у 2025 році [26].

У науковій літературі професійний розвиток розглядається, як основний результат навчання (див. рис. 1.1).

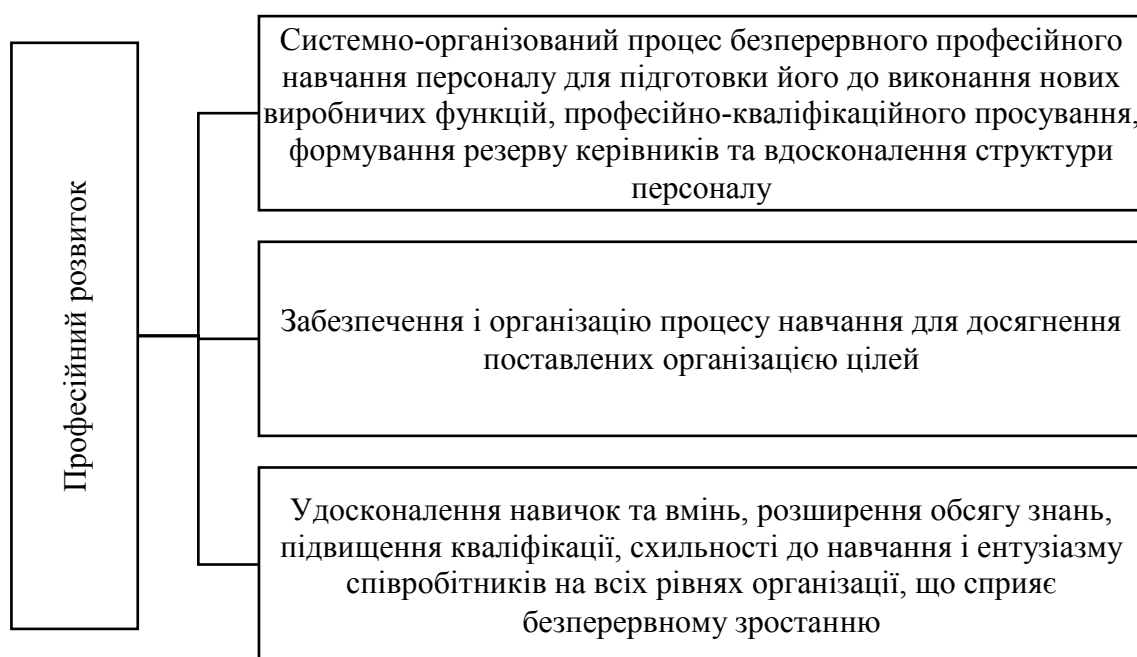


Рисунок 1.1 – Професійний розвиток як результат навчання

Джерело: систематизовано за [53]

Як видно рис. 1.1, ілюструє системний підхід до професійного розвитку, який є особливо актуальним для публічної служби. У контексті державного управління цей процес має на меті:

1. Адаптацію службовців до змін у законодавстві та суспільних вимогах.
2. Удосконалення ефективності виконання державних функцій.
3. Формування кадрового резерву для забезпечення стабільності публічної адміністрації.

У своїй науковій праці автори Ю. Лихач, С. Селіванов, С. Москаленко розглядають професійний розвиток, як ключовий чинник забезпечення здатності держави ефективно реагувати на сучасні виклики, зберігати керованість, безпеку та функціональну стабільність у кризових умовах. Підвищення кваліфікації в цьому контексті трактується не лише як оновлення знань і навичок, а як стратегічний ресурс, що сприяє підвищенню стійкості управлінської системи на всіх рівнях: від загальнодержавного до місцевого [18].

Для публічних службовців професійне навчання є не лише можливістю, а й обов'язком, передбаченим законодавством. Воно включає два ключові напрями: перепідготовку та підвищення кваліфікації, які відображено в табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Дефініції «перепідготовка» та «підвищення кваліфікації»

№ з/п	Автор/Джерело	Визначення
1	2	3
1.	В. Брича [20]	Перепідготовка – набуття нових знань і формування нових навичок за новою професією, профіль якої відрізняється від раніше здобутої професії
2.	Cristina Sánchez [4]	Перепідготовка – процес набуття нових навичок або відновлення наявних у відповідь на зміни в робочому середовищі
3.	І. І. Козинець, Ю. О. Шабанова [13]	Перепідготовка – освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою професією
4.	ЗУ «Про освіту» [41]	Перепідготовка – це професійне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку
5.	А. Гришук [7]	Перепідготовка – це навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю
6.	В. Брича [20]	Підвищення кваліфікації – поглиблення набутих первинних знань та удосконалення первинних навичок, отриманих раніше за відповідним профілем професії
7.	Indeed Editorial Team [11]	Підвищення кваліфікації – включає вдосконалення навичок, рис і компетенцій, які сприяють вашому успіху на робочому місці

1	2	3
8.	Gerry Czerniawski [1]	Підвищення кваліфікації – як формальний і неформальний процеси, які дозволяють вдосконалювати свою професійну практику впродовж своєї кар'єри з зобов'язанням трансформувати освіту на краще
9.	I. I. Козинець, Ю. О. Шабанова [13]	Підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань
10.	ЗУ «Про освіту» [41]	Підвищення кваліфікації – це професійне (професійно-технічне) навчання робітників, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг

З табл. 1.1 видно, що перепідготовка визначається як здобуття нових знань і навичок, що дають змогу змінити професійний напрям або адаптуватися до нових умов праці, тоді як підвищення кваліфікації орієнтоване на вдосконалення вже наявних компетентностей у межах обраної професії.

Сучасні публічні службовці в процесі професійної підготовки здобувають ключові загальні та спеціалізовані навички й компетентності. Для якісного виконання своїх обов'язків публічний службовець має володіти низкою вмінь, які продемонстровані на рис. 1.2 [15].



Рисунок 1.2 – Вміння сучасних публічних службовців

Джерело: систематизовано за [15]

Рис. 1.2 ілюструє нам ключові аспекти професійного розвитку публічних службовців, які формуються в процесі навчання та підготовки. Саме ці елементи разом забезпечують здатність службовців ефективно працювати в сучасних умовах, поєднуючи професійні стандарти з особистісним розвитком.

Сучасна організація функціонування державної служби значною мірою зосереджена на підвищенні професіоналізму публічних службовців та рівня їхньої освіти, що тісно пов'язано з розвитком системи професійної підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, яка являє собою чітко структуровану сукупність елементів: правових інститутів і складних підсистем, спрямованих на забезпечення державних органів достатньою кількістю висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно реалізовувати цілі та функції правової держави завдяки сучасним знанням, навичкам і вмінням. Головна мета цього процесу полягає в досягненні високої ефективності професійної діяльності через набуття та вдосконалення професійних компетенцій, що відповідають необхідному рівню кваліфікації [26].

В свою чергу І. Брийовська та Н. Козачок-Труш наголошують на необхідності використання системного підходу при формуванні організаційно-правового механізму забезпечення професійного розвитку публічних службовців. З їх точки зору, такий підхід передбачає врахування низки ключових компонентів, зокрема: нормативно-правових документів, що регулюють питання перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; структурних елементів самої системи; цілей, завдань, принципів та функцій підвищення кваліфікації; а також зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на функціонування системи підвищення кваліфікації публічних службовців (див. рис. 1.3) [5].

І. Брийовська та Н. Козачок-Труш справедливо зазначають, що організаційно-правовий механізм забезпечення професійного розвитку публічних службовців є важливим інструментом удосконалення системи державного управління та підвищення її ефективності. Поділяємо цю думку, оскільки досягнення цих цілей можливе лише за умови належної підготовки

державних службовців, а також через постійне підвищення рівня їхньої професійної підготовки з певним випередженням практичних потреб.



Рисунок 1.3 – Організаційно-правовий механізм забезпечення ПКДС

Джерело: систематизовано за [5]

Рис. 1.3 демонструє нам складну взаємодію різноманітних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування державної служби.

Він виявляє ключові аспекти, що включають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на систему, її складові елементи, чітко визначену мету, а також комплекс взаємопов'язаних завдань, функцій та принципів, що в сукупності сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів, здатних відповідати сучасним вимогам публічного управління.

Основні принципи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців продемонстровані в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Принципи професійного розвитку публічних службовців

№ з/п	Принципи	Опис принципу
1.	Доступність і рівність умов	Забезпечення рівних можливостей для громадян щодо вступу та проходження державної служби.
2.	Доступність професійного навчання та забезпечення різних його форм	Надання широкого спектру можливостей для професійного навчання публічних службовців.
3.	Спрямування навчання та діяльності на забезпечення державного суверенітету, прав і свобод людини, зміцнення громадської злагоди в Україні	Орієнтація навчального процесу та подальшої діяльності публічних службовців на захист суверенітету, прав людини та сприяння суспільній гармонії.
4.	Гуманність і справедливість	Забезпечення людського та справедливого підходу в процесі навчання та подальшій службі.
5.	Неперервність та наступність професійного навчання	Безперервний процес навчання та вдосконалення протягом усього періоду публічної служби, з урахуванням попередніх знань та досвіду.
6.	Фахового вдосконалення знань і вмінь протягом усього періоду проходження публічної служби	Постійне підвищення професійного рівня публічних службовців.
7.	Науковість та компетентність	Базування навчального процесу на наукових засадах та формування у публічних службовців необхідних компетенцій.
8.	Випереджальний характер професійного навчання	Орієнтація навчання на майбутні потреби та виклики державної служби.
9.	Формування професійної честі, ініціативності, відданості справі служіння народові України, високої моральності	Виховання у публічних службовців високих моральних якостей, професійної етики, ініціативності та відданості служінню суспільству.
10.	Формування високої культури поведінки, правової культури	Розвиток у публічних службовців високих стандартів поведінки та правової свідомості.
11.	Формування здатності впроваджувати в життя цінності демократії, соціальної держави та громадського суспільства	Підготовка публічних службовців до практичної реалізації принципів демократії, правової та соціальної держави, а також розвитку громадянського суспільства.

Джерело: систематизовано за [25]

З табл. 1.2 видно, що всі ці принципи формують основу для створення ефективної системи професійного розвитку, що поєднує адміністративні вимоги з соціальними цінностями.

Національна академія відповідає за розробку вимог до структури та змісту професійних програм, які потім офіційно затверджує НАДС. Своєю чергою, освітні заклади розробляють самі професійні програми, що потребують узгодження як з НАДС, так і з органами, на які поширюється законодавство про ДС, МДА та службу в ОМС [60].

Важливою частиною системи навчання публічних службовців є РЦПК. Вони діють у більшості регіонів України (включно з Києвом та Севастополем). Проте в Дніпропетровській, Львівській, Одеській та Харківській областях ці завдання покладено на структури регіональних інститутів держуправління НАДУ [23].

Діяльність РЦПК регламентується постановою КМУ № 1681 від 16 грудня 2004 року. Цей документ визначає РЦПК як заклади післядипломної освіти, що здійснюють професійне навчання, зокрема, підвищення кваліфікації для цільової групи (див. рис. 1.4) [45].



Рисунок 1.4 – Цільові групи слухачів РЦПК (за Постановою КМУ №1681)

Джерело: систематизовано за [45]

Засновниками цих центрів є Рада міністрів АР Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації. Обласні, Київська та Севастопольська міські ради можуть виступати співзасновниками. Замовниками освітніх послуг є державні органи, органи місцевого самоврядування, їх асоціації, а також підприємства, установи та організації [45].

Виконуючи функції регіональних навчально-методичних центрів, РЦПК мають ключові завдання, які продемонстровані на рис 1.5

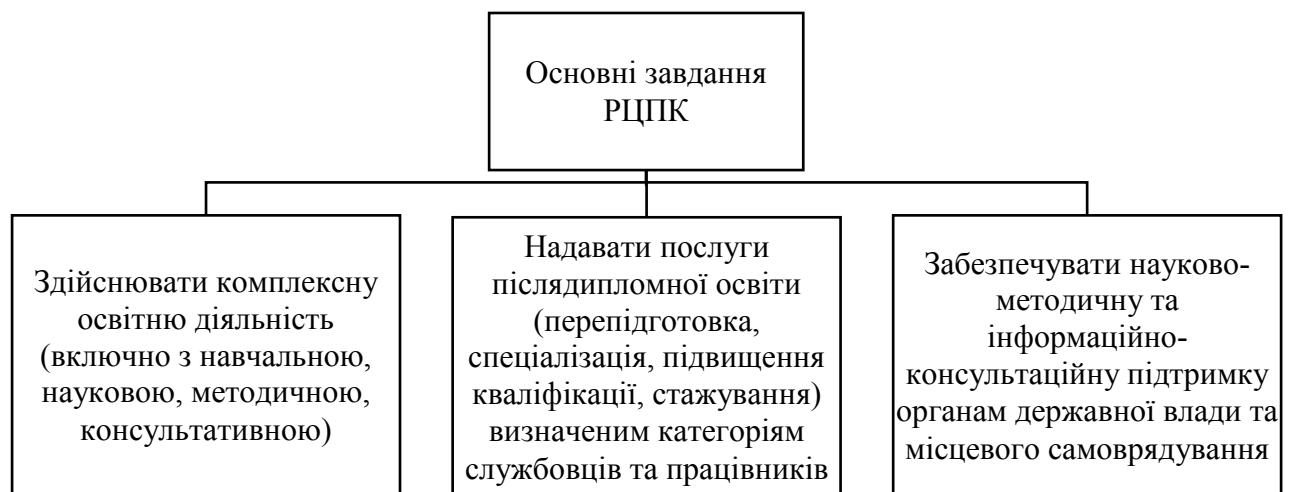


Рисунок 1.5 – Основні завдання РЦПК

Джерело: систематизовано за [27]

Відповідно до своїх основних завдань РЦПК затверджує відповідні освітні програми, залучає кваліфікованих фахівців для проведення занять, співпрацює з навчальними закладами, взаємодіє з іншими установами для удосконалення системи підвищення кваліфікації публічних службовців та розвитку державної служби, (повний перелік функцій продемонстровано в дод. А) [27].

Отже, розглянуто сутність професійного навчання публічних службовців як цілеспрямованої системи, спрямованої на забезпечення державних органів високопрофесійними кадрами. Система професійного розвитку публічних службовців базується на ключових принципах, як-от доступність, безперервність, науковість та випереджальний характер навчання, і спрямована на формування не лише професійних компетентностей, але й високих моральних

та етичних стандартів. Важливим елементом цієї системи є НАДС та РЦПК, які забезпечують формування та функціонування системи професійного навчання, розробляють програми, встановлюють вимоги до структури і змісту професійних програм.

1.2 Аналіз нормативно-правової бази з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади ґрунтується на законодавчих та нормативних актах України. До них належать Конституція України, закони України, укази Президента, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, а також інші нормативні документи органів виконавчої влади (їх перелік продемонстровано в дод. Б).

Зокрема, стаття 43 Конституції України закріплює обов'язок держави щодо реалізації програм професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб [14].

Кодекс законів про працю України визначає гарантії для працівників, які підвищують кваліфікацію, а також пільги для тих, хто поєднує роботу з навчанням. Він регулює організацію виробничого навчання за рахунок роботодавця, забезпечення необхідних умов для такого навчання та проведення його у робочий час. Крім того, Кодекс передбачає заохочення працівників, які здобувають нову кваліфікацію, та їх подальше працевлаштування відповідно до отриманих знань і навичок [42].

ЗУ «Про вищу освіту» визначає підготовку фахівців для державної служби та органів місцевого самоврядування як післядипломну освіту, що являє собою спеціалізоване вдосконалення їхньої освіти та професійної компетентності через поглиблення, розширення, оновлення знань, умінь і навичок або здобуття нової спеціальності на базі вже отриманих кваліфікаційних рівнів спеціаліста, магістра та набутого практичного досвіду [28].

1 січня 2025 року набрала чинності нова редакція ЗУ «Про державну

службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.

Цей Закон 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. Водночас професійне навчання визначено як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності [29].

Статті 48–49 цього Закону охоплюють питання організації професійної компетенції державних службовців, підвищення рівня якої необхідно проводити постійно.

