

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**ЯВОРСЬКА ІВАННА ЯРОСЛАВІВНА**

**УДК 35.078:681.518**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему**

**"ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ  
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ"**

281 публічне управління та адміністрування

*(назва освітньої програми)*

281 публічне управління та адміністрування

*(шифр і назва спеціальності)*

---

*(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)*

**Науковий керівник** доц. В.М. Кушнірюк, канд.психол.наук, \_\_\_\_\_

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

**Допущено до захисту**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ проф. І.П. Лопушинський

*(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)*

**Рецензент**

\_\_\_\_\_ доц. І.Д.Озьмінська

*(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)*

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Івано-Франківськ - 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Яворська І.Я. Шляхи вдосконалення професійного навчання публічних службовців в Україні – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі досліджено питання навчання персоналу як умову розвитку людського потенціалу, описано цінність реалізації професійного навчання для публічних управлінців, досліджено нормативно-правові основи функціонування системи професійного навчання публічних управлінців; з'ясовано організаційне забезпечення професійного навчання публічних службовців. Розглянути важливість проведення загального моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників органів публічного управління та адміністрування і запропоновано удосконалення системи професійного навчання публічних управлінців через впровадження інноваційних технологій.

Матеріали магістерської роботи будуть корисними для органів державної влади, місцевого самоврядування та громадян, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних управлінців.

**Ключові слова:** навчання, професійне навчання, професійне навчання публічних управлінців, підвищення кваліфікації, технології навчання публічних управлінців.

## ANOTATION

### **Yavorska I.Y. Ways to improve the professional training of public servants in Ukraine - Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 - "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis investigates the issue of staff training as a condition for human potential development, describes the value of implementing professional training for public managers, examines the regulatory framework for the functioning of the system of professional training of public managers; clarifies the organisational support for professional training of public servants. The importance of conducting general monitoring of the needs for advanced training of employees of public administration and management bodies is considered, and the improvement of the system of professional training of public managers through the introduction of innovative technologies is proposed.

The materials of the master's work will be useful for state authorities and citizens, and can also be used in the process of improving the qualifications or professional training of public managers.

**Keywords:** training, professional training, professional training of public managers, advanced training, technologies of training of public managers.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b>	
<b>1.1 Навчання персоналу як умова розвитку людського потенціалу</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Цінність реалізації професійного навчання для публічних управлінців</b>	<b>15</b>
<b>РОЗДІЛ 2 ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ</b>	
<b>2.1 Нормативно-правові основи забезпечення функціонування системи професійного навчання публічних управлінців</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Організаційне забезпечення професійного навчання публічних службовців</b>	<b>26</b>
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ</b>	
<b>3.1 Важливість проведення загального моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників органів публічного управління та адміністрування</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Удосконалення системи професійного навчання публічних управлінців через впровадження інноваційних технологій</b>	<b>48</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>78</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реалії сьогодення засвідчують, що прискорити соціально-економічний розвиток як регіонів, так і України в цілому можуть кадри нової якості, котрі здатні здійснювати якісну професійну діяльність в умовах ризиків і викликів, які постійно постають перед нашою державою. Все це зумовлює необхідність у дієвій модернізації системи професійного навчання, зміні формату підготовки сучасних управлінців на якісно новому рівні, запровадженні ефективних стандартів професійної освіти у сфері публічного управління та адміністрування.

Можемо констатувати, що потреби сучасності і пов'язані з цим виклики вимагають формування та забезпечення високопрофесійного і компетентного інституту публічної служби в Україні. Це можливо завдяки кваліфікованому персоналу управлінців, здатних належно і відповідально проводити політику держави, вчасно реагувати на трансформаційні зрушення. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває дослідження проблематики формування системи професійного навчання публічних службовців в Україні, які виконують важливі місії держави.

Такі обставини визначили актуальність теми магістерського дослідження та необхідність розробки заходів щодо Сьогодні прискорити соціально-економічний розвиток як регіонів, так і України загалом можуть кадри нової якості, здатні здійснювати професійну діяльність в умовах ризиків і викликів, які постійно постають перед нашою державою. Все це зумовлює необхідність у модернізації системи професійного навчання, зміні формату підготовки сучасних управлінців, запровадженні нових стандартів професійної освіти у сфері публічної служби. Відтак, виклики сьогодення вимагають формування високопрофесійного інституту публічної служби в Україні, забезпечення умов його ефективного функціонування завдяки кваліфікованому персоналу, здатному належно проводити політику держави, вчасно реагувати на

трансформаційні виклики. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває дослідження проблематики формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади в Україні.

Разом з тим, такі обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність розробки заходів, щодо пошуку шляхів вдосконалення професійного навчання публічних службовців в Україні.

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Проблеми професійного навчання публічних управлінців в науковій літературі досліджувались у роботах багатьох вчених, як: Артеменко Н., Болюбаш Н., Ващенко К., Верба С., Гарасим В., Гнидюк Н., Гончарук Н., Гошовська В., Даниленко Л., Журавльов А., Загорський В., Круп'як Л., Крушельницька О., Орлів М., Пашко Л., Прудіус Л., Сидоренко П., Сороко В., Сурай І., Толкованов В., Хаджирадєва С., Юзва М. та ін.

Хоча науковці досягли значних успіхів у цій сфері, в Україні все ще не існує чіткого бачення єдиної державної політики щодо професійного навчання, організаційних моментів, що часто стає предметом дискусій, а дії центральної та місцевої влади здебільшого зосереджені на вирішенні поточних проблем.

Актуальність роботи полягає в тому, що сьогодні в Україні необхідно сформувати дієву державну політику щодо розвитку системи професійного навчання публічних службовців. Ця тема, незважаючи на дослідження вчених, досі не розглядалася комплексно, а механізми формування та реалізації такої політики органами влади не були вивчені в достатній мірі в рамках науки державного управління.

**Метою магістерської роботи** є теоретичне та науково-практичне обґрунтування механізмів надання електронних адміністративних послуг в Україні.

Досягнення даної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- вивчити питання навчання персоналу як умову розвитку людського потенціалу;

- описати цінність реалізації професійного навчання для публічних управлінців;
- дослідити нормативно-правові основи функціонування системи професійного навчання публічних управлінців;
- описати організаційне забезпечення професійного навчання публічних службовців;
- розглянути важливість проведення загального моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників органів публічного управління та адміністрування;
- запропонувати удосконалення системи професійного навчання публічних управлінців через впровадження інноваційних технологій.

**Об'єктом дослідження** є професійне навчання публічних службовців в Україні.

**Предметом дослідження** є пошук шляхів вдосконалення професійного навчання публічних службовців в Україні.

**Методи дослідження.** У магістерській роботі застосовано комплекс методів, що ґрунтуються на сучасних принципах науки публічного управління та інших споріднених наук.

Логіко-семантичний: поглиблений аналіз понять, визначення сутності та змісту навчання управлінців.

Порівняльний аналіз: дослідження методичних підходів, концепцій, розробок і пропозицій провідних вчених, виявлення закономірностей, відмінностей, особливостей професійного навчання публічних службовців в Україні.

Системно-аналітичний: аналіз законодавчих актів та інших нормативно-правових документів щодо особливостей професійного навчання публічних службовців.

Аналізу та синтезу: оцінка динаміки та результативності механізмів вдосконалення професійного навчання публічних службовців в Україні.

Абстрактно-логічний: узагальнення теоретичних положень, встановлення

причинно-наслідкових зв'язків і формулювання висновків та пропозицій.