Відповідно стаття 48 гарантує державним службовцям умови для постійного підвищення їхньої професійної компетентності через систему професійного навчання, що фінансується з держбюджету та інших законних джерел. Це навчання включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації, може здійснюватися в різних навчальних закладах, зокрема й за кордоном, згідно із законодавством, положення про яке затверджує КМУ за поданням центрального органу у сфері держслужби. Науково-методичну підтримку цієї системи забезпечує НАДУ. Керівники держслужби зобов'язані організовувати професійне навчання своїх працівників, включаючи підвищення кваліфікації не рідше ніж раз на три роки, необхідність якого визначається керівництвом за результатами оцінювання. Новопризначені службовці проходять навчання протягом першого року служби. На час навчання за службовцями зберігаються посада та зарплата. Також можливе стажування службовців до шести місяців в іншому державному органі або за кордоном зі збереженням посади та зарплати, а для молоді, яка не є держслужбовцями, може

проводитися стажування до шести місяців для ознайомлення з держслужбою. Порядок стажування держслужбовців визначає центральний орган виконавчої влади у сфері державної служби. Тим часом стаття 49 встановлює, що після щорічного оцінювання службової діяльності, передбаченого статтею 44, державний службовець спільно зі службою управління персоналом розробляє індивідуальну програму підвищення його професійної компетентності, яка потребує погодження безпосереднього керівника та затвердження керівником відповідного структурного підрозділу [29].

Стаття 44 цього Закону передбачає щорічне оцінювання службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання завдань, прийняття рішень щодо преміювання та кар'єрного планування. Оцінювання базується на показниках результативності, ефективності, якості, дотримання етичних норм і антикорупційного законодавства, виконання індивідуальної програми розвитку та контрактних показників (за наявності). Оцінювання службовців категорій «Б» і «В» здійснюється безпосереднім керівником та керівником структурного підрозділу, а службовців категорії «А» – суб'єктом призначення. Службовця ознайомлюють з результатами оцінювання протягом трьох днів, висновок затверджується наказом. За результатами оцінювання виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з обґрунтуванням. Отримання негативної оцінки є підставою для звільнення. Службовець має право оскаржити негативну оцінку та висловити зауваження, які додаються до його особової справи. Службовці з відмінними оцінками підлягають преміюванню [29].

Сучасний розвиток системи професійного навчання публічних службовців в Україні відзначається оновленням підходів до змісту та форм їхньої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. У цьому контексті, в 2019 році КМУ замінив попереднє Положення від 7 липня 2010 року № 564, що регулювало цю сферу, новою редакцією, затвердженою Постановою КМУ від 6 лютого 2019 року № 106, яка внесла суттєві зміни у порівнянні з попереднім документом [33, 34].

Так за новою постановою учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через: підготовку, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту (див. рис. 1.6) [34].

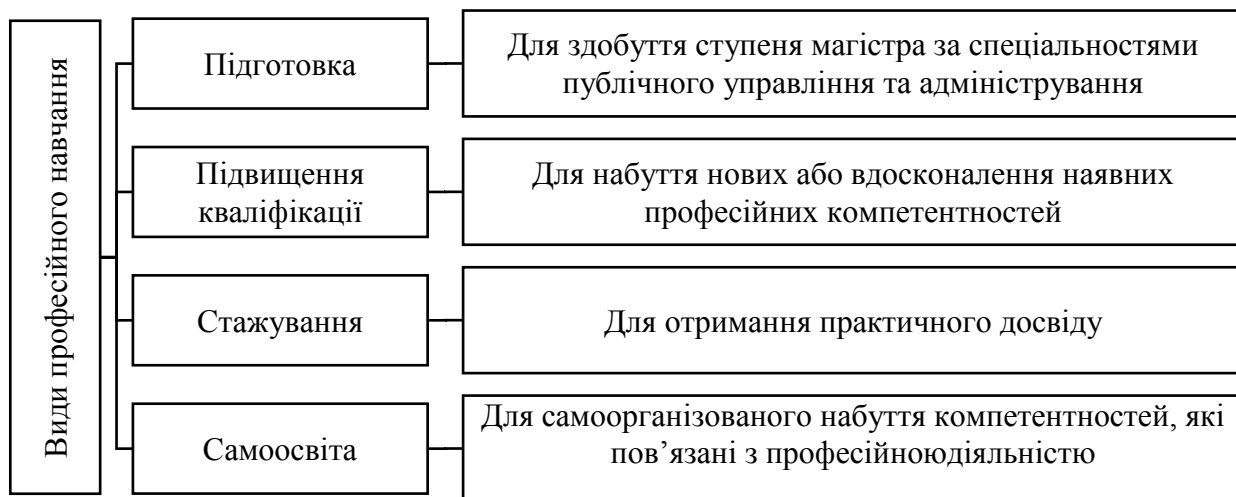


Рисунок 1.6 – Види професійного навчання

Джерело: систематизовано за [34]

Підготовка в системі професійного навчання публічних службовців передбачає успішне опанування відповідної освітньо-професійної програми, що завершується присудженням ступеня магістра за спеціальностями, важливими для роботи в державних органах та органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Цей процес здійснюється згідно з правилами прийому, положеннями про стажування слухачів НАДУ в органах влади, переліком установ для стажування, порядком прийому на навчання та стандартами вищої освіти. Підсумкова атестація знань відбувається у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту, порядок проведення якого визначається Кабінетом Міністрів України, або в інших формах, встановлених стандартами вищої освіти [34].

Підвищення кваліфікації в рамках професійного навчання має на меті отримання нових та удосконалення вже наявних професійних знань і навичок у певній сфері діяльності чи галузі знань. Навчання за програмами підвищення кваліфікації може проводитися в різних форматах. Згідно пункту 9 Постанови

КМУ №106 від 6 лютого 2019 р. існують такі види програм підвищення кваліфікації (див. рис. 1.7) [34].

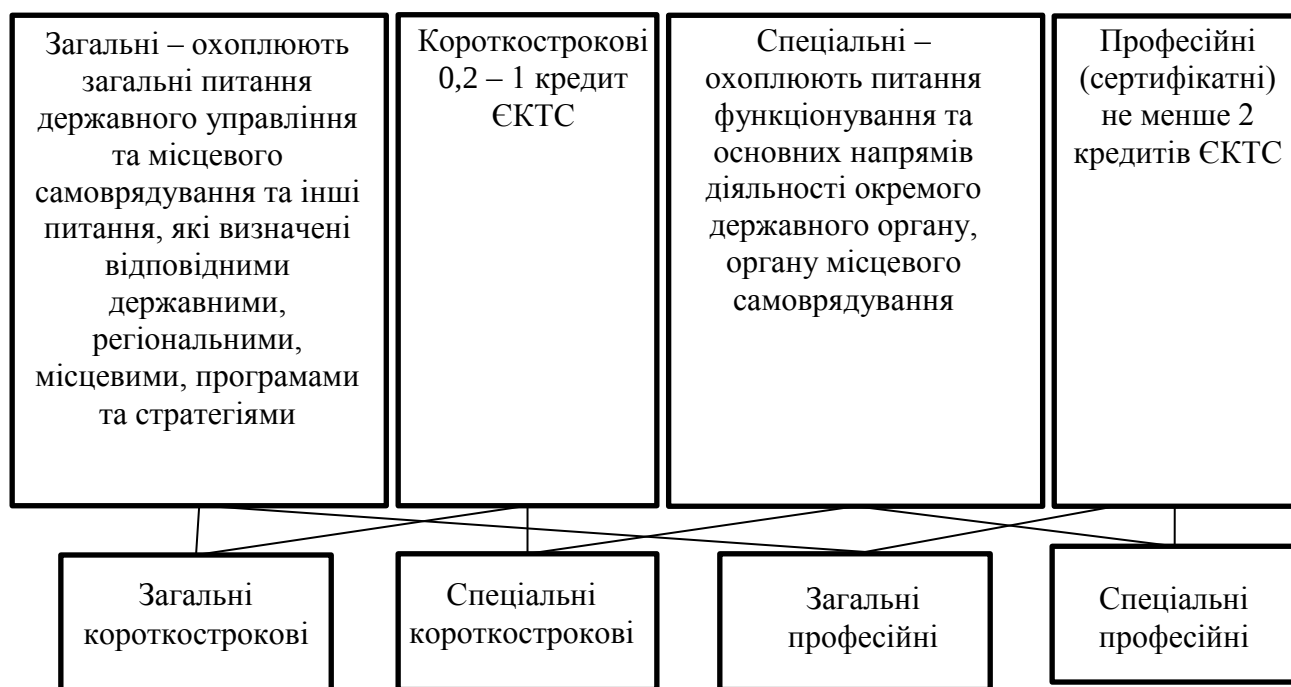


Рисунок 1.7 – Види програм підвищення кваліфікації

Джерело: систематизовано за [34]

Відповідно до 14 пункту Постанови КМУ № 106 від 6 лютого 2019 р. підвищення кваліфікації за загальними або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим (див. табл 1.3) [34].

Таблиця 1.3 – Обов'язковість підвищення кваліфікації публічних службовців

Категорія осіб	Обов'язковість підвищення кваліфікації	Строк
Державні службовці	Вперше призначені на посаду (категорії «А» та «Б» включно)	Протягом року з дня призначення
	Які займають посади державної служби	Не рідше одного разу на три роки
Посадові особи місцевого самоврядування	Вперше призначені на посади в ОМС	Протягом року після призначення
	Вперше обрані на виборну посаду	Протягом року після набуття повноважень
	Призначені на посаду в ОМС	Не рідше одного разу на три роки
	Обрані або затверджені радою на виборну посаду	Не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень
Голови місцевих держадміністрацій	Голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники	Не рідше одного разу на три роки

та їх заступники	та заступники	
------------------	---------------	--

Джерело: систематизовано за [34]

Після успішного завершення навчання за професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації учасники отримують сертифікат, що підтверджує їхні нові компетентності, а за результатами проходження короткострокових програм видається відповідний документ про підвищення кваліфікації [34].

Стажування є формою професійного навчання, що передбачає набуття практичного досвіду виконання службових завдань у певній професійній сфері. Воно може тривати від одного до шести місяців і проводитися як у іншому державному органі, так і за кордоном, зі збереженням за службовцем його посади та заробітної плати. Направлення на стажування здійснюється наказом керівника на підставі письмової заяви службовця та згоди керівника приймаючої установи. Під час стажування службовець може брати участь у діяльності органу, готувати документи, бути присутнім на нарадах, але водночас зобов'язаний виконувати індивідуальний план стажування, вдосконалювати професійні навички, дотримуватися етики та правил внутрішнього розпорядку. Стажування за кордоном регулюється міжнародними договорами та угодами про співпрацю. Після завершення закордонного стажування службовець подає звіт за місцем основної роботи. Звіт та інші документи про стажування зберігаються в особовій справі службовця [34, 38].

Самоосвіта являє собою самостійне набуття публічним службовцем необхідних професійних знань та навичок у процесі повсякденної роботи, громадської діяльності чи дозвілля, а також через участь у різноманітних заходах, таких як конференції, семінари, тренінги та майстер-класи. Необхідність самоосвіти визначається за результатами оцінювання службової діяльності та відображається в індивідуальній програмі професійного розвитку службовця, займаючи при цьому від 10 до 20 відсотків загального обсягу навчання, виміряного в кредитах ЄКТС [34, 58].

Отже, нормативно-правова база з питань перепідготовки та підвищення

кваліфікації публічних службовців в Україні представлена комплексною системою законодавчих актів, починаючи від Конституції України до спеціалізованих постанов КМУ. ЗУ «Про державну службу» закріплює обов'язковість професійного навчання, встановлюючи чіткі вимоги щодо періодичності підвищення кваліфікації для різних категорій публічних службовців та механізми оцінювання їхньої діяльності. Постанова КМУ №106 від 2019 року визначає основні форми професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та деталізує види програм підвищення кваліфікації, включаючи загальні, спеціальні професійні та короткострокові програми.

1.3 Зарубіжний досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців

Варто звернути увагу, що одним із джерел налагодження процесу ефективного професійного розвитку публічних службовців є використання зарубіжного досвіду країн, які мають сталий та практично орієнтований механізм професійного розвитку службовців. Варто зазначити, що в такому аспекті актуальним та важливим для нашої держави є вивчення та запозичення зарубіжного досвіду тих країн, які демонструють позитивні практики в питаннях професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Втім, переймати такий досвід потрібно обережно та поступово, зважаючи на особливості побудови правової системи, системи публічного управління, особливостей підготовки кадрів для держави тощо [16].

Проаналізуємо зарубіжний досвід підвищення кваліфікації кадрів в публічній службі в таких розвинутих країнах, як В'єтнам, Румунія, Естонія, Сполучені Штати Америки, Великобританія, Німеччина.

Досвід В'єтнаму демонструє, що перепідготовка та підвищення кваліфікації розглядаються як ключовий інструмент для покращення якості публічних службовців та адаптації до вимог адміністративної реформи. Основна

мета полягає у формуванні компетентних службовців шляхом систематичної передачі знань, розвитку професійних навичок, а також оновлення та вдосконалення існуючих знань та навичок відповідно до стандартів рангів та вимог посад. Уряд В'єтнаму встановлює відповідну політику та законодавчу базу, яка реалізується на центральному та місцевому рівнях, при цьому навчання вважається правом службовців. Однак у дослідженні Нго Сі Чунга та Нгуєн Дук Хая було виявлено, що у В'єтнамі чинні закони не передбачають обов'язкової перепідготовки публічних службовців з урахуванням компетенцій їхніх посад, а також не вимагають від органів влади проводити опитування щодо навчальних потреб. Через це на місцях часто ігнорують як розробку програм, адаптованих до конкретних посад, так і виявлення реальних потреб у навчанні. Ці твердження підтверджуються опитуванням публічних службовців В'єтнаму, які оцінюють ефективність впроваджуваної політики навчання як недостатню, особливо в частині гарантування їхніх прав на навчання та заохочення до самостійного розвитку [3].

Отже, на основі в'єтнамського досвіду можна сформулювати низку рекомендацій, які можуть бути корисними для вдосконалення системи перепідготовки публічних службовців в інших країнах, зокрема в Україні: необхідність коригування політики, зокрема, шляхом розробки програм, тісніше пов'язаних із компетенціями конкретних посад, врахування реальних потреб службовців та створення умов для їхнього проактивного самонавчання та самовдосконалення.

Досвід Румунії у сфері перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, висвітлений у дослідженні Гуцу А, та Німаре К., підкреслює важливість професійного навчання для модернізації державного управління, особливо в умовах цифрової трансформації та викликів пандемії коронавірусу. Законодавство Румунії, зокрема адміністративний кодекс, зобов'язує державу забезпечувати публічним службовцям щонайменше одну програму навчання кожні два роки та фінансувати, залучаючи як державні інституції так і приватних провайдерів. Автори зазначають, що пандемія суттєво

вплинула на формати навчання, прискоривши перехід до онлайн-моделей. Це виявило як переваги (гнучкість, економія ресурсів, доступність), так і недоліки (проблеми з комунікацією та технічним забезпеченням, нерівні ІТ-навички). Їхнє дослідження в румунських меріях показало неоднозначне ставлення до онлайн-формату: деякі службовці віддають перевагу йому, інші – традиційному очному навчанню. При цьому більшість опитаних вважає, що пройдені курси допомогли їм у професійному розвитку лише частково [2].

Отже, румунський досвід наголошує на необхідності адаптації програм до потреб публічних службовців, інтеграції цифрових навичок та фінансування для підвищення ефективності навчання, що може бути корисним для України у створенні гнучкої системи підвищення кваліфікації, орієнтованої на сучасні виклики.

В Естонії, система професійного розвитку публічних службовців, яка почала свій активний розвиток після здобуття незалежності, згідно з європейськими нормами, визначається насамперед істотною децентралізацією. Це передбачає, що відповідальність за управління кадрами, включаючи планування та виділення коштів на навчання, значною мірою делегована кожному міністерству або державній інституції. Вони володіють власними навчальними бюджетами та мають можливість вільно визначати постачальників освітніх послуг, що стимулює до рівної конкуренції між державними та приватними навчальними закладами. Важливо підкреслити, що в Естонії відсутнє єдине міністерство, яке відповідало б за усю кадрову політику в державному секторі. Різними питаннями опікуються як мінімум чотири установи, серед яких Департамент державної служби при Державній канцелярії, Міністерство фінансів, Департамент державного управління Міністерства юстиції та Міністерство внутрішніх справ [10].

Отже, естонський досвід демонструє переваги децентралізації в професійному розвитку публічних службовців. Міністерства та установи мають свободу у плануванні, фінансуванні та у виборі освітніх програм для своїх працівників. Впровадження такого підходу в Україні дозволить цілеспрямовано

розвивати компетенції публічних службовців, враховуючи особливості кожного відомства, а також стимулювати розвиток ринку освітніх послуг.

Досвід Сполучених Штатів Америки у сфері перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців є показовим прикладом комплексної та гнучкої системи, що функціонує в умовах відкритої публічної служби, де доступ до посад є відносно вільним. Ця система базується на багатовекторному підході, який став результатом збалансованої державної політики, спрямованої на забезпечення різноманітності у підготовці управлінських кадрів для державних установ. Професійний розвиток відбувається за трьома ключовими напрямками: по-перше, через освітні програми вищих навчальних закладів; по-друге, через діяльність спеціалізованих інституцій, що цілеспрямовано організовують тренінги та курси підвищення кваліфікації; по-третє, через численні приватні ініціативи, які включають програми від неурядових організацій, приватних тренерів та професійних коучів для службовців різних рівнів та сфер управління. Держава при цьому активно створює, постійно переглядає та вдосконалює спеціальні програми для підготовки висококваліфікованих кадрів [16].

Таким чином, американський досвід має особливу значущість для України, оскільки він ілюструє важливість розробки багатовимірної системи освіти, яка здатна гнучко підлаштовуватися під вимоги як публічних службовців, так і держави загалом. Такий підхід сприяє вдосконаленню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності й якості надання державних послуг.

Досвід Великобританії у системі професійного розвитку публічних службовців, демонструє суттєву трансформацію вимог: від чіткого виконання інструкцій та мінімізації ініціативи до актуалізації розвитку системного мислення, здатності до командної роботи, покращення комунікативних навичок, а також підвищення рівня ініціативності та самостійності. У британській системі, яка характеризується класовим поділом публічних службовців, розробка критеріїв оцінки компетентності стала ключовим мотиваційним чинником для постійного вдосконалення, де рівень освіти та професійної підготовки є визначальним для кар'єрного зростання між сімома існуючими класами. А

підготовка кадрів є одним із найпріоритетніших напрямів освітньої діяльності, що реалізується через широку мережу семінарів, конференцій та освітніх курсів, організованих різними міністерствами та відомствами, кожне з яких розробляє власні програми з урахуванням потреб ринку та практичного застосування знань. Незважаючи на відсутність єдиної централізованої системи та різноманіття форм навчання, спільними рисами є обов'язкова підготовка випускної проектної роботи, теоретична підготовка в навчальному закладі та оволодіння практичним досвідом, часто через стажування [19].

Отже, досвід Великобританії у трансформації професійного розвитку публічних службовців, який акцентує увагу на системному мисленні, командній роботі, комунікації, ініціативності та самостійності, а також на постійному вдосконаленні компетентностей для кар'єрного зростання, може стати цінним для України. Це дозволить Україні створити ефективну систему підготовки кадрів, яка враховуватиме потреби ринку та практичне застосування знань, навіть за відсутності єдиної централізованої системи, забезпечуючи при цьому обов'язкову практичну підготовку та проектну роботу.

У Німеччині функціонує розгалужена система навчальних закладів для підвищення кваліфікації публічних службовців, ключовим елементом якої є Федеральна академія державного управління. Особливістю німецького підходу є те, що головна мета навчання – це не просто передача теоретичних знань, а розвиток у службовців специфічного аналітичного мислення та моделей професійної поведінки. Так практична складова навчання має пріоритет над аудиторними заняттями. Широко застосовуються стажування безпосередньо на робочих місцях та за кордоном. Велика увага приділяється інтерактивним методам навчання під керівництвом досвідчених наставників. Заохочуються дискусії, мозкові штурми та «круглі столи». Це спрямовано на те, щоб службовці індивідуально чи колективно знаходили рішення для реальних або потенційних проблем, що виникають у їхній професійній діяльності. Такий підхід розвиває у них навички самостійного навчання та постійного вдосконалення компетенцій за допомогою проблемно-пошукових методів [57].

Підготовка вищого керівного складу здійснюється у Федеральній академії державного управління. Академія пропонує широкий вибір навчальних програм та матеріалів для самостійного опрацювання, що дозволяє підтримувати самоосвіту керівника протягом усієї його кар'єри. Важливою перевагою є модульний принцип побудови освітніх програм, що робить їх надзвичайно гнучкими. Це дає змогу створювати індивідуальні навчальні курси, які відповідають специфічним потребам конкретної громади чи території. Зміст програм постійно оновлюється, інформуючи службовців про нові знання та тенденції у їхній галузі та стимулюючи їх до подальшого професійного зростання [57].

Виходячи з аналізу німецького досвіду, для України може бути корисним переорієнтування системи підготовки публічних службовців з акцентом не лише на надання знань, а й на формування певного типу мислення, професійної поведінки та практичних навичок через стажування та інтерактивні методики. Запровадження гнучких модульних програм дозволить адаптувати навчання до конкретних потреб регіонів та викликів часу (наприклад, повоєнне відновлення чи євроінтеграція), а фокус на розвитку навичок самостійного навчання та вирішенні реальних проблем під керівництвом наставників сприятиме підвищенню адаптивності, компетентності та ефективності українського державного апарату.

Отже, узагальнюючи аналіз зарубіжного досвіду перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців можна зробити висновок, що ефективні системи характеризуються балансом між централізованою координацією та децентралізованим впровадженням, орієнтацією на практичні навички та результат, а не лише теоретичні знання. Важливими елементами є чіткий зв'язок між навчанням і кар'єрним зростанням, диференційований підхід до різних рівнів службовців та використання інтерактивних методів навчання із залученням досвідчених наставників. Для України корисним є запозичення практик, які пов'язують програми навчання з конкретними компетенціями посад, враховують реальні потреби службовців та поєднують різноманітні формати

(онлайн-курси, стажування, проектна робота), що сприятиме формуванню гнучкої, адаптивної системи професійного розвитку публічних службовців.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1 Характеристика НАДС як центрального органу виконавчої влади

НАДС є ключовим інститутом у системі державного управління, що забезпечує інституційну спроможність та розвиток професійної, ефективної, стабільної та політично неупередженої державної служби в Україні відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування, діючи на засадах верховенства права, законності, відкритості, прозорості та відповідальності. До його ключових функцій належать: аналіз потреб у навчанні, координація навчальних програм, моніторинг якості освіти, адаптація європейських стандартів (повний перелік функцій наведено у дод. В) [32, 22].

Ключові аспекти діяльності НАДС продемонстровані на рис. 2.1.

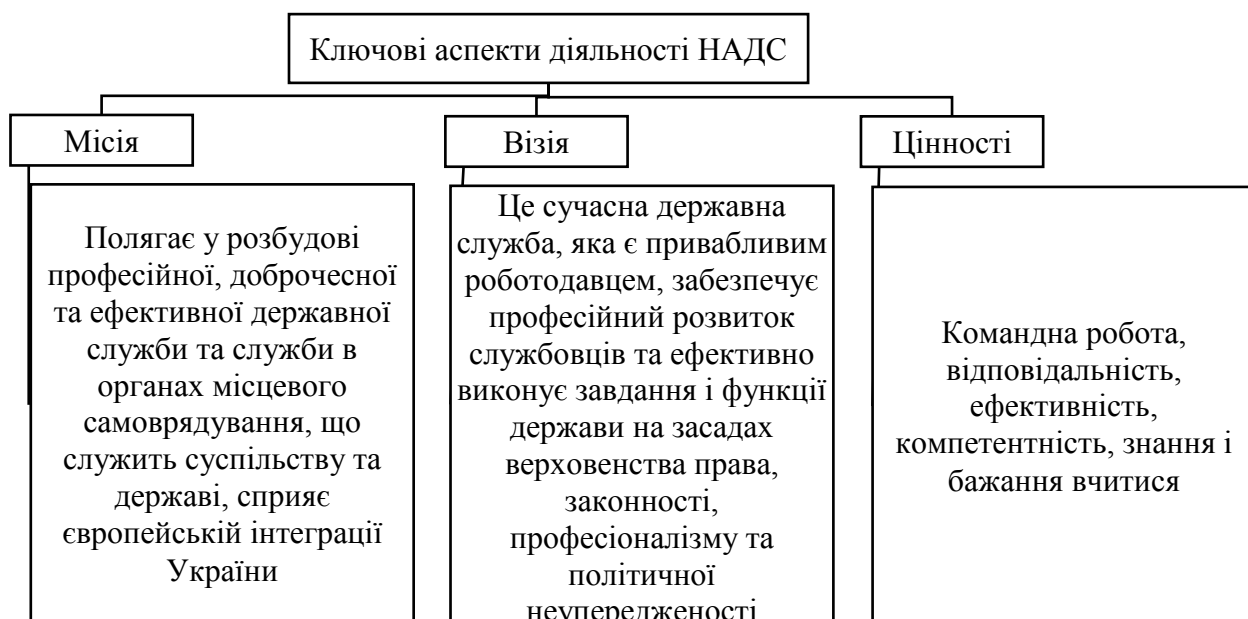


Рисунок 2.1 – Ключові аспекти діяльності НАДС

Джерело: систематизовано за [22]

З рис. 2.1 можна побачити, що місія НАДС полягає в тому, щоб створити таку державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, яка була б по-справжньому професійною, чесною та ефективною. Їхня робота спрямована

на благо суспільства та держави, а також на підтримку європейського курсу України.

Суть візії НАДС полягає в тому, що вони прагнуть, щоб державна служба стала сучасним та привабливим місцем роботи, де службовці постійно розвиваються та можуть ефективно виконувати важливі завдання держави, керуючись принципами верховенства права, законності, професіоналізму та політичної неупередженості.

Також на рисунку виділено цінності НАДС, які є фундаментом їхньої роботи: це командна робота, відповідальність, прагнення до ефективності, висока компетентність, а також постійне прагнення до знань і бажання вчитися. Ці цінності є запорукою успішної реалізації місії та візії НАДС.

Варто зазначити, що НАДС запровадили стратегічний план діяльності на 2025-2027 роки, в якому визначені стратегічні цілі щодо підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців (див. дод. Г) [39].

Головні завдання, що виконує НАДС зображені на рисунку 2.2.

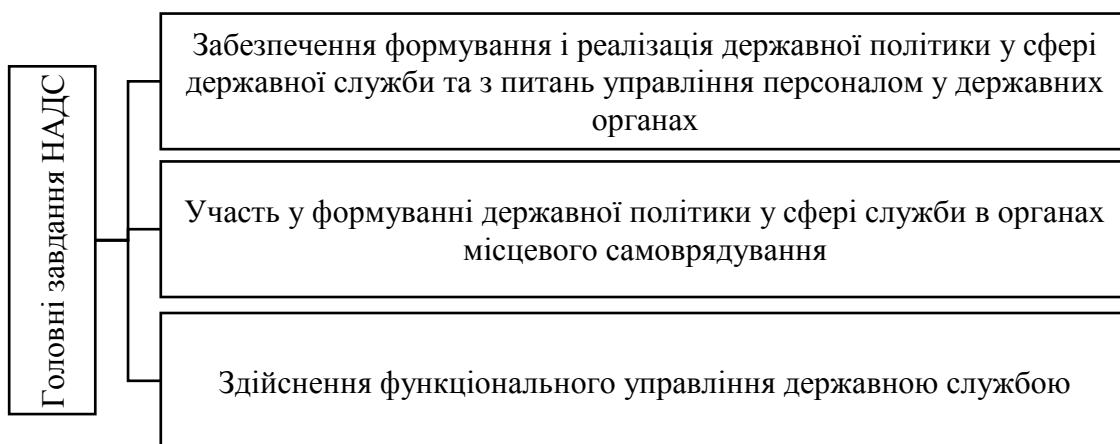


Рисунок 2.2 – Головні завдання НАДС

Джерело: систематизовано за [22]

Керівництво НАДС здійснює Голова, якого призначає та звільняє КМУ за рекомендацією Прем'єр-міністра, після проведення конкурсного відбору. У Голови є заступники, яких також призначає та звільняє Кабінет Міністрів [32].

На 2025 рік Голова НАДС окреслила ключові пріоритети діяльності, які продемонстровані на рис. 2.3.

Пріоритети НАДС на 2025 рік
Впровадження реформи системи оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад відповідно до принципів державного управління, викладених у програмі ОЕСР, SIGMA. Вдосконалення законодавства з питань класифікації посад держслужби. Розроблення умов оплати праці на основі класифікації посад на 2026-й. Підключення нових абонентів до інформаційної системи HRMIS. Актуалізація нормативно-правового забезпечення професійного навчання. Впровадження оцінювання стану системи професійного навчання на основі моніторингових досліджень, що проводяться зауправлінськими індикаторами. Напрацювання законодавства щодо відновлення та удосконалення порядку конкурсної процедури. Впровадження цінностей безбар'єрного середовища, залучення ветеранів та ветеранок на публічну службу. Проведення інформаційно-роз'яснювальної кампанії щодо впровадження ЗУ № 3077 «Про службу в ОМС».

Рисунок 2.3 – Ключові пріоритети діяльності НАДС на 2025 рік

Джерело: систематизовано за [52]

Організаційна структура НАДС представлена апаратом агентства та його територіальними органами – міжрегіональні управління [22]. Апарат НАДС складається з таких ключових структурних підрозділів, які продемонстровано в дод. Д

З дод. Д можна побачити розгалужену організаційну структуру центрального апарату НАДС, що складається з генеральних департаментів, департаментів, управлінь та секторів, кожен з яких відповідає за певну ключову сферу діяльності агентства. Простежується чітка спеціалізація підрозділів, спрямована на забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, управління персоналом, оплати праці, професійний розвиток, цифровізацію, юридичне забезпечення, фінансову діяльність, контроль, стратегічне планування, комунікацію та внутрішню безпеку. Такий розподіл функцій підкреслює комплексний підхід НАДС до виконання своїх завдань.

НАДС має мережу регіональних представництв, які називаються міжрегіональними управліннями, які були створені згідно з постановою Кабінету

Міністрів України від 7 квітня 2023 року № 316. Їх перелік продемонстровано на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Територіальні органи НАДС

Джерело: систематизовано за [22]

З рис. 2.4 можна сказати, що ці управління забезпечують реалізацію державної політики у сфері державної служби на відповідних територіях, здійснюють функціональне управління та вносять пропозиції щодо вдосконалення законодавства.

З метою адаптації державної служби України до стандартів ЄС при НАДС функціонує важливий структурний підрозділ – Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, створений як державна установа за ініціативи ЄС для реалізації відповідних директив, резолюцій та регламентів Європейської Комісії. Правова основа діяльності Центру визначається постановами КМУ № 485 від 14.04.2004 та № 528 від 04.06.2008, а також угодами з ЄС [61].

Мета діяльності Центру продемонстровано на рис. 2.5.

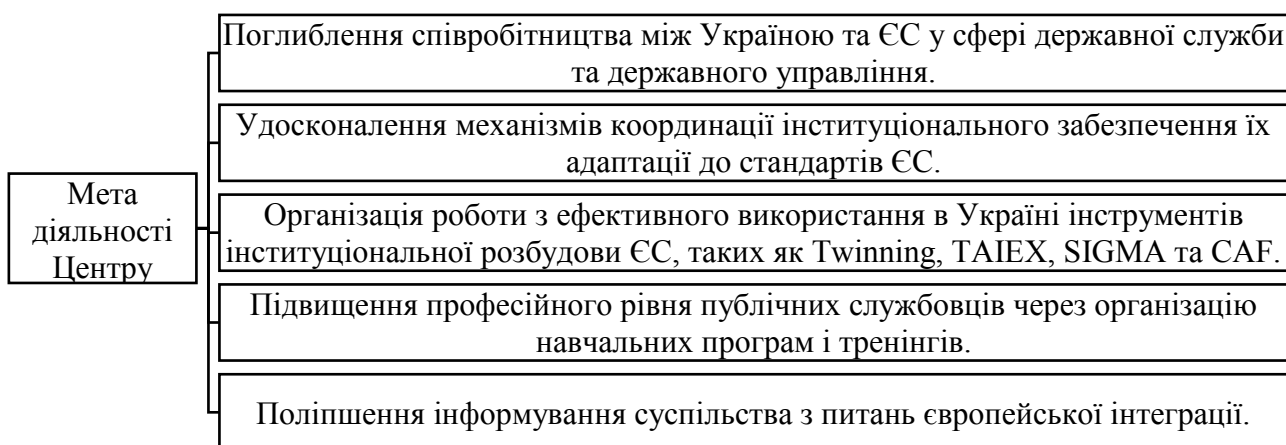


Рисунок 2.5 – Мета діяльності Центру

Джерело: систематизовано за [61]

Перелік інструментів інституційного розвитку, які застосовує Центр, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інструменти інституційного розвитку, які знаходяться в арсеналі Центру

№ з/п	Назва інструменту	Опис
1	2	3
1.	CAF	Загальна рамка оцінювання, інструмент управління якістю, який допомагає державним установам оцінювати та покращувати їхню діяльність на основі принципів досконалості в управлінні.
2.	SIGMA	Програма підтримки вдосконалення врядування та управління, створена ЄС та ОЕСР для сприяння реформам державного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС.
3.	Twinning	Інструмент інституціональної розбудови, що передбачає співпрацю між державними органами України та країн-членів ЄС для передачі досвіду, адаптації законодавства та впровадження європейських стандартів.
4.	TAIEX	Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, який забезпечує короткострокову експертну підтримку для адаптації законодавства та процедур до стандартів ЄС.
5.	KOICA та JICA	Міжнародні агенції з розвитку, які співпрацюють з НАДС та Центром у рамках проєктів технічної допомоги, спрямованих на підвищення кваліфікації публічних службовців та впровадження інноваційних підходів у державному управлінні.