Законодавчі та нормативні акти з питань професійного навчання публічних службовців в Україні, що стали цінною інформаційною базою є, а саме: закони України, укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у здійсненні теоретичного та науково-практичного обґрунтування вдосконалення професійного навчання публічних службовців в Україні.

Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо шляхи вдосконалення професійного навчання публічних службовців в Україні. Ці результати можуть бути корисними для широкого кола фахівців та науковців, які займаються формуванням та реалізацією програм навчання та підвищення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

**Опис структури та обсягу роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 88 сторінок. Робота містить сім таблиць і один рисунок. Список використаних джерел налічує 92 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 1.1 Навчання персоналу як умова розвитку людського потенціалу

Для того, щоб установа чи діловий заклад ефективно функціонували, необхідно розвивати його головний потенціал – співробітників. Система навчання та розвитку персоналу - це важлива частина діяльності працівників різного рівня, оскільки освіта є цінним інструментом, який дає людям знання, вміння, навички, інформацію, формує їх внутрішній світ і переконання. Все це відіграє важливу роль у сучасному динамічному індустріальному світі, де є висока конкуренція, суперництво та боротьба за ресурси.

Освіченість має величезне значення для людини. Зокрема, перелічимо переваги навчання для працівника<sup>1</sup>:

1. Освіта - це якість життя. Отримуючи нові знання, люди покращують якість свого життя, розширюють уявлення про світ, підвищують свій статус у суспільстві та формують стійкі життєві принципи. Щоб вести здорове та безпечне життя, потрібно розуміти цінність освіти в сучасному повсякденному житті і освіта значною мірою впливає на знання людиною того, що є правильним і неправильним, посилює так би мовити моральний компас - розуміння того, що є морально і етично прийнятним в суспільстві.

Відсутність же освіти - породжує такі проблеми, як: забобони, домашнє насильство, погане здоров'я та низький рівень життя. Статистика свідчить, що більшість кримінальних злочинів, включаючи розбій, крадіжки та інші протизаконні дії, здійснюються малоосвіченими людьми, а освічені люди менш схильні до насильства та участі в правопорушеннях. Це доводить, що освіта розширює можливості боротьби з несправедливістю, насильством, корупцією та багатьма іншими неприємними моментами в житті суспільства. Освічені

---

<sup>1</sup> Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.

люди живуть, насолоджуючись здоровими стосунками в житті, і це означає, що вони менш сприйнятливі до того, щоб їх обманювали чи втягували в протиправні дії.

Саме освіта допомагає створити краще суспільство, дає рівні можливості, як для чоловіків, так і для жінок, і освічені люди частіше розвивають свої морально-етичні якості в порівнянні з неосвіченою. Якщо у вас хороша освіта, ви можете гармонійно розвивати себе і добре служити своїй державі та народу.

2. Освіта - це всесторонній розвиток. Навчаючись - людина збагачує свій світогляд, отримує знання про навколишній світ, які формують і розвивають прогресивні погляди на життя. А це найголовніше в еволюції нації, адже без освіти ніхто не буде досліджувати нові ідеї. Це означає, що людина не зможе розвивати світ, тому що без ідей немає творчості, а без творчості немає розвитку нації та держави.

3. Освіта - це впевненість і реалізованість. Освіта забезпечує впевненість у формулюванні та висловленні власних думок, позицій, ідей. Навчання є важливим, оскільки сприяє розвитку незалежності і впевненості у власних силах, у можливості виконання складних завдань. Освіта підвищує довіру до себе, як до фахівця чи експерта, змінює ставлення до людини і підвищує її статус. Думки і слова освіченої людини набирають нового значення, оточуючі з більшою увагою їх сприймають і до них прислухаються в процесі ухвалення власних рішень.

Люди з нижчим рівнем освіти живуть бідніше, ніж ті, що отримали вищу освіту і тому людям потрібна хороша освіта, щоб мати можливість вижити в нашому висококонкурентному світі<sup>2</sup>. Коли людина здобула освіту, вона може влаштуватися на хорошу роботу та задовольнити свої потреби та потреби близьких на належному рівні бо вища академічна кваліфікація розширює вибір під час пошуку нової роботи, у тому числі із вищою оплатою. А це, у свою чергу, допоможе підвищити і самоповагу, бо підтвердить, що є незалежність від обставин.

---

<sup>2</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.

4. Освіта - це платформа професійної майстерності. Світ навколо нас змінюється і ми просто зобов'язані змінюватись і застосовувати плоди людського прогресу. Нові знання, вміння та навички формують сучасне інноваційне мислення, які потенційно приводять до професійного успіху. Отримана під час навчання нова інформація дає можливість ухвалювати обґрунтовані рішення. Навчання та набуття освіти разом з іншими такими ж спраглими до знань людьми допомагає вдосконалити індивідуальні навички та сприяє їх оптимальному використанню як в побуті так і на професійній ниві.

5. Освіта - шлях до ефективної комунікації і взаєморозуміння. Людина, яка має освіту, почувається наповненою змістом, вона може взаємодіяти з людьми, активно комунікувати зі світом. Ключовим в успіху в житті є здатність висловлювати і контролювати свої емоції та розуміти, інтерпретувати і реагувати на емоції інших людей. Психологи називають це емоційним інтелектом і такі провідні дослідники як Пітер Соловей у своїй праці "Емоційний інтелект" визначив його як "здатність стежити за власними та чужими почуттями і емоціями, використовувати цю інформацію для управління своїм думками та діями"<sup>3</sup>. Здобуваючи знання психології людей, розуміючи закони ефективної комунікації, правил та норм людині легше уникати проблем та, якщо вони виникли, простіше знаходити шляхи їх вирішення.

Навчання дозволяє людині знати свої права та обов'язки щодо своєї сім'ї, суспільства, нації та держави та формувати критичне мислення. Легше скористатися і маніпулювати неосвіченими людьми і набагато важче це зробити з освіченими, які знають і можуть захистити свої права.

6. Освіта - це самовдосконалення особистості. Хороша освіта дає людині можливість зробити себе сильним, щоб керувати будь-якою ситуацією, вдосконалювати свої компетенції. Знання "тримають" людину у курсі важливих норм та правил суспільства, в якому вона живе, дає можливість вимагати від тих, хто має владу, виправити їх недбалість та промахи. Чи не тому лідерами

---

<sup>3</sup> Salovey P. Emotional Intelligence Test. Toronto: Multi-Health Systems, Inc. 2002.

соціальних змін найчастіше стають високоосвічені молоді люди, які постійно удосконалюють свої знання? Освіта ж у поєднанні з життєвим досвідом надає можливість впливати на прийняття важливих рішень і робити це з кращим самоусвідомленням і розумінням до інших, тим самим покращуючи власну картину життя. Отож, освіта розширює горизонти і допомагає робити усвідомлений вибір для себе і для інших.

Отож, сучасний персонал у сьогоднішніх умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, обізнаністю, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація навчання стала однією з основних функцій управління персоналом і про це говорить статистика: більше половини створених робочих місць в ділових установах вимагають середньої спеціальної освіти, а біля третини - вищої, причому, з вимогами подальшого професійного удосконалення, набуття нових знань та вмінь<sup>4</sup>.

Навчання в сучасному розумінні - це будь-яке заплановане вдосконалення поведінки того, хто вчиться, на основі нових знань, поглядів, цінностей, умінь навичок тощо. При цьому освіту Н.Гнидюк розглядає цей процес як: «організовану комунікацію з метою досягнення успішних очікуваних результатів навчання»<sup>5</sup>.

Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховуючи особливості особистості і потреби ділової установи. Дослідники О. Крушельницька та Д. Мельничук вказують на важливості дотримання<sup>6</sup>:

- мотивації, адже для навчання потрібна мотивація, тобто, що саме працівник отримає в результаті навчання в майбутньому;
- умов навчання, оскільки потрібно створити сприятливий для навчання клімат;
- етапності навчання, бо знання, що отримуються в процесі навчання,

---

<sup>4</sup> Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці / Карташова Л. // Людина і праця, 2007. №6. С. 87-89.

<sup>5</sup> Гнидюк Н. А. Розвиток державної служби на засадах професійного навчання в напрямку євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2017. № 4.

<sup>6</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.

необхідно розбити на послідовні етапи - навчання від більш простих елементів і явищ до більш складних;

- наявності зворотного зв'язку, адже в процесі і після навчання працівники повинні відчувати зворотній зв'язок стосовно результатів навчання, зрозуміти його важливість.

Більшість сучасних організацій та установ використовують велику кількість методів розвитку професійних знань і навичок своїх співробітників. Навчання може набувати різних форм для працівників - як пов'язаним з повсякденною роботою, так і з заняттями що проходять поза робочим місцем<sup>7</sup>. Так, навчання на робочому місці характеризується практичною взаємодією з повсякденною роботою і воно є більш оперативним та дешевим, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях, або коли це неможливо. Навчання безпосередньо на робочому місці може мати такі форми, як<sup>8</sup>:

- Адаптація нових працівників
- Наставництво
- Розширення кола обов'язків
- Передача повноважень (делегування)
- Передача досвіду
- Ротація
- Чергування робочих операцій
- Метод ускладнених завдань
- Підготовка і розвиток робочої команди
- Консультування
- Аналіз робочих дій і процедур
- Інструктаж на робочому місці
- Спеціальний набір завдань

<sup>7</sup> Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації. - Дніпро. 2006. 74 с.

<sup>8</sup> Технології управління персоналом: [монографія] / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

Навчання в стінах організації може передбачати запрошення тренера чи викладача ззовні для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників. Проте, мета і хід навчання в цьому випадку можуть "губитися" у зв'язку з поточними завданнями чи роботою і конкретними часовими рамками, обмеженнями професійної діяльності<sup>9</sup>.

Навчання ж поза робочим місцем має свої характерні особливості, адже включає усі види навчання за межами самої установи чи організації. Перелічимо основні:

- Лекція
- Дискусії і обговорення
- Дистанційне навчання
- Ознайомлення з досвідом інших підприємств
- Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
- Ділові ігри
- Моделювання ситуацій
- Семінари, виставки, симпозіуми
- Тренінги
- Рольові ігри
- Самостійне навчання
- Участь у проектах
- Участь у навчальних програмах

Таке навчання "дозволяє на якийсь час відокремити людей, які навчаються від повсякденної трудової діяльності і сам процес навчання в даному випадку ймовірно буде краще спланований і дидактично глибше опрацьований"<sup>10</sup>.

Для того, щоб навчання персоналу було максимально успішним, необхідно чітко розуміння: хто його буде проходити, в які терміни буде проведено, хто буде навчатись, і зрозуміло, що потрібно скласти чіткий план і програму

---

<sup>9</sup> Технології управління персоналом: [монографія] / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

<sup>10</sup> Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації. - Дніпро. 2006. 74 с.

навчання, прописати завдання для кожного учасника. В цілому, виділяють три види навчання персоналу: первинна професійна підготовка працівників; перепідготовка; підвищення кваліфікації.

## **1.2 Цінність реалізації професійного навчання публічних управлінців**

Досягнути високих результатів діяльності в органі публічної влади можливо тільки тоді, коли працівники володіють знаннями, уміннями, навичками, що відповідають цілям і вимогам цієї сфери<sup>11</sup>. Оскільки діяльність публічних управлінців є доволі специфічною професійною сферою, яка висуває досить високі вимоги до компетентності працівника, можемо з упевненістю говорити про те, що навчання є необхідним елементом розвитку персоналу, що відбувається завдяки поєднанню в навчальному процесі оволодінням професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки управлінців.

Л. Круп'як вказує, що професійне навчання персоналу - це «сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій працівників, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб органу влади»<sup>12</sup>. Професійне навчання управлінців орієнтується на сучасні потреби органу державної влади, на професійні потреби працівника, на його розвиток і на майбутнє та є більш фундаментальним та ємним. Тому навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах органу публічної влади щодо підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах працівника, коли помітний саморозвиток особистості. Освіта і навчання виконують так би мовити, об'єднуювальну роль у досягненні

---

<sup>11</sup> Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління: наук. журнал. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.

<sup>12</sup> Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

поставленої навчальної мети, а відтак, є ефективним засобом підвищення людського потенціалу органу публічної влади.

Управління процесом професійного навчання в органах влади має свою специфіку та особливості, пов'язані з навчанням дорослих, тобто працівників, які вже мають базову освіту, власний професійний та життєвий досвід, фахове спрямування, яке й зумовлює весь комплекс надання навчальних послуг, педагогічних та освітніх технологій, форм та методів навчання<sup>13</sup>.

Організація навчання опирається на певну структурованість. Першочерговим моментом організації навчання є визначення державних потреб з урахуванням стандартів професійної діяльності, застосовування новітніх освітніх технологій, які формуються на основі потреб розвитку управлінців окремого владного органу, що зумовлюється необхідністю виконання працівниками своїх поточних функціональних завдань і обов'язків.

Дослідники Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й стверджують, що "оскільки навчання є потребою, то можна стверджувати, що такий підхід зумовлює високий рівень мотивації до навчання працівників органів влади"<sup>14</sup>. Основними факторами, які мотивують працівників органу публічної влади активно брати участь у професійному навчанні, є:

- здатність до саморозвитку, самовдосконалення;
- самоосвіта, інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків;
- професійна та особистісна самореалізація, бажання бути визнаним, авторитетом, фахівцем.
- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- бажання одержати нову посаду або кар'єрний ріст;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;

---

<sup>13</sup> Верба С. М. Впровадження сучасних методів навчання державних службовців із застосуванням європейських стандартів для професіоналізації державної служби України. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління. 2010. Т. 130, Вип. 117. С. 71-73.

<sup>14</sup> Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.

- бажання удосконалити комунікацію з колегами та іншими людьми;

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому наступним важливим моментом в процесі формування професійного навчання є визначення фінансових ресурсів, тобто витрат на навчання у бюджеті установи<sup>15</sup>.

Наступним етапом є формування цілей навчання і відповідно до них визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого середовища управлінців, враховуючи особливості особистості і потреби органу публічної влади. Тут важливо врахувати етапність навчання, оскільки знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розкласти на послідовні етапи: навчання від більш простих явищ та процесів - до більш складних. Також важливо врахувати умови навчання, індивідуалізацію програм навчання, що значно впливатиме на ефективність цього процесу.

Вагомим елементом є проведення моніторингу ефективності навчання, розробка сучасних науково-методичного забезпечення та використання якісних методик оцінки професійної підготовки працівників органів публічного управління.

Важливо чітко визначити критерії оцінки навчання (напр. через оцінку ефективності навчання на основі комунікації, коли в процесі і після навчання слухачі повинні відчувати зворотній зв'язок стосовно результатів навчання).