Джерело: систематизовано за [61]

З табл. 2.1 можна зробити висновок, що наведені інструменти інституційного розвитку (CAF, SIGMA, Twinning, TAIEX, KOICA, JICA) формують комплексний підхід до модернізації державного управління. Вони поєднують внутрішній аудит, адаптацію європейських практик, міжнародну експертну підтримку та обмін знаннями, що сприяє підвищенню ефективності державної служби, відповідності євростандартам і розвитку інноваційних рішень. Використання цих механізмів дозволяє Україні системно вдосконалювати інституційну спроможність органів влади.

У межах своєї діяльності Центр керує низкою ініціатив, включаючи проєкт «Natolin4Capacity Building». Одним із результатів цього проєкту стала освітня онлайн-платформа «StudyiЯ», яка надає публічним службовцям безкоштовний доступ до курсів з питань євроінтеграції, гендерної політики, перехідного

правосуддя та інших актуальних напрямів [61].

Отже, НАДС є ключовим органом виконавчої влади, що забезпечує розвиток професійної, ефективної та політично неупередженої державної служби в Україні відповідно до європейських стандартів. Організаційна структура НАДС включає розгалужений центральний апарат із 20 спеціалізованих підрозділів та мережу міжрегіональних управлінь, що реалізують державну політику на місцях.

У межах НАДС функціонує Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, який впроваджує інноваційні інструменти інституційного розвитку (CAF, SIGMA, Twinning, TAIEX, KOICA та JICA).

Пріоритетними напрямками діяльності НАДС на 2025 рік визначено удосконалення законодавства про державну службу, розвиток системи професійного навчання, підвищення якості управління людськими ресурсами та цифровізацію процесів.

2.2 Аналіз здійснення підвищення кваліфікації в публічній службі

Зважаючи на військовий конфлікт, актуальність навчання працівників державного сектору значно зростає, адже саме від їхньої роботи залежить безперервність та результативність державного апарату. Трансформації в організації професійної підготовки зумовлені як новими обставинами, що постали перед нашою країною, так і потребою приведення навчальної системи у відповідність до реалій війни. Крім того, важливим є забезпечення психологічної стійкості та готовності до роботи в стресових ситуаціях серед працівників державного сектору.

Дія воєнного стану суттєво вплинула на процеси розробки планів, виділення коштів та впровадження навчальних програм, що вимагає аналізу дієвості наявних методів та створення новітніх інструментів для гарантування високого рівня компетентності службовців. Отже, є сенс дослідити специфіку нинішньої системи професійного розвитку публічних службовців в Україні в

період воєнного стану.

Для більш повного усвідомлення ситуації з укомплектуванням кадрами державних органів влади було б корисно проаналізувати статистичні відомості, надані НАДС.

На рисунку 2.6 продемонстровано як відбувався збір даних НАДС.

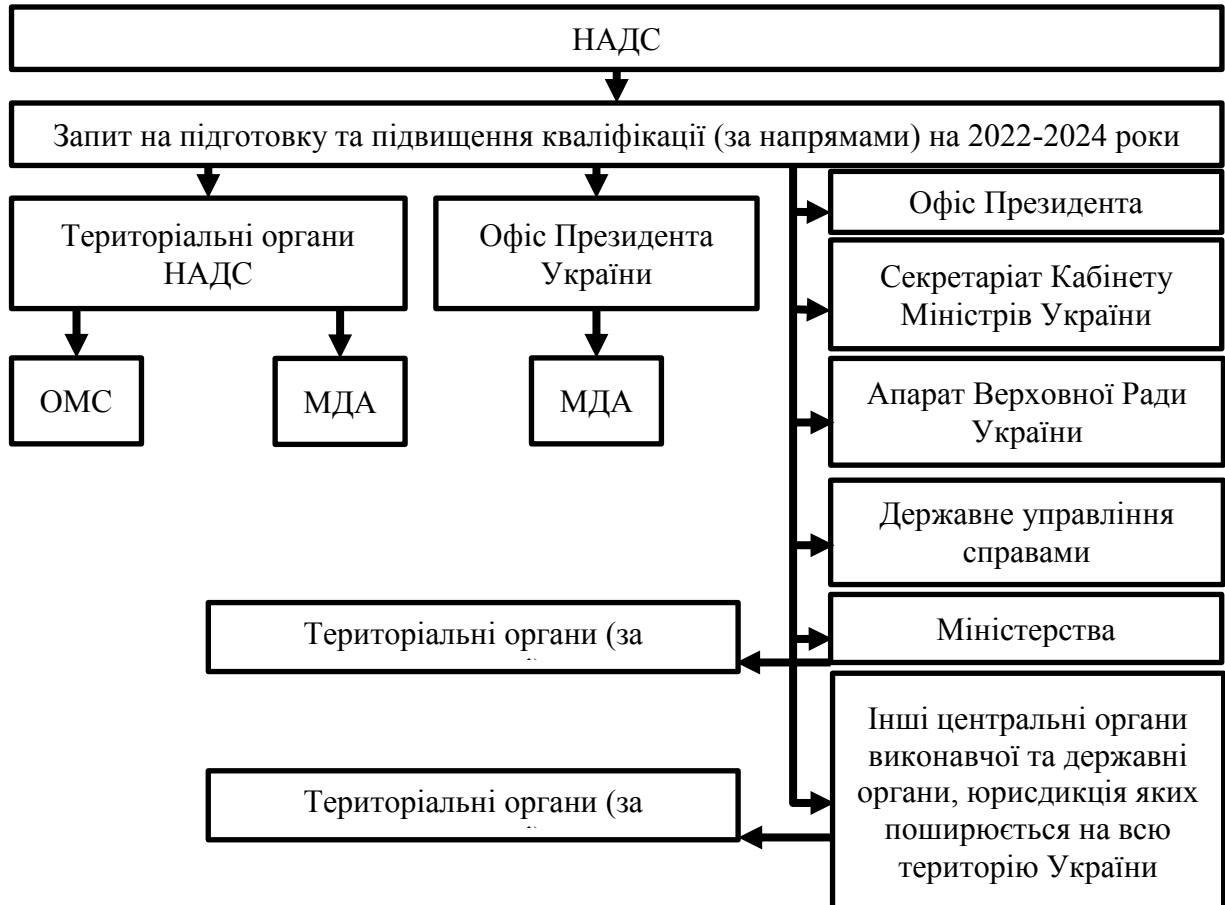


Рисунок 2.6 – Схема доведення до заінтересованих сторін запиту на підготовку та підвищення кваліфікації учасників професійного навчання

Джерело: систематизовано за [46]

Збір та узагальнення загальних потреб у професійному навчанні здійснювались за процедурою, визначеною Методикою, відповідно до якої:

територіальними органами НАДС проводився збір та узагальнення загальних потреб у професійному навчанні перших заступників та заступників голів місцевих державних адміністрацій, державних службовців місцевих державних адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування;

Офісом Президента України (суб'єктом призначення) – загальних потреб

у професійному навчанні голів місцевих державних адміністрацій;

НАДС – загальних потреб у професійному навчанні держслужбовців Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, державних органів, та їх територіальних органів (за наявності) [46].

Згідно з інформацією НАДС, станом на кінець грудня 2024 року кількість фактично працюючих публічних службовців становила 156276 особи [54]. Станом на 31 грудня 2023 року фактична кількість працюючих публічних службовців становила 159904 особи [55]. Для порівняння, станом на кінець 2022 року, цей показник досягав 165422 осіб [56].

Для більш глибокого аналізу динаміки та структури кількості фактично працюючих публічних службовців за 2022–2024 рр. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури кількості фактично працюючих публічних службовців різних категорій за 2022–2024 рр.

Фактично працюючі публічні службовці	Роки		
	2022	2023	2024
Абсолютні показники, од.			
Категорія А	214	213	220
Категорія Б	42125	40737	37645
Категорія В	123083	118954	118411
Загалом	165422	159904	156276
Показники динаміки, % до попереднього року			
Категорія А	-	99,53	103,29
Категорія Б	-	96,71	92,41
Категорія В	-	96,65	99,54
Загалом	-	96,66	97,73
Частка, %			
Категорія А	0,13	0,13	0,14
Категорія Б	25,47	25,48	24,09
Категорія В	74,41	74,39	75,77
Загалом	100	100	100

Джерело: систематизовано за [54, 55, 56]

Рис. 2.7 дає змогу візуально оцінити зміни в чисельності різних категорій публічних службовців в Україні за трирічний період.

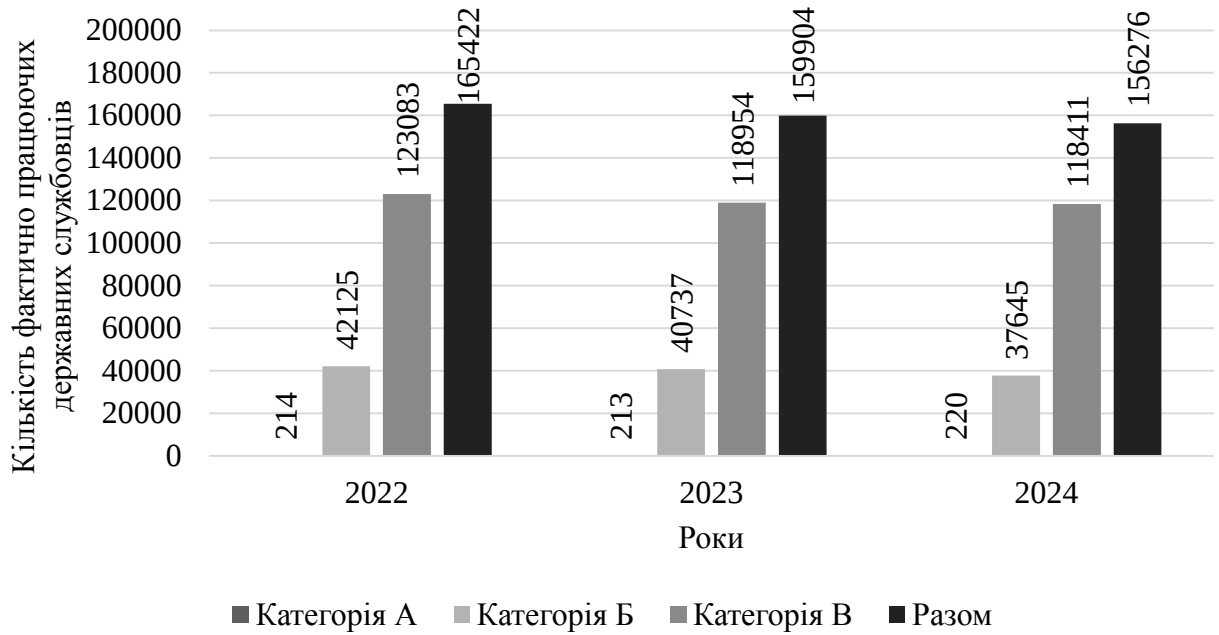


Рисунок 2.7 – Кількість публічних службовців в Україні за 2022-2024 рр.

Джерело: систематизовано за [54, 55, 56]

Згідно з табл. 2.2 та рис. 2.7, можна побачити аналіз зміни кількості публічних службовців в Україні протягом 2022-2024 років у категоріях А, Б і В та їх відсоткове співвідношення до загальної структури, що вказує на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на державну службу.

Протягом періоду з 2022 по 2024 роки загальна чисельність службовців скоротилась на 5,53% (з 165422 до 156276), це було обумовлено початком повномасштабного конфлікту, який почався 24 лютого 2022 року. Війна призвела до мобілізації ресурсів і масштабну зміну у сфері працевлаштування: багато установ закрились у зонах конфлікту, бюджетні кошти перерозподілялися на оборону і це призвело до скорочення вакансій.

Проаналізуємо зміни фактичної кількості публічних службовців за категоріями за 2022-2024 роки.

У категорії Б помітне зменшення на 10,63% (з 42125 до 37645 осіб), а частка зменшилась з 25,47% у 2022 році до 24,09% у 2024 році.

У категорії В також є зменшення на 3,8% (з 123083 до 118411 осіб), хоча частка збільшилась від 74,39%, до 75,77%, що свідчить про її домінування в

структурі держслужби.

А категорія А залишається стабільним з мінімальним збільшенням у 2,80%, (від 214 до 220 осіб) і складають лише невеликий відсоток (від 0,13% до 0,14%). Це можна пояснити призначенням верховних керівників для стратегічних завдань у рамках європейською інтеграційною процесу.

Після аналізу кількості фактично працюючих працівників уряду одним з ключових аспектів стають оцінка їх знань та професійності. Цей процес покликаний покращити розвиток та підтримку спеціалістів через програми навчання.

За даними НАДС за період 2022-2024 рр., 369507 особи: представники урядових установ на всіх рівнях, голови місцевих державних адміністрацій та їх помічники, службовці місцевого самоврядування разом з депутатами місцевих рад і працівниками інших державних органів та установ, скористалися послугами 18 РЦПК та регіональними інститутами для підвищення свого професійного рівня [47, 48, 49, 22].

Таблиця 2.3 містить інформацію про систему професійного навчання впродовж 2022-2024 років для різних учасників навчання за програмами підвищення кваліфікації у РЦПК, включаючи держслужбовців, ОМС та Голів МДА разом з їхніми першими заступниками та заступниками. Таблиця включає абсолютні показники, показники динаміки у відсотках до попереднього року, абсолютні відхилення та частку від кількості працівників загалом.

Таблиця 2.3 – Аналіз системи професійного навчання публічних службовців впродовж 2022-2024 рр.

Публічні службовці	Роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Абсолютні показники, осіб			
Державні службовці	65892	72404	68475
Посадові особи місцевого самоврядування	41756	52753	57948
Голови МДА їх перші заступники та заступники	16	107	24
Депутати місцевих рад	1085	1279	945
Інші категорії осіб	791	2898	3134
Загалом	109540	129441	130526

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Показники динаміки, % до попереднього року			
Державні службовці	-	109,88	94,57
Посадові особи місцевого самоврядування	-	126,34	109,85
Голови МДА їх перші заступники та заступники	-	668,75	22,43
Депутати місцевих рад	-	117,88	73,89
Інші категорії осіб	-	366,37	108,14
Загалом	-	118,17	100,84
Показники динаміки, абс. відхилення до попереднього року			
Державні службовці	-	6512	-3929
Посадові особи місцевого самоврядування	-	10997	5195
Голови МДА їх перші заступники та заступники	-	91	-83
Депутати місцевих рад	-	194	-334
Інші категорії осіб	-	2107	236
Загалом	-	19901	1085
Частка, %			
Державні службовці	60,15	55,94	52,46
Посадові особи місцевого самоврядування	38,12	40,75	44,40
Голови МДА їх перші заступники та заступники	0,01	0,08	0,02
Депутати місцевих рад	0,99	0,99	0,72
Інші категорії осіб	0,72	2,24	2,40
Загалом	100	100	100

Джерело: систематизовано за [47, 48, 49]

На рисунку 2.8 продемонстровано динаміку та структуру системи професійного навчання різних учасників навчання в Україні за 2022–2024 рр.