Система професійного навчання публічних управлінців вирішує такі загальні завдання щодо здійснення підготовки працівників, як<sup>16</sup>:

- навчання з метою здобуття управлінцем нового для нього освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за спеціальністю, спрямованою на професійну діяльність в органах місцевого самоврядування і державної влади;

<sup>15</sup> Морозова Н. І. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби. Статистика України. 2009. № 4. С. 102-109. URL: <http://www.academy.gov.ua>

<sup>16</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

- навчання як перепідготовку персоналу з метою здобуття певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією). Це навчання проводиться з метою роботи за новими напрямками розвитку організації, для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій на робочому місці, для ліквідації розбіжності між вимогами нової посади і особистими якостями працівника;
- навчання як підвищення кваліфікації працівників що спрямоване на підвищення, тобто досягнення певного визначеного рівня загальної управлінської культури, що спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, які визначаються актуальними потребами сьогодення в органах влади.

Дослідники Л.Круп'як та І.Круп'як вказують, що "...в основу сучасної концепції розвитку системи професійного навчання покладено принцип особистісно-зорієнтованої освіти, спрямованої на розвиток всебічно розвиненої особистості. Визначальною ознакою такого підходу є зосередження на особистості, на вивченні, аналізі та задоволенні особистісних потреб у навчанні, що зумовлені рівною мірою як власними потребами, так і потребами органу державної влади і суспільства в цілому"<sup>17</sup>.

Такий підхід надає можливість визначити шляхи вдосконалення системи професійного навчання персоналу органу публічної влади, зумовлені стратегією та змістом трансформаційних перетворень суспільства, адміністративного реформування, зміни духовно-моральних орієнтирів, в яких "дедалі більше підвищується роль особистісного чинника, професіоналізму й компетентності фахівців і керівників"<sup>18</sup>.

Таким чином, можемо констатувати, що цінним ресурсом для досягнення цілей органу публічної влади є високий професіоналізм персоналу. Це потребує оновлення системи освіти працівників органів публічної влади: зміни підходів

<sup>17</sup> Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2014. № 8.

<sup>18</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.

щодо організації, планування, формування змісту, визначення видів, форм та засобів навчання з орієнтацією на якісний та ефективний результат. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний рівень управлінця.

## РОЗДІЛ 2

### ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Нормативно-правові основи забезпечення функціонування системи професійного навчання публічних управлінців**

Система професійного навчання, яка сформувалася у результаті реформування державної служби після прийняття нового Закону "Про державну службу" у 2015 році<sup>19</sup>, досить гнучко відреагувала на нові виклики сьогодення. Нові зміни забезпечили впровадження багатьох нововведень і заклали серйозний потенціал до подальшого інноваційно-інклюзивного розвитку системи публічного управління та адміністрування. Йдеться, насамперед, про законодавче закріплення організаційних засад функціонування системи професійного навчання службовців, формування механізму визначення потреб у навчанні. Відбулась важлива модернізація процесів формування, розміщення і виконання державного замовлення на засадах розбудови відкритої, прозорої системи державного замовлення, лібералізація ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання, коли втілюються ефективні інструменти контролю, моніторингу та оцінювання якості навчання службовців.

Правове регулювання системи професійного навчання є одним із ключових елементів правового забезпечення функціонування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також створення умов для професійного розвитку осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

У цілому, система нормативно-правового регулювання професійного навчання, що ґрунтується на сукупності законів та підзаконних актів у сфері

---

<sup>19</sup> Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

освіти, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, охоплює питання забезпечення професійного та загальнокультурного розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, що може забезпечуватися як в Україні, так і за її межами.

Професійне навчання є умовою ефективного виконання його управлінцями своїх посадових чи службових обов'язків та повноважень, адже існуюча система нормативно-правового регулювання професійного навчання орієнтована на створення ефективних умов реалізації прав та обов'язків на таке навчання, а саме:

- обов'язку постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності - Закон України "Про державну службу". Відповідно до статті 48 державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно<sup>20</sup>;
- права державного службовця на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу - Закон України "Про державну службу" (стаття 7)<sup>21</sup>. Відповідно до статті 48 Закону "професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форм власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном".
- обов'язок посадових осіб місцевого самоврядування підвищувати професійну кваліфікацію - Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» ( стаття 8)<sup>22</sup>;

---

<sup>20</sup> Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

<sup>21</sup> Там же

<sup>22</sup> Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 р. № 2493-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

- обов'язок службовця місцевого самоврядування постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності - Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (стаття 10)<sup>23</sup>;
- права депутата місцевої ради на підвищення своєї кваліфікації - Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»<sup>24</sup>(стаття 331).

Аналіз вітчизняної системи навчання публічних управлінців засвідчив, що сучасна система професійного навчання сформована відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених "Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад", схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р<sup>25</sup>, та з урахуванням "Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки", схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831- р<sup>26</sup>. Зазначеними розпорядженнями Кабінету Міністрів передбачено завдання створення цілісної, сучасної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання публічних службовців з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом.

Дане завдання включає такі компоненти:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;

<sup>23</sup> Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 р. № 3077-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

<sup>24</sup> Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 року № 93-IV URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

<sup>25</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих рад та депутатів місцевих рад" від 01 грудня 2017 р. № 974-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2#Text>

<sup>26</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України про схвалення "Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки" від 21 липня 2021 р. № 831- р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-#Text>

- забезпечення функціонування та розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання; моніторинг та оцінку якості навчання.

Якщо в цілому характеризувати основні засади функціонування системи професійного навчання публічних управлінців, то можна перелічити такі основні нормативно-правові акти:

- Закон України «Про державну службу»<sup>27</sup>;
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»<sup>28</sup>;
- Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»<sup>29</sup>;
- Закон України «Про освіту»<sup>30</sup>;
- Закон України «Про вищу освіту»<sup>31</sup>;
- Постанова Кабінету Міністрів України "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"<sup>32</sup>

Важливою подією, що відбулась у сфері правового регулювання професійного навчання публічних управлінців внаслідок реформування системи місцевого самоврядування, без перебільшення можна назвати врегулювання питання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 р. № 3077-IX<sup>33</sup>. У цьому Законі:

27 Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

28 Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

29 Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 року № 93-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

30 Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

31 Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

32 Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

33 Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 р. № 3077-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

- сформульовані норми щодо управління професійним розвитком службовців місцевого самоврядування (стаття 39),
- закріплюється поняття та порядок складання індивідуальної програми професійного розвитку службовця місцевого самоврядування (стаття 40),
- регулюються особливості професійного навчання виборних посадових осіб місцевого самоврядування (стаття 85);
- визнається принцип самостійності управління службою в органі місцевого самоврядування, що передбачає досить детальне правове регулювання діяльності служби управління персоналом в органі місцевого самоврядування (закріплює її основні обов'язки та функції в частині забезпечення професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.) (Стаття 17).

Реалізація положень Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 р. № 3077-IX дозволить створити якісні і належні умови для забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням результатів визначених потреб у професійному навчанні.

Подальше реформування системи професійного навчання є складовою фундаментального циклу стратегічного управління на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, який органічно поєднує ресурси, компетенції, процеси, технології, найбільш оптимальні з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов розвитку України.

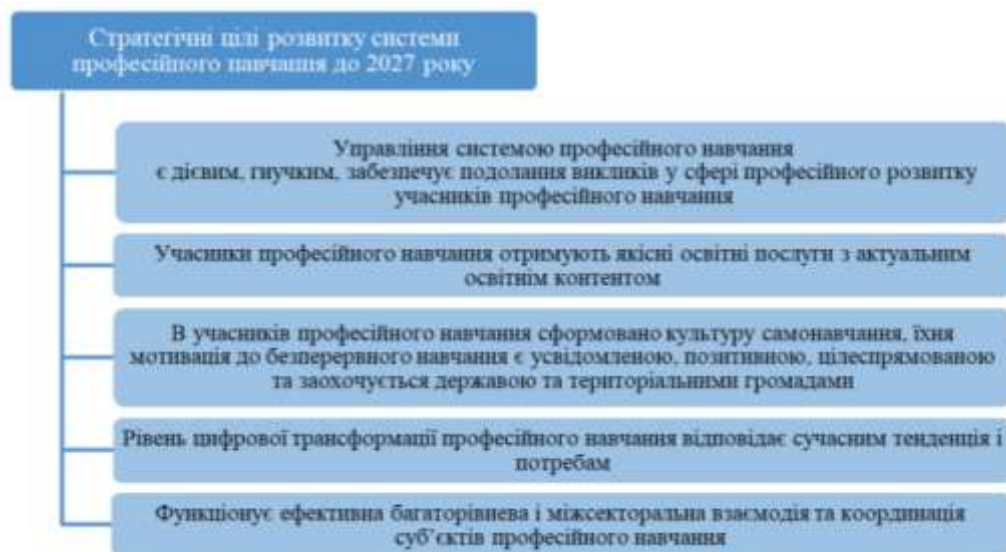
Станом на 2024 рік реформування системи професійного навчання реалізується на основі двох взаємопов'язаних стратегій: Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр<sup>34</sup>. (розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831- р) і Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року, яка схвалена

---

<sup>34</sup> Стратегія реформування державного управління України на 2022- 2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС в серпні 2023 року.

Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року орієнтована на реалізацію вагомих стратегічних цілей, які подані на рис 2.1<sup>35</sup>.



**Рис.2.1 - Стратегічні цілі розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року**

Голова Національного агентства України з питань державної служби Наталія Алюшина відзначила, що: «Пріоритетом в освітній діяльності НАДС є створення умов, щоб навчання публічних службовців було спрямовано на набуття та вдосконалення сучасних професійних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави»<sup>36</sup>. Тому можна говорити, що "реформування системи професійного навчання є складовою фундаментального циклу стратегічного управління на державній службі та

<sup>35</sup> Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>

<sup>36</sup> Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtiv-do-2027-roku>

службі в органах місцевого самоврядування, який органічно поєднує ресурси, компетенції, процеси, технології, найбільш оптимальні з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов розвитку України"<sup>37</sup>.

Важливим чинником удосконалення нормативно-правової бази професійного навчання в цілому можна вважати актуальність сучасних проблем, які стоять перед Україною: проблем, спричинених впливом зовнішніх умов, воєнного, безпекового, політичного, економічного та іншого характеру, трансформацією завдань та функцій державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, а також внутрішні «слабкі» сторони системи професійного навчання, «освітні втрати» внаслідок неефективності механізмів планування та фінансування професійного навчання, недосконалого внутрішнього менеджменту державних органів та органів місцевого самоврядування тощо. Потребують особливої уваги притаманні всій системі освіти проблеми якості професійного навчання, ефективності управлінських процесів тощо.

Зараз як ніколи постають питання чіткого, послідовного і реалістичного бачення подальшого розвитку системи професійного навчання публічних управлінців, яке знаходить закріплення в нормативних актах і програмних документах, що без сумніву потребуватиме дієвих механізмів їх імплементації та оцінювання результатів засобами дієвого моніторингу за допомогою визначених критеріїв.

## **2.2 Організаційне забезпечення професійного навчання публічних службовців**

06.02.2019 Кабінет Міністрів України прийняв постанову № 106 «Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та

---

<sup>37</sup> Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року  
URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtziv-do-2027-roku>

заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»<sup>38</sup>.

Постановою визначені і затверджені організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також вказано, що система професійного навчання створена в першу чергу для задоволення потреб державних органів та органів місцевого самоврядування, на які поширюється дія Законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”, “Про місцеві державні адміністрації”, “Про місцеве самоврядування в Україні”, у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання.

Вказується в Постанові, що система професійного навчання базується на принципах "обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; гарантованості фінансування професійного навчання"<sup>39</sup>.

Публічні службовці як учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

1. Підготовка (здобуття вищої освіти). Успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, є

---

<sup>38</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

<sup>39</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”.

"Здобуття вищої освіти державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування на другому (магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” здійснюється відповідно до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789<sup>40</sup> та стандартів вищої освіти”<sup>41</sup>.

Атестація за результатами навчання здійснюється у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, або може проводитися в інших формах, визначених стандартами вищої освіти.

2. Підвищення кваліфікації. Це процес набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні. З їх особливостями можна ознайомитись у табл.2.1:

---

<sup>40</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування" від 29.07.2009 № 789 URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robo-ta-z-personalom/profesiyniy-rozvitok-personalu/pidgotovka-ta-pidvischennya-kvalifikatsii/normativno-pravovi-dokumenti/78051.html>

<sup>41</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

**Табл.2.1 - Мета та зміст загальних та спеціальних програм підвищення кваліфікації публічних управлінців<sup>42</sup>**

<b>Загальні програми підвищення кваліфікації</b>	<b>Спеціальні програми підвищення кваліфікації</b>
<p>Мета - підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.</p>	<p>Мета - підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.</p>
<p>Зміст - підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення прав і свобод людини, рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, питання застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями.</p>	<p>Зміст - підвищення кваліфікації охоплює питання здійснення завдань, функцій та повноважень окремим (окремими) державним (державними) органом (органами), органом (органами) місцевого самоврядування, враховує особливості виконання учасниками професійного навчання їх посадових (службових) обов'язків у відповідній сфері професійної діяльності.</p> <p>Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації не може охоплювати загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, а також напрями (теми), які включені до переліку пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, що формується НАДС.</p>
<p>Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) для державних службовців: вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби <u>категорій "А" та "Б"</u>, протягом року з дня їх призначення на посаду; які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки;</li> <li>2) для посадових осіб місцевого самоврядування: вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, протягом року після призначення; вперше обраних на виборну посаду, протягом року після набуття повноважень; призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки; обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень;</li> <li>3) для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки.</li> </ol>	

<sup>42</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

Загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації за тривалістю та інтенсивністю поділяються на професійні (сертифікатні) і короткострокові програми (табл.2.2):

**Табл.2.2 - Професійні (сертифікатні) і короткострокові програми підвищення кваліфікації публічних управлінців<sup>43</sup>**

професійні (сертифікатні) програми		короткострокові програми	
довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;		короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС.	
Загальні професійні (сертифікатні) програми розробляються з урахуванням вимог відповідних професійних стандартів (у разі наявності), затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та підлягають акредитації	Спеціальні професійні (сертифікатні) та короткострокові програми розробляються, затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та погоджуються з відповідними замовниками освітніх послуг у сфері професійного навчання за такими програмами шляхом прийняття розпорядчого документа.	короткострокові програми розробляються, затверджуються відповідними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) та погоджуються з НАДС.	спеціальні короткострокові програми, які погоджуються з державним органом, до сфери повноважень якого належать питання, включені до змісту програми підвищення кваліфікації, або НАДС (у разі, коли чітко визначити сферу повноважень неможливо).