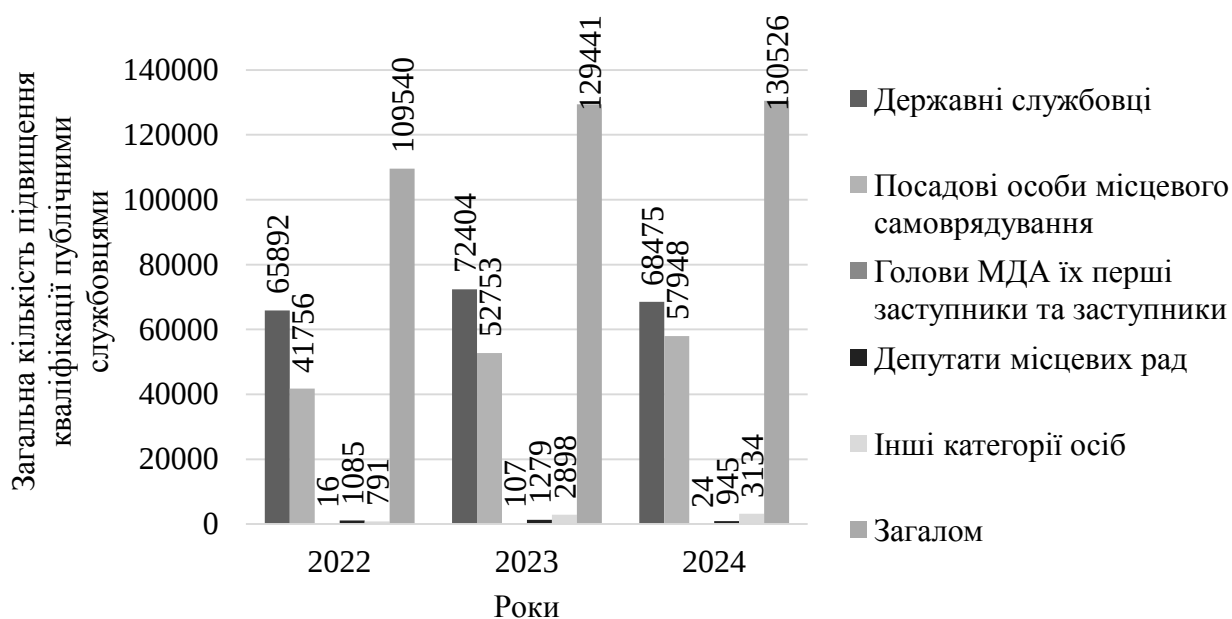


Рисунок 2.8 – Система професійного навчання впродовж 2022-2024 років

Джерело: систематизовано за [47, 48, 49]

Згідно табл. 2.3 та рис. 2.8 можна побачити позитивну динаміку в системі професійного навчання в Україні протягом 2022-2024 років. Загальна кількість людей, які пройшли навчання, зросла з 109540 у 2022 році до 130526 у 2024 році, що становить зростання на 19,16%. Найбільший приріст спостерігається серед інших категорій осіб (з 791 до 3134 осіб), що становить значний приріст на 296.20%. Значний приріст також демонструють посадові особи місцевого самоврядування (з 41756 до 57948 осіб), що становить 38.77%. Середній приріст спостерігається серед державних службовців (з 65892 до 68475 осіб), що становить 3.92%. Кількість голів МДА та їх заступників показала значне відносне зростання, хоча і з невеликої початкової кількості (з 16 до 24 осіб), що становить 50%. Але у депутатів місцевих рад простежується зменшення на 12.9% (з 1085 до 945 осіб).

Для більш глибокого аналізу проаналізуємо всі показники за категоріями за 2022-2024 роки.

У 2022 році кількість державних службовців, які пройшли навчання, становила 65892 особи (60.15% від загальної кількості). У 2023 році їх кількість зросла на 6512 осіб (9.88%) до 72404 осіб (55.94%). У 2024 році спостерігається зменшення на 3929 осіб (-5.43%) до 68475 осіб (52.46%). Частка державних службовців у загальній кількості слухачів поступово зменшується.

Категорія посадових осіб місцевого самоврядування демонструє стабільне зростання. У 2022 році навчання пройшли 41756 осіб (38.12%). У 2023 році їх кількість збільшилася на 10997 осіб (26.34%) до 52753 осіб (40.75%). У 2024 році зростання продовжилося на 5195 осіб (9.85%) до 57948 осіб (44.40%). Частка посадових осіб місцевого самоврядування в загальній кількості слухачів зростає.

Кількість Голів МДА, їх перші заступники та заступники, які пройшли навчання, є незначною. У 2022 році їх було 16 осіб (0.01%). У 2023 році спостерігається різке зростання на 91 особу (568.75%) до 107 осіб (0.08%). У 2024 році кількість знову зменшилася на 83 особи (-77.57%) до 24 осіб (0.02%). Їхня частка в загальній кількості тих, хто пройшов навчання, залишається вкрай малою, коливаючись від 0.01% у 2022 році до 0.08% у 2023 році та 0.02% у 2024

році.

Депутати місцевих рад у 2022 році навчання пройшли 1085 осіб (0.99%). У 2023 році їх кількість зросла на 194 особи (17.88%) до 1279 осіб (0.99%). У 2024 році спостерігається зменшення на 334 особи (-26.11%) до 945 осіб (0.72%). Частка цієї категорії також незначна, вона становила 0.99% у 2022 та 2023 роках і зменшилася до 0.72% у 2024 році.

Інші категорії осіб демонструють значне зростання. У 2022 році навчання пройшли 791 особа (0.72%). У 2023 році їх кількість збільшилася на 2107 осіб (266.37%) до 2898 осіб (2.24%). У 2024 році зростання продовжилося на 236 осіб (8.14%) до 3134 осіб (2.40%). Частка цієї категорії в загальній кількості слухачів також зростає.

Отже, можна сказати, що система професійного навчання в Україні демонструє загальне зростання кількості слухачів протягом 2022-2024 років. Однак динаміка зростання є нерівномірною за категоріями: найбільше зростання спостерігається серед посадових осіб місцевого самоврядування та інших категорій осіб. Кількість державних службовців після зростання у 2023 році знову зменшилася у 2024 році, а їх частка в загальній структурі навчання скорочується. Кількість голів МДА та депутатів місцевих рад, які пройшли навчання, залишається відносно невеликою та характеризується нестабільною динамікою.

Також необхідно зазначити, що у 2025 році НАДС узагальнив потреби у професійному навчанні 139909 публічних службовців (проте, розподіл за типами навчання або іншими критеріями на цей момент невідомий) [46].

У 2022-2024 рр., підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на загальні професійні (сертифікатні), спеціальні професійні (сертифікатні), загальні короткострокові, спеціальні короткострокові (рис. 2.9).

Так за рис. 2.9 ми бачимо що за 2022-2024 рр. РЦПК та регіональними інститутами НАДУ було розроблено сумарно 1953 програм підвищення

кваліфікації, зокрема: загальних короткострокових програм – 906; загальних професійних (сертифікатних) програм – 118; спеціальних короткострокових програм – 862; спеціальних професійних (сертифікатних) програм – 67.

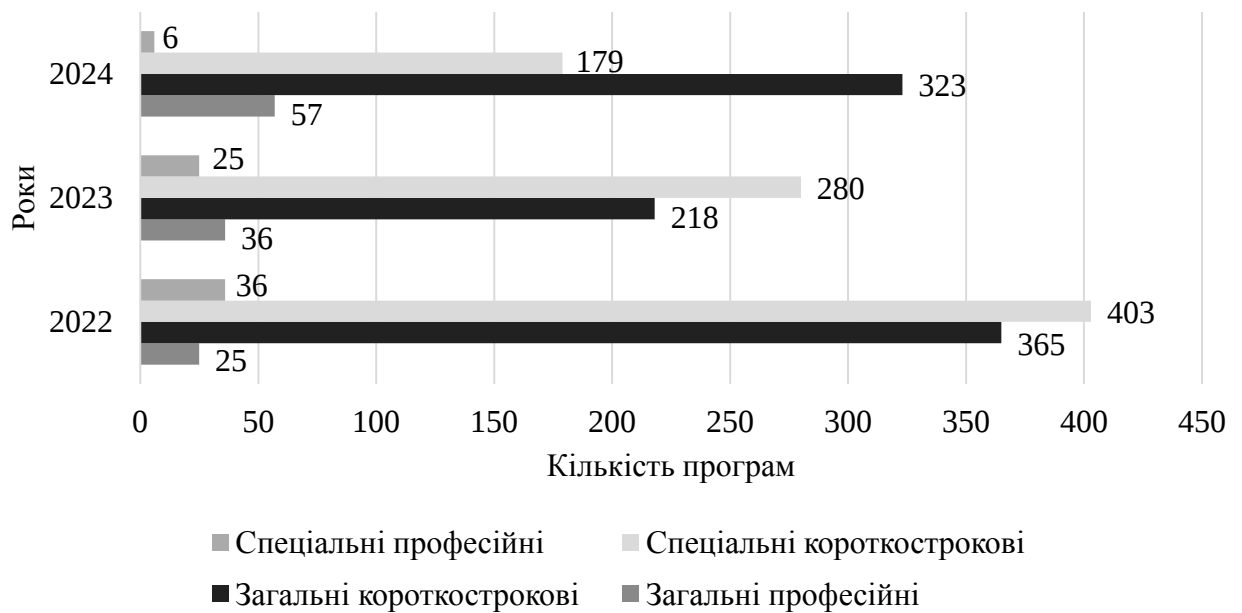


Рисунок 2.9 – Програмами підвищення кваліфікації, розробленими РЦПК і погодженими НАДС

Джерело: систематизовано за [47, 48, 49]

Зміст загальних та спеціальних програм, форми навчання учасників навчання визначались з урахуванням завдань, функцій, повноважень та потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Слід підкреслити, що у звіті НАДС «Про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки» містяться фактичні дані [46].

Потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на період 2025-2027 років оцінюється у 695948 осіб, з яких: за загальними професійними (сертифікатними) програмами – 169590 осіб; за загальними короткостроковими програмами – 526358 осіб [46].

В таблиці 2.4 продемонстровані потреби у навчанні за загальними

професійними програмами підвищення кваліфікації, які є обов'язковим відповідно до пункту 14 положення «Про систему професійного навчання», на 2025-2027 роки

Таблиця 2.4 – Потреби у навчанні за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації на 2025-2027 роки

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб за роками			
	2025	2026	2027	Разом
1	2	3	4	5
Вперше призначені на посади державної служби категорії «А»	22	15	21	58
Державні службовці, які займають посади державної служби категорії «А»	80	82	80	242
Вперше призначені на посади державної служби категорії «Б»	1783	1556	1553	4892
Державні службовці, які займають посади державної служби категорії «Б»	9736	10271	9605	29612
Вперше призначені на посади державної служби категорії «В»	5258	4708	4682	14648
Державні службовці, які займають посади державної служби категорії «В»	24661	26547	25662	76870
Вперше призначені на посади першої - п'ятої категорії посад в органах місцевого самоврядування	264	183	170	617
Вперше призначені на посади шостої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування	1142	721	720	2583
Посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесено до першої - п'ятої категорії посад в органах місцевого самоврядування	1183	773	884	2840
Посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесено до шостої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування	3179	2449	2538	8166
Голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники	164	135	153	452
Усього	47472	47440	46068	140980

Джерело: систематизовано за [46]

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє виділити «топ-5» найбільш пріоритетних потреби у навчанні за загальними професійними програмами підвищення кваліфікації, які є обов'язковим (див рис. 2.10)

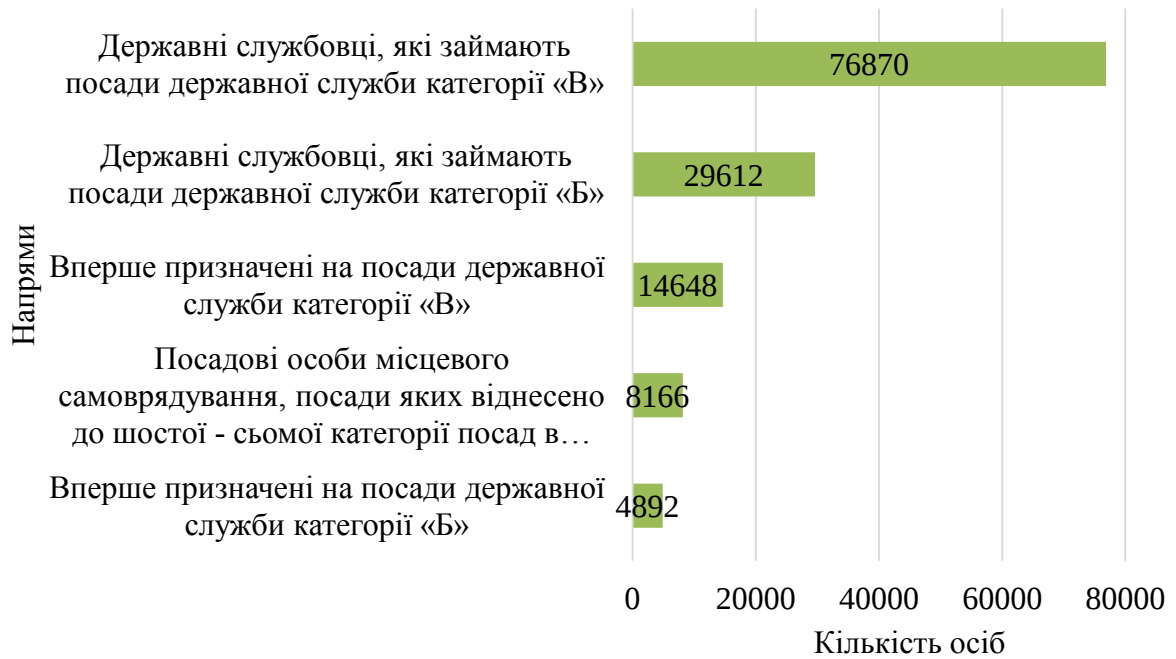


Рисунок 2.10 – Динаміка та структура пріоритетних потреби у навчанні за загальними професійними програмами на 2025–2027 рр.

В таблиці 2.5 продемонстровані потреби державних службовців та посадовців ОМС у підвищенні кваліфікації за іншими темами підвищення кваліфікації за загальними професійними програмами на 2025-2027 роки

Таблиця 2.5 – Теми підвищення кваліфікації за загальними професійними програмами на 2025-2027 роки

Напрям підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб за роками			
	2025	2026	2027	Разом
Антикорупційна тематика	3083	3171	3383	9637
Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України	2020	2039	2069	6128
Інформаційна безпека	1027	-	-	1027
Підвищення кваліфікації державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель	649	584	581	1814
Підвищення кваліфікації представників служб управління персоналом органів місцевого самоврядування щодо реалізації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	390	268	268	926
Підвищення рівня володіння іноземними мовами	3652	2680	2786	9118
Усього	10821	8742	9087	28650

Джерело: систематизовано за [46]

Аналіз таблиці 2.5 дозволяє виділити «топ-5» потреб публічних службовців за іншими темами підвищення кваліфікації за загальними професійними програмами на 2025-2027 роки (див. рис. 2.11)

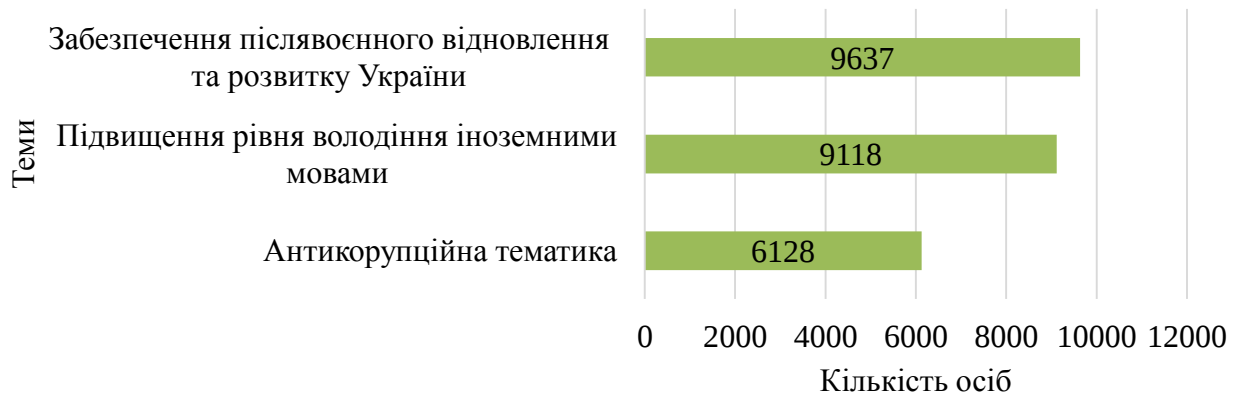


Рисунок 2.11 – Динаміка та структура тем підвищення кваліфікації за загальними професійними програмами на 2025-2027 роки

В додатку Е продемонстровані потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними короткостроковими програмами на 2025-2027 роки, за напрямками підвищення кваліфікації [46].