Розроблення типових загальних програм підвищення кваліфікації забезпечує НАДС і "до їх розроблення можуть залучатися представники центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та/або реалізують державну політику у відповідній (відповідних) сфері (сферах), суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів), що належать до сфери управління таких центральних органів виконавчої влади, суб'єктів надання освітніх послуг (провайдерів), які мають ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері вищої, післядипломної освіти за відповідною спеціальністю, міжнародних та іноземних установ, організацій, які реалізують проекти

<sup>43</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

(програми) міжнародної технічної допомоги, а також інші фахівці у різних сферах державної політики"<sup>44</sup>.

Суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) можуть з власної ініціативи розробляти і затверджувати спеціальні професійні (сертифікатні) програми, які акредитуються згідно з певними вимогами і такі програми можуть включати вибіркові (варіативні) модулі, які враховують особливості професійної діяльності учасників професійного навчання.

Міжнародні та іноземні установи, організації можуть розробляти та реалізовувати програми підвищення кваліфікації з власної ініціативи або у партнерстві з іншими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами).

Програми підвищення кваліфікації оприлюднюються на офіційному веб-сайті суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдера) і веб-порталі управління знаннями, положення про який затверджується НАДС.

Програми підвищення кваліфікації можуть передбачати очну (денну, вечірню), дистанційну та змішану (очну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання.

За результатами проходження підвищення кваліфікації суб'єкт надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдер) видає учаснику професійного навчання документ про підвищення кваліфікації (в електронній або паперовій формі):

- за професійною (сертифікатною) програмою - сертифікат про підвищення кваліфікації;
- за короткостроковою програмою - сертифікат, посвідчення, свідоцтво тощо.

---

<sup>44</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

3. Стажування. Являє собою набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань.

Порядок стажування державних службовців затверджується НАДС. У разі успішного проходження державним службовцем, посадовою особою місцевого самоврядування стажування йому нараховуються кредити ЄКТС у встановленому НАДС порядку.

4. Самоосвіта. Передбачає самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо.

Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей державного службовця шляхом самоосвіти визначається на основі оцінювання результатів його службової діяльності і відображається в індивідуальній програмі. Також потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей посадової особи місцевого самоврядування шляхом самоосвіти може визначатися за результатами атестації (щорічної оцінки виконання покладених обов'язків та завдань) посадової особи місцевого самоврядування.

За результатами самоосвіти державному службовцю, посадовій особі місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС у встановленому НАДС порядку.

Структура системи професійного навчання інституційно в себе включає (табл. 2.3)<sup>45</sup>:

---

<sup>45</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

Табл.2.3 - Інституційна структура системи професійного навчання

Замовників освітніх послуг у сфері навчання.	замовник освітніх послуг у сфері професійного навчання - державні замовники, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та їх асоціації, інші органи, на працівників яких поширюється дія <a href="#">Закону України</a> “Про державну службу”;
Суб’єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів);	суб’єкт надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдер) - фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація будь-якої форми власності), що провадить освітню діяльність, міжнародні та іноземні установи, організації, зокрема ті, які реалізують відповідні проекти (програми) міжнародної технічної допомоги.
саморегулівні професійні об’єднання	саморегулівні професійними об’єднання чи інші акредитовані юридичні особи (професійні асоціації, професійні мережі) суб’єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів). здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів освіти. До створення зазначених юридичних осіб акредитація таких професійних (сертифікатних) програм здійснюється НАДС шляхом їх погодження.

За результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом.

Державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року, у тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти.

У разі введення правового режиму надзвичайного стану, правового режиму воєнного стану, встановлення режиму надзвичайної ситуації, карантину відповідно до Закону України “Про захист населення від інфекційних хвороб” частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми у відповідному календарному році може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ

#### **3.1 Важливість проведення загального моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників органів публічного управління та адміністрування**

Професійне навчання публічних управлінців дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах органу публічної влади - підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах самого службовця/працівника - підвищення рівня життя, створення можливостей для реалізації своїх здібностей та життєвих цілей. Професійне навчання є «процесом цілеспрямованого формування у державних службовців спеціальних знань, а також розвитку необхідних навичок і умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей»<sup>46</sup>. На основі здобутих знань працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, має вагомі перспективи всестороннього розвитку.

Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 у пункті 22 наголошує на щорічному вивченні НАДСом загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування<sup>47</sup>. За результатами вивчення формується перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації таких учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, який має враховуватися

---

<sup>46</sup> Гнидюк Н. А. Розвиток державної служби на засадах професійного навчання в напрямку євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2017. № 4.

<sup>47</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації. Такі щорічні звіти про результати вивчення таких потреб оприлюднюються на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями<sup>48</sup>.

Державні органи та органи місцевого самоврядування щороку визначають спеціальні потреби у професійному навчанні, які охоплюють питання щодо здійснення завдань, функцій та повноважень окремим (окремими) державним (державними) органом (органами), органом (органами) місцевого самоврядування (крім загальних питань державного управління та місцевого самоврядування) для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання з урахуванням особливостей їх професійної діяльності<sup>49</sup>.

У 2024 році НАДСом визначено середньострокові прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні учасників професійного навчання на 2025-2027 роки<sup>50</sup>.

У 2024 році узагальнення загальних потреб у професійному навчанні здійснювалось за такими видами професійного навчання (Табл. 3.1):

**Табл.3.1 - Види професійного навчання публічних управлінців**

навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;	підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами;	підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами
--	---	--

Для визначення загальних потреб у професійному навчанні на 2025-2027 роки НАДСом узагальнено пропозиції, які надійшли від Офісу Президента

<sup>48</sup> НАДС: Портал управління знаннями URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>

<sup>49</sup>

<sup>50</sup> ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, Апарату Ради національної безпеки і оборони України, 18 міністерств, 54 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 9 органів судової влади та прокуратури, 5 колегіальних органів, 13 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування.

*Потреби у підготовці магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»*

Узагальнені потреби державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, перших заступників та заступників голів місцевих державних адміністрацій у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2025-2027 роки складають 6 533 особи, з яких<sup>51</sup> (Табл 3.2):

**Табл.3.2 - Узагальнені потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»**

<b>2025 рік 2 604 особи</b>	<b>2026 рік 2 120 осіб</b>	<b>2027 рік 1 809 осіб</b>
Державні службовці, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» - 1 565 осіб	Державні службовці, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» - 1 279 осіб	Державні службовці, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» - 1 222 особи
Посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесені до I-VII категорії посад в органах місцевого самоврядування - 999 осіб	Посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесені до I-VII категорії посад в органах місцевого самоврядування - 805 осіб	Посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесені до I-VII категорії посад в органах місцевого самоврядування - 557 осіб
Перші заступники та заступники голів місцевих державних адміністрацій - 40 осіб	Перші заступники та заступники голів місцевих державних адміністрацій - 36 осіб	Перші заступники та заступники голів місцевих державних адміністрацій - 30 осіб

51 ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

Аналіз потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на період 2025-2027 років показує, що загальний обсяг таких потреб зменшиться з 2 604 осіб у 2025 році до 1 809 осіб у 2027 році. Водночас у структурі потреб у підготовці магістрів за цією спеціальністю спостерігається тенденція до зменшення відсотка посадових осіб місцевого самоврядування (з 38% у 2025 році до 31% у 2027 році) та збільшення частки державних службовців у територіальних органах (з 26% у 2025 році до 30% у 2027 році) в загальному розподілі потреб у підготовці магістрів за відповідною спеціальністю.