Аналіз цього додатку дозволяє виділити «топ-5» потреб у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними короткостроковими програмами на 2025-2027 роки (див. рис. 2.12).

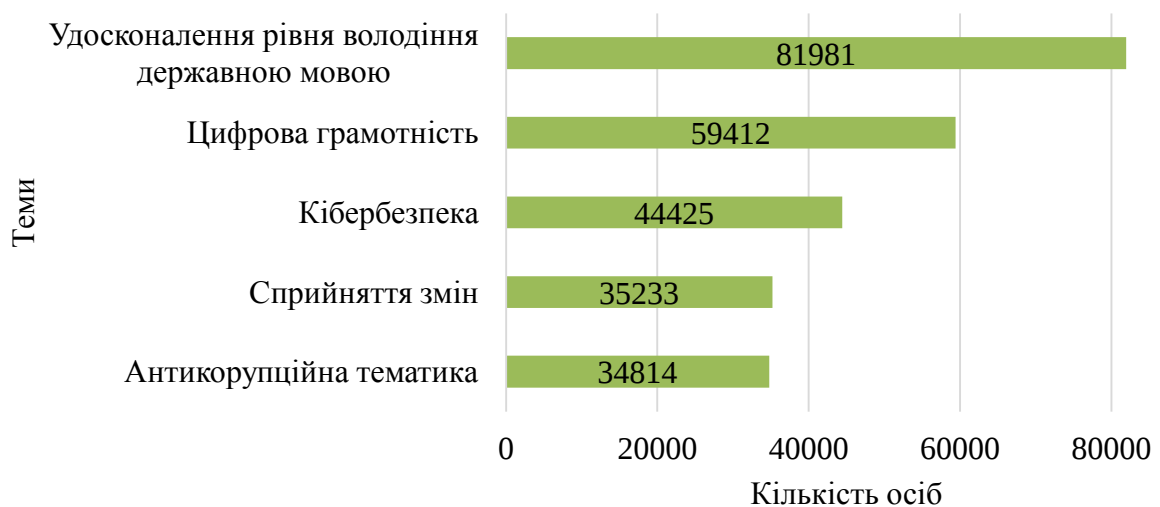


Рисунок 2.12 – Динаміка та структура тем підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами на 2025-2027 роки

Підсумовуючи, можна сказати, що під час військового конфлікту спостерігається зменшення фактичної кількості працюючих публічних службовців на 5,22%, але помітно, що система підвищення кваліфікації публічних службовців не стоїть на місці формуючи адаптацію та стійкість і таким чином спостерігається поступове збільшення кількості навчених службовців на 19,16%. Пріоритетними напрямками професійного розвитку стали антикорупційна тематика, забезпечення повоєнного відновлення, цифрова грамотність, мовна підготовка та європейська інтеграція. Потреба у професійному навчанні на 2025-2027 роки оцінюється в 695948 осіб, що свідчить про усвідомлення важливості постійного вдосконалення компетентностей публічних службовців в умовах війни.

2.3 Пропозиції щодо удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців

В умовах воєнного стану, постійних змін та реформ, що відбуваються в державному управлінні України, питання професійної компетентності публічних службовців набуває особливої уваги. Ефективність діяльності органів державної влади безпосередньо залежить від рівня їхньої кваліфікації та здатності оперативно реагувати на нові виклики. Саме тому удосконалення системи підвищення кваліфікації публічних службовців є нагальною потребою.

Більше того, суспільство очікує від публічних службовців високого рівня професіоналізму та орієнтованості на потреби громадян. Система підвищення кваліфікації є важливим інструментом для формування таких якостей. Отже, дослідження та удосконалення системи підвищення кваліфікації публічних службовців є актуальним і необхідним кроком для подальшого розвитку ефективного державного управління та зміцнення довіри громадян до влади [6].

У контексті підвищення професійності публічних службовців особливої ваги набуває вибір відповідних форм і методів навчання. Враховуючи ненормований робочий день, значне функціональне навантаження та

необхідність дбати про безпеку, повноцінна участь у традиційних формах навчання стає проблематичною через перевантаженість та часті переривання сигналами тривоги. За таких обставин найбільш доцільною формою навчання виступає самоосвіта в таких формах як: дистанційне навчання, самовдосконалення за індивідуальною програмою, отримання знань через інформаційні джерела і тд., що в свою чергу дозволяє службовцям здобувати необхідні знання та навички без відриву від виконання службових обов'язків та з урахуванням безпекової ситуації. Адаптація змісту та формату навчання до воєнних реалій є критично важливою для забезпечення ефективності публічного управління та якісного виконання службових обов'язків [62, 59].

У своїй науковій праці Корнута Л. М. акцентує увагу на тому, що попри прогресивність та інноваційність самостійного навчання як нової форми здобуття освіти, яка базується на принципах відкритості та можливостях сучасних інформаційних технологій, але практичний механізм його впровадження для професійного розвитку публічних службовців фактично не розроблений. Авторка підкреслює, що відсутні спеціалізовані нормативно-правові акти, які б регламентували порядок або особливості самостійного навчання для публічних службовців. Корнута також звертає увагу на відсутність цілісної системи державних органів, відповідальних за забезпечення дистанційного навчання та контроль його якості. Фактично, єдиною інституцією, яка практично займається дистанційним навчанням держслужбовців, є Центр дистанційного навчання Національної академії державного управління при Президентові України. Однак, на думку авторки, такий стан справ не відповідає сучасним потребам та реаліям, що склалися в країні [17].

Цей фрагмент дослідження Корнута чітко виявляє важливу прогалину в нормативно-правовому забезпеченні дистанційного навчання публічних службовців в Україні. Для подальшого вдосконалення ситуації, необхідно зосередитися на кількох ключових аспектах.

По-перше, розробити та затвердити спеціалізований закон або низку підзаконних актів, які б чітко визначали правові засади, порядок організації та

особливості самостійного навчання саме для публічних службовців.

По-друге, варто розглянути можливість створення або уповноваження системи державних органів, відповідальних за координацію, методичне забезпечення та контроль якості самостійного навчання в цій сфері.

У своїй науковій праці Мосора Л. С., та Федорищак Х. І. наголошують на необхідності пріоритетного впровадження новаторських форм, методик та технологій навчання для публічних службовців. Особливу увагу авторки звертають на використання сучасних комп'ютерних систем та спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема, дистанційної та комбінованої форм навчання. Крім того, вони підкреслюють важливість інтерактивних методів проведення практичних і семінарських занять, таких як організація командної роботи або роботи в малих групах (брейнстормінг, рольові ігри), а також різноманітних дискусійних форматів (форуми, круглі столи, дебати, тренінги, імітація громадських слухань, прес-метод тощо). Вони також акцентують на застосуванні різноманітних технічних та аудіовізуальних засобів, включаючи мультимедійні комплекси, електронні та інтерактивні дошки на кшталт SMART Board [21].

Враховуючи необхідність модернізації підходів до професійного розвитку публічних службовців, зокрема щодо впровадження інноваційних форм та методів навчання, доцільним кроком у напрямку удосконалення системи перепідготовки та підвищення їхньої кваліфікації є активне запровадження кейс-технологій. Цей навчальний метод використовується для залучення комунікативних та творчих здібностей публічних службовців, їхнього навчання та формування компетентностей, полягаючи у використанні конкретних випадків (ситуацій, історій, тексти яких називаються «кейсом») для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень з певної проблеми. Кейси (ситуаційні справи) мають чітко виражений характер і мету, зазвичай пов'язані з реальною чи існуючою проблемою, що робить їх моделюванням життєвої ситуації, а запропоновані рішення служать відображенням рівня компетентності та професіоналізму службовця, або ж є реальним вирішенням проблеми. У кейс-

технології не даються конкретні відповіді, їх необхідно знаходити самостійно, що дозволяє, спираючись на власний досвід, формулювати висновки, застосовувати на практиці знання та мати власний (або груповий) погляд на проблему, оскільки в кейсі проблема представлена в неявному, схованому вигляді, і, як правило, не має однозначного вирішення [12].

Наочне уявлення про різноманітні навчальні завдання, які можуть бути вирішені за допомогою кейс-методу, представлено на рисунку 2.13.

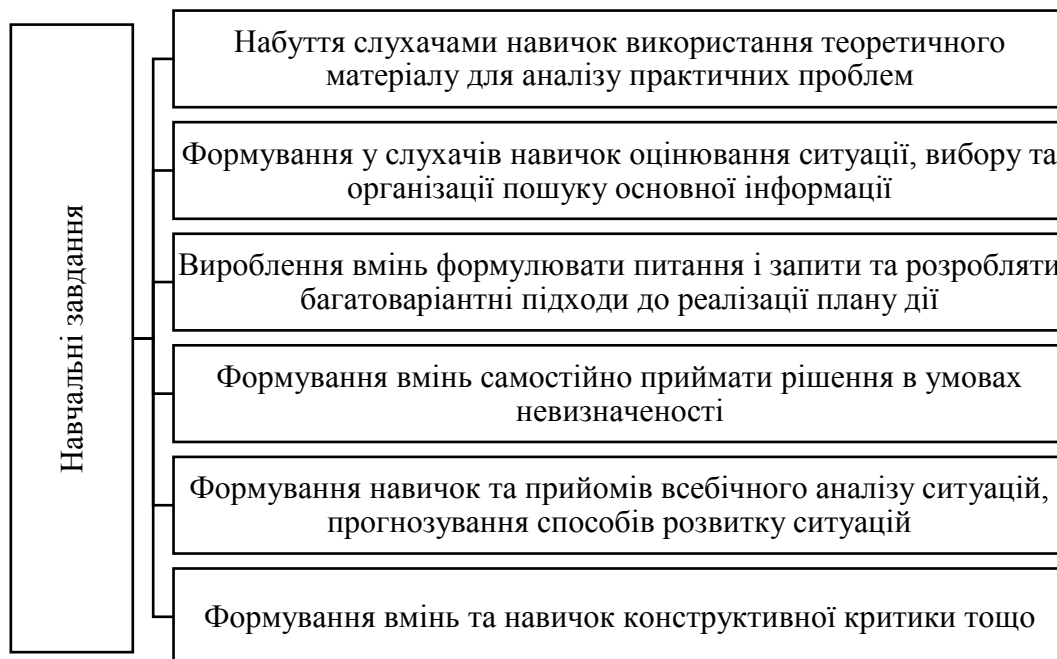


Рисунок 2.13. Навчальні завдання, що вирішуються за допомогою кейс-методу

Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М у своїй роботі виділяють такі сучасні методи розвитку персоналу, які продемонстровані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Можливість використання (опис)
1	2
Тренінг	Метод передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо
Case study	Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних організацій, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій

1	2
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду
Коучинг	Метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.
Майстер-клас	Метод ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію.
Метод поведінкового моделювання	Метод покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці
Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	Метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування)
Екшн-навчання	Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року
Shadowing («стеження»)	Метод надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тіною» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій
Secondment (своєрідне «відрядження»)	Метод є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків
Buddying	Метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва
E-learning	Метод використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів)
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм
Мозковий штурм	Метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення

Джерело систематизовано за [9]

В контексті обговорення інноваційних підходів до підвищення кваліфікації публічних службовців, перспективним напрямом є інтеграція технологій ІІІ, так як він набуває дедалі більшої ваги в наукових дослідженнях з огляду на їхній потенціал оптимізації діяльності публічних службовців. Застосування ІІІ є важливим, оскільки новітні розробки сприяють автоматизації процесів, швидкій обробці даних, аналізу політики та впровадженню спеціалізованих додатків, що може підвищити ефективність посадових осіб та зменшити їхнє навантаження. Ця мета може бути реалізована через чат-ботів та віртуальних помічників, здатних цілодобово надавати інформацію та допомогу, розвантажуючи штат. Крім того, ІІІ здатний швидко й ефективно аналізувати великі обсяги даних, підвищуючи якість прийняття рішень на основі об'єктивних фактів, що може застосовуватися для прогнозування попиту, аналізу ефективності заходів, виявлення шахрайства та моніторингу громадської думки в діяльності органів місцевого самоврядування [24].

Різноманітні інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців на основі інструментів ІІІ, включаючи аспекти безпеки та мінімізації ризиків під час роботи, представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Сфери застосування ІІІ в публічній службі

Сфера застосування	Опис
1	2
Вивчення потреб у навчанні та формування змісту навчання	- Здійсненні за допомогою ІІІ аналізу потреб публічних службовців у підвищенні рівня професійної компетентності, визначивши ключові компетенції та навички, проаналізувавши майбутні потреби у нових компетенціях, необхідні для ефективної професійної діяльності. - Здійсненні оцінки наявних навчальних програм, методів та технологій навчання, визначивши недоліки, можливості та конкретні заходи для поліпшення, виявивши та ідентифікувавши прогалини між наявними навичками і потребами публічних службовців.
Організація навчального процесу та самоосвіти	- Розробка навчальних програм з використанням ІІІ, які адаптовані до потреб кожного службовця, та використання інструментів ІІІ для динамічної корекції навчального матеріалу. - Впровадження інструментів симуляції та VR, тобто, використання віртуальної реальності для навчання та моделювання ситуацій для розвитку практичних навичок публічних службовців. - Використання чат-ботів для надання допомоги державним службовцям та підтримки під час навчання та віртуальних асистентів для автоматизації адміністративних задач.

1	2
	4. Забезпечення персоналізації навчання публічних службовців через запровадження інструменту аналізу даних про навчання, використовуючи методи збору і аналізу даних про навчальний процес, та використовуючи аналітику для покращення публічними службовцями індивідуальних результатів навчання. 5. Упровадження системи рекомендацій для індивідуального підбору навчальних матеріалів для публічних службовців та використовуючи машинне навчання для передбачення потреб в навчанні. 6. Забезпечення незалежного оцінювання результатів навчання публічних службовців та використання результатів для персоналізації їх подальшого навчання. 7. Дотримання правових та етичних аспектів використання інструментів ШІ в навчальному процесі публічних службовців: конфіденційності і етики; захисту персональних даних; кібербезпеки і кіберзахисту; ідентифікації можливих ризиків при впровадженні інструментів ШІ, тощо. 8. Розробка та впровадження навчальних програм для підвищення кваліфікації викладачів, що працюють з штучним інтелектом, та забезпечення їх технічної і методичної підтримки. Забезпечення технічної і методичної підтримки для публічних службовців. 9. Використання інструментів ШІ для моніторингу і оцінки ефективності навчального процесу, впроваджуючи системи для відстеження ефективності навчання, KPI для оцінки прогресу, аналізу необхідних фінансових, людських та технічних ресурсів, використовуючи аналітичні інструменти для аналізу даних та регулярного звітування про результати навчання.
Для вивчення іноземних мов	1. Використовувати такі інструменти ШІ як: мобільні додатки та онлайн платформи для вивчення мов ((Promova, Duolingo, Preply, Rosetta Stone, Babbel, Memrise, HelloTalk, Busuu, Drops, LingQ, Ling App, uTalk, Mondly, Eudaly також віртуальну та доповнену реальність у вивченні мов (VR, AR), яке дозволяє за допомогою ШІ здійснювати аналіз потреб та розробляти персоналізовані навчальні мовні програми з урахуванням рівня мовної підготовки кожного публічного службовця; чат боти та віртуальні асистенти для забезпечення інтерактивності та зворотнього зв'язку із учасниками
Збільшення рівня безпеки й мінімізації ризиків	1. Використовувати системи ШІ, щоб виявляти неправомірні дії чи загрози для великого масиву даних, здійснивши їхній аналіз у режимі реального часу. 2. Застосовувати ШІ для прогнозування загроз і розробки стратегій управління ризиками, щоб публічні службовці могли приймати обґрунтовані рішення, уникаючи кризових ситуацій.

Джерело систематизовано за [59]

Також, можна впровадити використання в публічній службі такі інструменти ШІ, які продемонстровані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Інструменти ІІІ, які можна впровадити в публічну службу

ІІІ	Опис
1	2
Firstup	Складна комунікаційна платформа, спрямована на підвищення залученості персоналу протягом усього життєвого циклу та спеціалізується на створенні персоналізованих комунікаційних стратегій і забезпеченні ефективної взаємодії з членами команди
Assembly	Інтернет-платформа на базі штучного інтелекту, яка спрощує внутрішню комунікацію та спільну роботу в команді.
Chat. Gemini	Розмовний генеративний чат-бот зі штучним інтелектом, з яким можна планувати заходи та проводити мозкові штурму.
Reclaim.ai	Додаток для складання розкладів на основі штучного інтелекту для автоматизації планування завдань, звичок, зустрічей і перерв у календарі Google.
Breathhh	Розширення для браузера, розроблене як помічник на робочому місці для зняття напруги, стресу і тривоги у персоналу.
Lingio	Револьюційне рішення в галузі навчання та розвитку на основі штучного інтелекту для швидкого створення індивідуальних, захопливих курсів.
EdApp	Універсальна мобільна система управління навчанням (LMS для підвищення ефективності електронного навчання.
Leapsome	Комплексна платформа для розвитку персоналу (об'єднує такі HR-інструменти, як управління OKR, огляди ефективності та опитування залученості співробітників).
Leena AI	Корпоративна платформа розмовного штучного інтелекту для підвищення ефективності роботи персоналу.
Quinyx	Платформа для управління, планування та складання графіків, заснована на штучному інтелекті, яка пропонує хмарні рішення, орієнтовані на мобільні пристрої
DeepL	AI-перекладач, що підтримує кілька мов, точний у перекладі.

Джерело систематизовано за [59]

Слід зазначити, що перед використанням систем ІІІ необхідний ретельний прогноз та аналіз від кваліфікованих фахівців. Це допоможе уникнути: недостовірної інформації, ризику кібершпигунства та інформаційної війни через дідфейки, що є вкрай небезпечним під час збройного конфлікту [24].

Отже, в умовах воєнного стану система підвищення кваліфікації публічних службовців потребує суттєвої перебудови. Основний акцент робиться на дистанційні, передові та індивідуальні форми навчання. Заплановано впровадження сучасних методик, таких як кейс-стаді, електронне навчання та інтеграція ІІІ в освітній процес. Ключові напрямки вдосконалення включають створення нормативної бази дистанційного навчання, використання інтерактивних підходів, впровадження персоналізованих освітніх програм.

За результатами проведеного дослідження розкрито сутність та значення перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців й зазначено, що перепідготовка визначається як набуття нових знань та вмінь, що відкривають можливість змінити професійну сферу або пристосуватися до змін у робочому середовищі, натомість підвищення кваліфікації сфокусовано на покращенні вже здобутих навичок у рамках визначеної спеціальності.

Загалом професійний розвиток у контексті державного управління розглядається як основний результат навчання, який має на меті: адаптацію до нових вимог, підвищення ефективності роботи та формування кадрового резерву.

Були розглянуті основні принципи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців серед яких слід виділити доступність і рівність умов, гуманність і справедливість, неперервність та наступність професійного навчання.

Встановлено, що НАДС визначає стандарти навчання, але без участі РЦПК ця система не могла б функціонувати. Саме вони забезпечують доступність навчання в усіх куточках країни.

Проведений аналіз нормативно-правової бази з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців свідчить про наявність в Україні комплексної законодавчої основи, що ґрунтується на конституційних принципах та деталізується у спеціальних законах та підзаконних актах. Ключове значення має оновлена редакція Закону України «Про державну службу», яка набрала чинності 1 січня 2025 року та суттєво модернізувала підходи до професійного розвитку державних службовців. Законодавство встановлює комплексний підхід до професійного навчання, який охоплює чотири основні види: підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту, що забезпечує гнучкість системи та можливість індивідуального підходу. Нормативно закріплено принцип обов'язковості навчання з чітко визначеними термінами, запроваджено

індивідуальні програми розвитку на основі щорічного оцінювання, що гарантує персоналізований підхід та систематичність процесу професійного розвитку.

Аналіз зарубіжного досвіду перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців у В'єтнамі, Румунії, Естонії, США, Великобританії та Німеччині засвідчує наявність різноманітних підходів до організації професійного розвитку державних кадрів, кожен з яких має свої особливості та переваги. Досвід цих країн демонструє важливість поєднання централізованого планування з децентралізованим управлінням (Естонія), необхідність адаптації програм до конкретних посадових компетенцій та реальних потреб службовців (В'єтнам, Румунія), ефективність багатовекторного підходу з залученням як державних, так і приватних освітніх провайдерів (США), значущість трансформації від виконавчих функцій до розвитку системного мислення та ініціативності (Великобританія), а також пріоритетність практичної підготовки через стажування та інтерактивні методи навчання з акцентом на формування аналітичного мислення (Німеччина).

Визначено, що НАДС є стратегічним інститутом державного управління, орієнтованим на формування професійної, ефективної та політично неупередженої державної служби відповідно до європейських стандартів. Розгалужена організаційна структура НАДС, що включає центральний апарат з генеральними департаментами та міжрегіональними управліннями, забезпечує комплексний підхід до реалізації державної політики у сфері управління персоналом, професійного розвитку та цифровізації державної служби. Особливо важливим є функціонування при НАДС Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС, який через використання сучасних інструментів інституційного розвитку забезпечує системну модернізацію державного управління.

Аналіз здійснення підвищення кваліфікації в публічній службі України в умовах воєнного стану засвідчує, що незважаючи на значні виклики та скорочення загальної чисельності державних службовців на 5,53% (з 165422 до 156276 осіб протягом 2022-2024 років), система професійного навчання

демонструє позитивну динаміку та адаптивність. Кількість учасників навчальних програм зросла на 19,16% (з 109540 до 130526 осіб), при цьому найбільший приріст спостерігається серед посадових осіб місцевого самоврядування (38,77%) та інших категорій осіб (296,20%), що свідчить про розширення охоплення та диверсифікацію системи підвищення кваліфікації. Пріоритетними напрямками професійного розвитку стали антикорупційна тематика, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, цифрова грамотність, мовна підготовка та європейська інтеграція, що відображає потреби держави в умовах війни та євроінтеграційних процесів. Прогнозована потреба у професійному навчанні на 2025-2027 роки в обсязі 695948 осіб підтверджує стратегічне розуміння важливості безперервного розвитку компетентностей публічних службовців для забезпечення стабільності та ефективності державного управління в надзвичайних умовах.

Зазначено, що для удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців потрібно впроваджувати інноваційні методи навчання, такі як кейс-технології, тренінги, коучинг, майстер-класи, інтерактивні методи, що значно підвищує ефективність освітнього процесу. Особливо перспективним напрямом є інтеграція технологій штучного інтелекту в систему підвищення кваліфікації, що забезпечує персоналізацію навчання, автоматизацію процесів, швидку обробку даних та аналіз політики, створюючи умови для формування високопрофесійних компетентностей публічних службовців. Водночас, для повноцінного функціонування такої системи необхідно розробити спеціалізовану нормативно-правову базу, а також забезпечити належний рівень кібербезпеки при використанні цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Czerniawski G. Professional development or professional learning: developing teacher educators' professional expertise. *International Encyclopedia of Education*. 2023. P. 469-474. URL: <https://www.sciencedirect.com/referencework/9780128186299/international-encyclopedia-of-education#book-info> (дата звернення 13.02.2025).
2. GUȚĂ, A. J., NIMARĂ C. Improving public management through the participation of civil servants in professional training programs. *Business Excellence and Management*. 2024. Vol. 14. № 2. URL: <https://beman.ase.ro/no142/1.pdf> (дата звернення 21.02.2025).
3. Ngo Sy Trung, Nguyen Duc Hai. A Study On Training, Retraining Vietnamese Civil Servants. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. № 30. P. 2078-2084. URL: <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/3710/3993> (дата звернення 20.02.2025)
4. Sánchez C. Retraining. URL: <https://www.iseazy.com/glossary/retraining/#:~:text=The%20term%20retraining%20refers%20to,new%20position%20within%20a%20company> (дата звернення 13.02.2025).
5. Брийовська І. Б., Козачок-Труш Н. В. Організаційно-правові засади підвищення кваліфікації державних службовців. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Юридичні науки». 2020. № 9. С. 9-17. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2020-9-6314> (дата звернення 18.02.2025).
6. Вербинець Д. В., Голобородько Т. В. Удосконалення системи підвищення кваліфікації публічних службовців. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: збірник наук. праць з матеріалами ІХ міжнар. наук. конф. (м. Вінниця, 23 травня 2025р.) / Міжнародний центр наук. дослід. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. 728 с. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/23.05.2025/47> (дата звернення 23.05.2025).

7. Грищук А. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. *Теоретико прикладні проблеми правового регулювання в Україні* : матеріали V всеукр. наук.-прак. конф. (м. Львів, 10 грудня 2021 р.) / за заг. ред. І. В. Красницького. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. 404 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4265/1/10_12_2021.pdf#page=23 (дата звернення 14.02.2025).

8. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 р. № 466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-п#n45> (дата звернення 18.02.2025).

9. Дзюрах Ю. М., Потапська Б. В. Підвищення професійного рівня державних службовців в системі публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 70-76. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6259/1/10.pdf> (дата звернення 25.04.25).

10. Зарубіжний та вітчизняний досвід впровадження громадянської (політичної) освіти в контексті навчання публічних службовців: навч. посіб. / М. В. Канавець та ін. ; за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. Київ, 2024. 105 с. URL: <https://hs.gov.ua/posibnik-zarubizhnij-ta-vitchiznyanij-dosvid-vprovadzhennya-gromadyanskoyi-politichnoyi-osviti-v-konteksti-navchannya-publichnih-sluzhbovcziv/> (дата звернення 24.02.025).

11. Indeed Editorial Team. What Is Professional Development ? Definition and Examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-professional-development> (дата звернення 14.02.2025).

12. Калюжна Т. Г. Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. № 2 (16). С. 76-84. URL: <https://adult-education-journal.com.ua/index.php/aej/article/view/112/76> (дата звернення 09.04.2025).

13. Козинець І. І., Шабанова Ю. О. Словник новітніх освітянських термінів і понять. НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро. 2021. 69 с. URL: https://bcsd.org.ua/doc/MetodRes_Terminu.pdf (дата звернення 14.02.2025).
14. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 17.02.2025).
15. Копил-Філатова Т. В. Сучасні виклики забезпечення ефективної та відповідальної державної служби. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 2024. № 48. С. 61-71. URL: <https://www.journal-discourse.com/uk/katalogh-statei/2024/2024r-481-3/suchasni-vyklyky-zabezpechennia-efektyvnoi-ta-vidpovidalnoi-derzhavnoi-sluzhby> (дата звернення 18.02.2025).
16. Корнута Л. М., Неугодіков А. О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців: зарубіжний досвід Великобританії та США. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. № 5. С. 113-118. URL: http://www.pjv.nuoua.od.ua/v5_2021/21.pdf (дата звернення 19.02.2025).
17. Корнута Л.М. Форми та засоби дистанційного навчання державних службовців у сучасних умовах розвитку. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. № 1. С. 187-193. URL: <http://www.nvppp.in.ua/vip/2020/1/35.pdf> (дата звернення 13.05.2025).
18. Лихач Ю., Селіванов С., Москаленко С. Підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті розбудови національної системи стійкості. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1. С. 104–115. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/356/304> (дата звернення 17.02.2025).
19. Майстренко К. М. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливості його впровадження в Україні. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. Державне управління. 2022 р. № 5 (7). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1966/1965> (дата звернення 17.02.2025).
20. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін. ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018> (дата звернення 13.02.2025).

21. Мосора Л. С., Федорищак Х. І. Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 4 (10). С. 184-195. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1771/2200> (дата звернення 12.04.2025).

22. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення 21.04.25).

23. Павлова М. В. Державне регулювання забезпечення якості підвищення кваліфікації державних службовців: автореф. на здоб. наук. ступ. маг. пуб. управ. Миколіїв. 2019. 15 с. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/753/1/Павлова_автореферат%20.pdf (дата звернення 15.02.2025).

24. Панов І. В. Застосування штучного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Штучний інтелект у вищій освіті: ризики та перспективи інтеграції*: матеріали всеукр. наук.-педаг. підв. квал. (м. Львів – Торунь, 1 липня – 11 серпня 2024 р.). 328 с. URL: https://cuesc.org.ua/images/informlist/Макет%20advanced_training_OLA.pdf (дата звернення 14.05.2025).

25. Перов. А. Правові засади професійного навчання державних службовців України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. Львів. 2019 р. № 22. С. 163-168. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19973/pierov.pdf> (дата звернення 17.02.2025).

26. Південне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Одеса): підвищення кваліфікації державних службовці. URL: https://just-dnipro.gov.ua/lazada.IM.im-msgbox?view=viewnews&page_id=5571 (дата звернення 14.02.2025).

27. Портал управління знаннями: Чернігівський РЦПК. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/providers/chernihivskiyi-tsppk> (дата звернення 15.02.2025).

28. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 17.02.2025)
29. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20231019#Text> (дата звернення 17.02.2025).
30. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 22.02.2025).
31. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ національного агентства України з питань державної служби від 02.11.2022 р. № 107-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-22#Text> (дата звернення 20.02.2025).
32. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. №500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text> (дата звернення 17.02.2025).
33. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів від 07.07.2010 р. № 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п#Text> (дата звернення 14.02.2025).
34. 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 Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#n14> (дата звернення 14.02.2025).
35. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації

державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (дата звернення 20.02.2025).

36. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби: Наказ національного агентства України з питань державної служби від 19.04.2017 р. № 86. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0832-17#Text> (дата звернення 20.02.2025).

37. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-п#Text> (дата звернення 18.02.2025).

38. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text> (дата звернення 14.02.2025).

39. Про затвердження Стратегічного плану діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025–2027 роки: Наказ Національного агентства України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%2025-27_.pdf (дата звернення 23.02.2025).

40. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення 23.02.2025).

41. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 18.02.2025).

42. Про працю України: Кодекс законів від 23.07.1996 р. № 322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 17.02.2025).

43. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 23.02.2025).

44. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення 23.02.2025).

45. Про регіональний центр підвищення кваліфікації: Постанова Кабінету Міністрів від 16.12.2004 р. № 1681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-п#Text> (дата звернення 15.02.2025).

46. Про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки: звіт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf> (дата звернення 06.05.2025).

47. Про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2022 році: звіт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/zvit-rtspk-za-2022-rik-1.pdf> (дата звернення 06.05.2025).

48. Про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2023 році: звіт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/zvit-rtspk-za-2023->

rik.pdf (дата звернення 06.05.2025).

49. Про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2024 році: звіт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-rikova-kopiii.pdf> (дата звернення 06.05.2025).

50. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 16.02.2025).

51. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.1999 р. № 1262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п#Text> (дата звернення 18.02.2025).

52. Публічний звіт Голови НАДС. URL: https://www.youtube.com/watch?v=_XyYWv2zZx4 (дата звернення 22.03.2025).

53. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 115-121. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2024/20.pdf (дата звернення 14.02.2025).

54. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців на дату 31. 12.2024. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf> (дата звернення 06.05.2025).

55. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців на дату 31. 12.2023. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf> (дата звернення 06.05.2025).

56. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного

стану станом на дату 31.12.2022. *Національне агентство України з питань державної служби.* URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4кв.22.pdf> (дата звернення 06.05.2025).

57. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Аспекти публічного управління*. 2020 р. № 6 Т. 8. С. 23–29. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/822/800> (дата звернення 19.02.2025).

58. Тищишина А. Навчання як спосіб формування висококваліфікованих кадрів. *Журнал «Держслужбовець»*. 2019. №12. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/december/issue-12/article-105900.html> (дата звернення 15.02.2025).

59. Трегубенко Г. П. Інноваційні компоненти підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні: дис. на здоб. наук. ступ. канд. наук. з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2024. 290 с. URL: https://old.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/spets-al-zovan-vchen-for-the-sake-of/НА%20САИ = Т%20-%20Дисертація_Трегубенко%20Г.П.pdf (дата звернення 14.05.2025).

60. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf> (дата звернення 15.02.2025).

61. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://center.gov.ua/pro-czentr/> (дата звернення 21.04.25).