Порівняльний аналіз потреб учасників професійного навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», визначених у 2024 році, та потреб, які були встановлені НАДС у 2023 році (на 2024-2026 роки), свідчить про незначне зменшення їх обсягу (на 43 особи). Прогнозний показник на 2025 рік, розрахований у 2023 році, становить 2 647 осіб, тоді як показник, розрахований у 2024 році, дорівнює 2 604 особам. Крім того, прогнозується зменшення загального обсягу потреб на 2026 рік у навчанні за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 417 осіб (з 2 537 до 2 120 осіб).

*Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами<sup>52</sup>*

На період 2025-2027 років потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами становлять 695 948 осіб. З цієї кількості: 169 590 осіб планують навчатися за загальними професійними (сертифікатними) програмами, а 526 358 осіб – за загальними короткостроковими програмами.

<sup>52</sup> ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

У період з 2025 по 2027 роки потреби у підвищенні кваліфікації за загальними програмами за категоріями учасників професійного навчання виглядають наступним чином: державні службовці становлять 630 642 особи (90,6% від загальної кількості потреб), посадові особи місцевого самоврядування – 62 930 осіб (9,1%), а голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники – лише 2 376 осіб (0,3%).

Зазначений розподіл потреби у підвищенні кваліфікації серед 630 642 державних службовців за загальними програмами свідчить, що 20% (127 637 осіб) припадає на потреби державних службовців апаратів державних органів, 65% (408 966 осіб) – на територіальні органи державних органів, та 15% (94 039 осіб) – на місцеві державні адміністрації.

*Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами<sup>53</sup>*

Згідно з пунктом 14 Положення про систему професійного навчання, підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим для<sup>54</sup>:

➤ державних службовців, які:

1. вперше призначені на посаду державної служби, включаючи категорії «А» та «Б», протягом року з моменту призначення;

2. займають посади державної служби, повинні проходити навчання не рідше одного разу на три роки;

➤ посадових осіб місцевого самоврядування, які:

1. вперше призначені на посади в органах місцевого самоврядування, мають пройти навчання протягом року після призначення;

<sup>53</sup> ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

<sup>54</sup> Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

2. вперше обрані на виборну посаду, повинні пройти навчання протягом року після набуття повноважень;

3. призначені на посаду в органи місцевого самоврядування, також мають проходити курси не рідше одного разу на три роки;

4. обрані або затверджені відповідною радою на виборну посаду, зобов'язані проходити навчання не рідше одного разу протягом терміну виконання повноважень;

➤ голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, які повинні підвищувати кваліфікацію не рідше одного разу на три роки.

Враховуючи наведене, у 2024 році потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами були визначені за двома основними напрямками:

1. Навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації є обов'язковим відповідно до пункту 14 Положення про систему професійного навчання

2. Програми для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за іншими пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації.

У 2025-2027 роках потреби учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами становитимуть 169 590 осіб, що складає 24% від загальної кількості потреб у підвищенні кваліфікації за загальними програмами.

З цього обсягу 83% (140 980 осіб) припадає на програми, навчання за якими є обов'язковим. У 2025 році частка потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами складе 81,4%, у 2026 році – 84,4%, а у 2027 році – 83,6%.

Розподіл потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами на 2025-2027 роки за категоріями учасників професійного навчання такий<sup>55</sup>:

державні службовці – 151 510 осіб (89,3%)	посадові особи місцевого самоврядування – 17 628 осіб (10,4%)	голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники – 452 особи (0,3%).
--	--	---

Аналіз потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами, що є обов'язковим відповідно до пункту 14 Положення про систему професійного навчання, показав, що таке навчання є актуальним для:

*вперше призначених на посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» 19 598 осіб, з яких:*

- 58 державних службовців категорії «А»
- 4 892 державні службовці категорії «Б»
- 14 648 державних службовців категорії «В»

*осіб, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» 106 724 особи, з яких:*

- 242 державні службовці категорії «А»
- 29 612 державних службовців категорії «Б»
- 76 870 державних службовців категорії «В»

*вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування 3 200 осіб, з яких:*

- 617 посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесено до першої – п'ятої категорії посад в органах місцевого самоврядування

<sup>55</sup> ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

- 2 583 посадові особи місцевого самоврядування, посади яких віднесено до шостої – сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування

*осіб, які працюють на посадах в органах місцевого самоврядування 11 006 осіб, з яких:*

- 2 840 посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесено до першої – п'ятої категорії посад в органах місцевого самоврядування
- 8 166 посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесено до шостої – сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування)

*голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників – 452 особи*

За іншими пріоритетними напрямками (темами) підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами визначено такі потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування:

*- підвищення кваліфікації за антикорупційною тематикою (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки) – 9 637 осіб, з яких:*

- 7 484 державні службовці
- 2 153 посадові особи місцевого самоврядування

*- підвищення кваліфікації з питань забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України 6 128 державних службовців,*

*- підвищення кваліфікації з питань інформаційної безпеки (модулі щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом) – 1 027 осіб, з яких:*

- 684 державні службовці
- 343 посадові особи місцевого самоврядування

- підвищення кваліфікації державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель – 1 774 особи;

- підвищення кваліфікації представників служб управління персоналом органів місцевого самоврядування щодо реалізації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» – 926 осіб;

- підвищення рівня володіння іноземними мовами державними службовцями Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України та їх територіальними органами (за наявності) – 9 118 осіб.

У 2024 році загальні потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 2025–2027 роки, які є спільними для зазначених категорій осіб, визначались за такими пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації (Табл.3.3)<sup>56</sup>:

**Табл.3.3 - Загальні потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 2025–2027 роки**

антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки);
забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України;
застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту;
забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю/вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю;
кібербезпека та захист критичної інфраструктури;
деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією;
запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій;
підвищення кваліфікації уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції (за ключовими функціями професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності»);
підвищення кваліфікації уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції (з питань управління корупційними ризиками);
удосконалення рівня володіння державною мовою;
євроатлантична інтеграція;
європейська інтеграція;

<sup>56</sup> ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

гендерна політика/забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них;
забезпечення прав і свобод людини, протидія дискримінації, зокрема за етнічною ознакою; кібербезпека;
електронна демократія (використання в роботі інструментів е-демократії);
запобігання і протидії торгівлі людьми;
загальна адміністративна процедура/нові засади здійснення адміністративної процедури;
зміна клімату;
аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей (посилення спроможності державних органів проводити ідентифікацію загроз, виявляти вразливості та оцінювати ризики національній безпеці);
стратегічні комунікації;
інформаційна безпека (модулі щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом)

Якщо говорити про дослідження додаткових потреб окремо державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, то картина виявилась такою (Табл.3.4)<sup>57</sup>:

**Табл.3.4 - Додаткові потреб окремо державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування**

додаткові потреби державних службовців	додаткові потреби посадових осіб місцевого самоврядування
<ul style="list-style-type: none"> <li>• роль керівника у побудові добросовісного середовища організації, управління змінами та прийняття ефективних рішень;</li> <li>• управління персоналом та управління результативністю;</li> <li>• управління персоналом на державній службі (для державних службовців служб управління персоналом);</li> <li>• підвищення рівня володіння іноземними мовами (англійською та французькою);</li> <li>• стратегічне управління та планування; впровадження змін та прийняття ефективних рішень;</li> <li>• сприйняття змін;</li> <li>• підвищення кваліфікації фахівців у сфері кібербезпеки;</li> <li>• аналіз політики;</li> <li>• цифрова грамотність;</li> <li>• комунікація та взаємодія;</li> <li>• підвищення кваліфікації державних службовців,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення кваліфікації представників служб управління персоналом органів місцевого самоврядування щодо реалізації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;</li> <li>• загальні питання місцевого самоврядування, зміни у законодавстві з питань служби в органах місцевого самоврядування.</li> </ul>