62. Ярмистий М. Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2022. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/> (дата звернення 29.04.20

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Повний перелік основних функцій РЦПК [27]

№ з/п	Основні функції РЦПК
1.	Визначає зміст освіти з урахуванням потреб замовників згідно з державними стандартами в освітній галузі «Публічне управління та адміністрування».
2.	Визначає форми й засоби забезпечення навчального процесу.
3.	Затверджує навчальні програми післядипломної освіти за погодженням із замовниками, МОН України та НАДС.
4.	Розробляє та погоджує із засновником (засновниками) і НАДС щорічні плани-графіки підвищення кваліфікації.
5.	Залучає до проведення занять висококваліфікованих фахівців навчальних закладів, у тому числі іноземних, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств.
6.	Співпрацює з навчальними закладами, у тому числі іноземними, у галузі післядипломної освіти.
7.	Укладає з підприємствами, іншими юридичними та фізичними особами договори про надання освітніх послуг.
8.	Надає освітні та інші платні послуги, передбачені законодавством.
9.	Проводить видавничу діяльність.
10.	У межах своєї компетенції проводить наукову й методичну діяльність; організовує науково-методичні й науково-практичні конференції, симпозиуми, інші заходи за участю вітчизняних та іноземних фахівців, обмін викладачами; організовує разом із зацікавленими організаціями підготовку й опублікування наукових і науково-методичних праць; розробляє й запроваджує програми наукової діяльності, проводить дослідно-експериментальні роботи на замовлення органів державної влади тощо.
11.	Бере участь у заходах у рамках міжнародного співробітництва.
12.	Взаємодіє з Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу з питань: удосконалення системи оцінки держслужбовців, організації підвищення кваліфікації, наукових досліджень, поширення інформації тощо.
13.	Взаємодіє з територіальними управліннями державної служби з питань: вивчення потреб у підвищенні кваліфікації, надання методичної допомоги, ведення обліку службовців, проведення аналітичної роботи тощо.
14.	Проводить іншу діяльність, що не суперечить законодавству.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Перелік законодавчих та інших нормативно-правових актів з питань, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців

Нормативно-правовий документ	Характеристика
Конституція України від 28.06.1996 року [14]	Основний Закон України, який визначає основи державного управління, гарантує право на освіту, працю, участь в управлінні державними справами.
Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 р. № 466 [8]	Ця постанова визначає правила та порядок здобуття освіти та професійного навчання державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад; форми, види та зміст освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; порядок оплати навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII [28]	Цей Закон встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях
Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ національного агентства України з питань державної служби від 02.11.2022 р. №107-22 [31]	Ці Вимоги визначають зміст і структуру загальних/спеціальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.
Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів	Цей Порядок визначає механізм формування, розміщення і виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації всіх

Нормативно-правовий документ	Характеристика
місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.1999 р. № 1262 [51]	категорій працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу» та органів військового управління Збройних Сил.
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 Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. №106 [34]	Це Положення визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.
Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 р. № 211-19 [35]	Цей Порядок визначає норми та вимоги щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.
Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби: Наказ національного агентства України з питань державної служби від 19.04.2017 р. № 86 [36]	Цей Порядок визначає норми та вимоги щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням НАДС
Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII [41]	Цей Закон регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти
Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР [40]	Цей Закон відповідно до Конституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування
Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР [44]	Цей Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи професійної (професійно-технічної)

Нормативно-правовий документ	Характеристика
	освіти, створення умов для професійної самореалізації особистості та забезпечення потреб суспільства і держави у кваліфікованих робітниках
Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI [43]	Цей Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників
Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII [30]	Цей Закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень
Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [29]	Цей Закон 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
Про регіональний центр підвищення кваліфікації: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2004 р. № 1681 [45]	Цією постановою встановлено, що регіональні центри підвищення кваліфікації є державними навчальними закладами, які здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування та інших осіб, які працюють на посадах, пов'язаних з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування
Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 р. № 789 [37]	Цей Порядок визначає умови і механізм прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»
Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III [50]	Цей закон визначає правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, включаючи питання професійної підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Додаток В

Таблиця В.1 – Повний перелік основних функції НАДС

№ з/п	Основні функції НАДС
1.	Підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі аналізу складу державних службовців та інших органів, на яких поширюється Закон України «Про державну службу».
2.	Формування та забезпечення функціонування системи професійного навчання державних службовців, керівників місцевих адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.
3.	Розвиток системи закладів освіти для підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та інших категорій, делегування повноважень щодо змісту навчання відповідно до професійних стандартів.
4.	Формування пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців та інших категорій на основі їх компетентностей та розміщення затверджених обсягів згідно із законодавством.
5.	Підвищення кваліфікації державних службовців, укладання державних контрактів та контроль їх виконання.
6.	Координація навчально-методичного забезпечення професійного навчання державних службовців та інших категорій.
7.	Координація діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації в межах повноважень.
8.	Вивчення потреб та пріоритетів у підготовці державних службовців за рахунок міжнародної допомоги, моніторинг її використання.
9.	Реалізація проектів і програм щодо вдосконалення державного управління, включаючи міжнародні програми та технічну допомогу.
10.	Розробка заходів щодо підвищення ефективності державного управління, адаптації до стандартів ЄС.
11.	Організація підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації службовців, зокрема з антикорупційних питань, контроль якості навчання.
12.	Вивчення європейського досвіду в державній службі та впровадження кращих міжнародних практик.
13.	Виконання інших повноважень, визначених законом.

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Стратегічний план НАДС на 2025–2027 роки

Найменування завдання	Показник досягнення результату
Забезпечення функціонування системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	1. Кількість підготовлених звітів за результатами проведених заходів щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців. 2. Кількість підготовлених звітів за результатами щодо визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. 3. Кількість розроблених програм підвищення кваліфікації за сім'ями посад відповідно до каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад.
Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	1. Рівень виконання державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”. 2. Рівень виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за визначеними напрямками. 3. Кількість підготовлених звітів за результатами проведеного дослідження та аналізу діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. 4. Кількість проведених засідань Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад при НАДС. 5. Кількість державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС) підвищили кваліфікацію. 6. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації щодо нових засад здійснення адміністративної процедури. 7. Кількість осіб, які пройшли навчання з питань забезпечення: психологічної підтримки та адаптації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування,

	зокрема які працюють на деокупованих територіях, у період воєнного стану та після його припинення чи скасування; розвитку професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій. 8. Кількість підготовлених практичних посібників / довідників для використання в освітньому процесі системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
Забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	1. Кількість підготовлених доповідей щодо моніторингу стану системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. 2. Кількість затверджених типових загальних програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. 3. Кількість проведених засідань експертно-консультативної ради (ЕКР) з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. 4. Кількість проведених літніх / зимових англomовних шкіл з метою удосконалення рівня володіння іноземними мовами, які є офіційними мовами Ради Європи.

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Структурні підрозділи НАДС

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Основні завдання
1.	Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування	1. Забезпечення формування державної політики у сфері державної служби, зокрема з питань управління персоналом на державній службі у державних органах, їх апаратах (секретаріатах). 2. Забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері державної служби, зокрема з питань управління персоналом на державній службі, та з питань проходження служби в органах місцевого самоврядування. 3. Впровадження сучасних інструментів управління персоналом на державній службі. 4. Консультативне і методичне забезпечення управління персоналом на державній службі та служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням вимог законодавства про місцеве самоврядування в Україні.
2.	Сектор з внутрішнього аудиту розвитку державної служби	1. Надання Голові НАДС об'єктивних і незалежних висновків та рекомендацій за результатами проведених аудиторських досліджень.
1.	Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	1. Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби з питань професійного навчання державних службовців. 2. Участь у забезпеченні формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування з питань професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. 3. Участь у забезпеченні формування державної політики з питань професійного навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників.
2.	Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби	1. Забезпечення розвитку і впровадження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій у сфері, що належить до компетенції НАДС. 2. Забезпечення автоматизації процедур проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, зокрема проведення тестування кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби.
3.	Генеральний департамент з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби	1. Забезпечення формування державної політики у сфері державної служби з питань оплати праці державних службовців, класифікації посад та функціонального розвитку державної служби на основі постійного аналізу стану справ із зазначених питань, вироблення альтернатив розв'язання існуючих проблем. 2. Забезпечення нормативно-правового регулювання шляхом розроблення та участі у розробленні проєктів нормативно-правових актів у сфері державної служби з

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Основні завдання
		питань оплати праці державних службовців, класифікації посад та функціонального розвитку державної служби
4.	Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення	1. Організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів НАДС, керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення інтересів НАДС в судах та інших державних органах.
5.	Сектор з питань захисту інформації	1. Організація та координація робіт, пов'язаних з безпекою інформаційних технологій та захистом інформації в автоматизованих системах, вимоги щодо захисту яких встановлено законодавством. 2. Забезпечення здійснення заходів, спрямованих на дотримання працівниками апарату НАДС та його територіальних органів законодавства з питань захисту інформації та безпеки інформаційних технологій.
6.	Сектор з питань запобігання та виявлення корупції	1. Впровадження та реалізація заходів щодо запобігання та виявлення корупційних правопорушень і правопорушень, пов'язаних з корупцією, а також інших заходів відповідно до ЗУ «Про запобігання корупції».
7.	Управління з питань персоналу	1. Реалізація державної політики з питань управління персоналом в апараті НАДС. 2. Забезпечення здійснення Головою НАДС своїх повноважень з питань управління персоналом. 3. Забезпечення організаційного розвитку апарату НАДС. 4. Прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності.
8.	Управління фінансів та бухгалтерського обліку	1. Ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності НАДС у порядку, встановленому законодавством. 2. Організація планово-фінансової роботи з метою забезпечення ефективного і цільового використання коштів в апараті НАДС, його територіальних органах та на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери управління НАДС.
9.	Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання	1. Планування видатків державного бюджету щодо фінансування освітніх послуг щодо професійного навчання за державним замовленням НАДС. 2. Розміщення та виконання державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових ОМС.
10.	Управління забезпечення діяльності комісії з питань вищого корпусу	1. Забезпечення роботи Комісії, комітету з відбору кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А» та комітету з дисциплінарних проваджень

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Основні завдання
	державної служби	щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А».
11.	Управління документообігу та адміністративно-ресурсного забезпечення	1. Забезпечення організації діловодства, забезпечення єдиного порядку роботи з документами у НАДС відповідно до законодавства України. 2. Здійснення контролю за своєчасним виконанням ЗУ, актів, доручень, інших документів, а також аналізу причин виникнення порушень у виконанні вимог зазначених документів і внесення пропозицій щодо їх усунення. 3. Організація господарського обслуговування, матеріально-технічного та комунального забезпечення НАДС.
12.	Головний спеціаліст зі взаємодії з територіальними органами	1. Здійснення у межах повноважень координації діяльності територіальних органів НАДС та підвищення їх інституційної спроможності. 2. Внесення пропозицій щодо оптимізації діяльності територіальних органів НАДС та удосконалення координації їх діяльності. 3. Здійснення моніторингу проведеної роботи територіальними органами НАДС.
13.	Управління контролю за реалізацією права на державну службу	1. Здійснення контролю за дотриманням визначених Законом України «Про державну службу» умов реалізації громадянами права на державну службу. 2. Забезпечення направлення до відповідних державних органів запитів про перевірку відомостей щодо кандидатів на зайняття посад (крім посад судді), призначення на які здійснюється Президентом України, ВРУ або КМУ, та узагальнення отриманої інформації відповідно до Закону України «Про запобігання корупції».
14.	Відділ стратегічного планування та аналітичного забезпечення	1. Забезпечення підготовки, моніторингу та оцінки стану реалізації розпорядчих документів НАДС, розроблених на виконання концептуальних актів Верховної Ради України, Президента України і Кабінету Міністрів України, в яких закріплені основні напрями державної політики, зокрема у сфері державної служби. 2. Забезпечення стратегічного й річного планування та аналізу діяльності НАДС; здійснення інформаційно-аналітичного супроводу діяльності НАДС. 3. Координація двостороннього та багатостороннього співробітництва НАДС у сфері державної служби з державними органами інших країн та міжнародними організаціями.
15.	Сектор інформаційного забезпечення та взаємодії з громадськістю	1. Забезпечення оперативного та об'єктивного інформування громадськості про діяльність НАДС в засобах масової інформації та в мережі Інтернет. Організація підготовки та проведення публічних заходів НАДС із залученням громадськості та ЗМІ.
16.	Сектор публічних закупівель	1. Виконання функцій Уповноваженої особи відповідальної за організацію та проведення процедур

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Основні завдання
		закупівлі згідно з Законом України «Про публічні закупівлі». 2. Організація та проведення процедур закупівель в інтересах НАДС на засадах об'єктивності та неупередженості.
17.	Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи	1. Організація здійснення заходів з мобілізаційної підготовки та мобілізації і контроль за здійсненням цих заходів в НАДС, його територіальних органах та підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери управління НАДС.
18.	Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи	1. Організація та здійснення заходів щодо забезпечення режиму секретності, постійного контролю за його додержанням у Національному агентстві України з питань державної служби, відповідно до вимог Порядку організації та забезпечення режиму секретності у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, установах і організаціях, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України 18 грудня 2013 року №939.

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Теми підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами на 2025-2027 роки

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб за роками			
	2025	2026	2027	Разом
Роль керівника у побудові доброчесного середовища організації	58	-	-	58
Управління змінами та прийняття ефективних рішень	77	74	73	224
Управління персоналом та управління результативністю	66	-	-	66
Управління персоналом та управління результативністю представники служб управління персоналом органів місцевого самоврядування щодо реалізації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	2491	367	307	3165
Уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції (за ключовими функціями професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності»)	1862	-	-	1862
Уповноважені особи з питань запобігання та виявлення корупції (з питань управління корупційними ризиками)	1572	-	-	1572
Управління персоналом на державній службі (для державних службовців служб управління персоналом)	3160	2854	2840	8854
Антикорупційна тематика	15657	13925	14843	44425
Удосконалення рівня володіння державною мовою	27682	28205	26094	81981
Підвищення рівня володіння іноземними мовами	9244	7378	7717	24339
Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України	6351	7040	6368	19759
Застосування міжнародного гуманітарного права в умова збройного конфлікту	2673	2564	2601	7838
Європейська інтеграція	8359	8620	8403	25382
Євроатлантична інтеграція	3880	4165	4476	12521
Формування та реалізація молодіжної політики	998	940	942	2880
Забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю/вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю	3635	3365	4138	11138
Гендерна політика/забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них	5297	5880	5291	16468

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб за роками			
	2025	2026	2027	Разом
Стратегічне управління та планування	5035	-	-	5035
Впровадження змін та прийняття ефективних рішень	4516	4814	4968	14298
Сприйняття змін	11082	11513	12219	34814
Забезпечення прав і свобод людини, протидія дискримінації, зокрема за етнічною ознакою	3187	3028	2951	9166
Кібербезпека та захист критичної інфраструктури	4623	81	87	4791
Кібербезпека	12122	11873	11238	35233
Фахівці у сфері кібербезпеки	895	984	904	2783
Аналіз політики	545	-	-	545
Цифрова грамотність	19613	20764	19035	59412
Комунікація та взаємодія	23065	-	-	23065
Електронна демократія (використання в роботі інструментів едемократії)	3362	3297	3115	9774
Державні службовців, до функціональних обов'язків яких належить питання щодо детінізації доходів та відносин у сфері зайнятості населення	725	663	694	2082
Деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією	1949	1807	1789	5545
Запобігання і протидії торгівлі людьми	1177	328	-	1505
Загальна адміністративна процедура/нові засади здійснення адміністративної процедури	9803	9152	8354	27309
Проектний менеджмент	1100	-	-	1100
Зміна клімату	792	757	768	2317
Аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей (посилення спроможності державних органів проводити ідентифікацію загроз, виявляти вразливості та оцінювати ризики національній безпеці)	1560	-	-	1560
Кризове управління та прийняття рішень у разі загрози сталому функціонуванню державних органів (посилення спроможностей державних органів для належного відновлення сталого	1379	-	-	1379

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб за роками			
	2025	2026	2027	Разом
функціонування за принципом «краще, ніж було»)				
Запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій	1808	1973	1866	5647
Державні службовці, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також наближення законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC)	539	527	514	1580
Стратегічні комунікації	3011	-	-	3011
Інформаційна безпека (модулі щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом)	3666	-	-	3666
Державні службовці, які відповідають за здійснення публічних закупівель	1612	1361	1428	4401
Управління державними інвестиціями, зокрема щодо аналізу витрат і вигод («cost benefit analysis»)	866	-	-	866
Загальні питання місцевого самоврядування, зміни у законодавстві з питань служби в органах місцевого самоврядування	2501	-	-	2501
Організація діяльності голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників в умовах реформ (управління державною службою в місцевій державній адміністрації; гендерна політика; європейська та євроатлантична інтеграція; аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей; інформаційна безпека тощо)	110	106	128	344
Інші напрями/теми (для першого заступника та заступників голови районної/обласної державної адміністрації) (за потреби)	28	27	42	97
Усього	213733	158432	154193	526358