<sup>57</sup> ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

<p>до функціональних обов'язків яких належить питання щодо детінізації доходів та відносин у сфері зайнятості населення;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проєктний менеджмент;</li> <li>• кризове управління та прийняття рішень у разі загрози сталому функціонуванню державних органів (посилення спроможностей державних органів для належного відновлення сталого функціонування за принципом «краще, ніж було»);</li> <li>• підвищення кваліфікації 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;</li> <li>• удосконалення рівня володіння іноземною мовою (англійська, французька), яка є офіційною мовою Ради Європи, 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;</li> <li>• підвищення кваліфікації державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель; управління державними інвестиціями, зокрема щодо аналізу витрат і вигод («cost benefit analysis»).</li> </ul>	
---	--

*Потреби у підвищенні кваліфікації за загальним короткостроковими програмами<sup>58</sup>*

У період 2025-2027 років потреби учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами становитимуть 526 358 осіб. Серед них: 479 132 державних службовців (91%), 45 302 посадових осіб місцевого самоврядування (8,6%) та 1 924 голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників (0,4%). Серед державних службовців, які потребують підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, 95 322 особи (20%) займають посади в апаратах державних органів, 312 378 осіб (65%) – в територіальних органах

<sup>58</sup> ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>

державних органів, а 71 432 особи (15%) – у місцевих державних адміністраціях.

Розподіл потреб державних службовців у підвищенні кваліфікації за загальним короткостроковими програмами за категоріями посад державної служби представлений таким чином: державні службовці – 479 132 особи, з яких:

1 677 державних службовців, категорії «А»,	144 215 державних службовців категорії «Б»	333 240 державних службовців категорії «В».
--	--	---

Аналіз даних дозволяє виділити «топ-5» найбільш пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників:

- удосконалення рівня володіння державною мовою – 81 981 особа (15,6%);
- цифрова грамотність – 59 412 осіб (11,3%);
- антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки) – 44 425 осіб (8,4%);
- кібербезпека (у тому числі для фахівців у сфері кібербезпеки; кібербезпека та захист критичної інфраструктури) – 42 807 осіб (8,1%);
- сприйняття змін – 34 814 осіб (6,6%).

Для державних службовців найбільш актуальними є такі п'ять напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами:

- удосконалення рівня володіння державною мовою – 72 941 особа (15,2%);
- цифрова грамотність – 59 412 осіб (12,4%);
- антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки) – 40 019 осіб (8,4%);

- кібербезпека (у тому числі для фахівців у сфері кібербезпеки; кібербезпека та захист критичної інфраструктури)– 37 803 особи (7,9%);
- сприйняття змін – 34 814 осіб (7,3%).

Аналіз потреб у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами посадових осіб місцевого самоврядування показав, що «топ-5» напрямів (тем) підвищення кваліфікації для цієї категорії учасників професійного навчання є:

- удосконалення рівня володіння державною мовою – 9 040 осіб (20%);
- антикорупційна тематика (добросесність, запобігання корупції, стандарти добросесної та етичної поведінки – 4 208 осіб (9,3%);
- кібербезпека (у тому числі кібербезпека та захист критичної інфраструктури) – 3 198 осіб (7,1%);
- забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України – 3 086 осіб (6,8%);
- загальні питання місцевого самоврядування, зміни у законодавстві з питань служби в органах місцевого самоврядування– 2 501 особа (5,5%).

Загалом результати узагальнення та аналізу загальних потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на 2025-2027 роки вказують на такі закономірності:

- зменшення у порівнянні з 2025 роком прогнозних показників потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2026 та 2027 роках відповідно на 21% (57 412 осіб) та 23% (62 718 осіб);

- сталість структури потреб учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами.

Порівняльний аналіз потреб у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, визначених у 2022 році (на 2023-2025 роки), 2023 році (на 2024-2026 роки) та 2024 році (на 2025-2027 роки), вказує, що потреби учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами, визначені у 2024 році, у порівнянні з визначеними у 2023 та 2022 роках збільшились на 2 786 осіб (1,7%) та 74 148 осіб (77,7%), відповідно.

Натомість потреби учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації за загальними короткостроковими програмами, визначені у 2024 році, у порівнянні з визначеними у 2023 році зменшились на 92 025 осіб (15%) та у порівнянні з 2022 роком збільшились на 251 073 особи (91%). Потреби учасників професійного навчання у підвищенні кваліфікації на 2025 рік за загальними професійними (сертифікатними) програмами, визначені у 2024 році, у порівнянні з визначеними у 2023 збільшились на 5730 осіб (11%), натомість за короткостроковими програмами зменшились на 952 особи (0,4%)

Результати узагальнення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування – один із ключових наборів даних, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад<sup>59</sup>.

Зокрема дані, отримані за результатами узагальнення загальних потреб у професійному навчанні, використовуються НАДС для:

---

<sup>59</sup> Мельников О. Ф., Савченко Б. Г., Котуков О. А. Визначення та задоволення потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні: монографія / заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2019. 228 с.

- формування переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами на плановий рік, які враховується суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації;
- складання бюджетного запиту до бюджетної програми «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» та при підготовці паспорту згаданої бюджетної програми;
- формування державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»,
- підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами.

### **3.2 Удосконалення системи професійного навчання публічних управлінців через впровадження інноваційних технологій**

Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року<sup>60</sup>. Голова Національного агентства України з питань державної служби Наталія Алюшина відзначила, що «пріоритетом в освітній діяльності НАДС є створення умов, щоб навчання публічних службовців було спрямовано на набуття та вдосконалення сучасних професійних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави» .

Головними акцентами урядового розпорядження є:

- ✓ цифровізація послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання;

<sup>60</sup> Новини НАДС: <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinohonavchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv-do-2027-roku>

- ✓ посилення уваги до якості підвищення кваліфікації публічних службовців;
- ✓ забезпечення інклюзивності системи професійного навчання;
- ✓ розвиток тренерських навичок викладачів, які проводять професійне навчання, і мотивування публічних службовців до здійснення тренерської діяльності;
- ✓ регулярне оцінювання стану системи професійного навчання (за системою управлінських індикаторів) та моніторинг якості професійного навчання;
- ✓ продовження розробки професійних стандартів як підґрунтя для професійного розвитку публічних службовців;
- ✓ чіткий механізм організації професійного навчання службовців місцевого самоврядування, увага до потреб у навчанні депутатів місцевих рад;
- ✓ оновлення стандартів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та впровадження дуальної форми навчання за цією спеціальністю;
- ✓ навчання та психологічна підтримка управлінців на деокупованих територіях;
- ✓ розвиток професійних компетентностей публічних службовців з питань запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій;
- ✓ навчання із запобігання «професійному вигоранню» публічних службовців;
- ✓ запровадження програм мобільності зі стажування державних службовців за кордоном;
- ✓ вивчення іноземних мов, зокрема літні/зимові англійські школи для державних службовців;

- ✓ діалогові зустрічі з представниками міжнародних, іноземних установ, організацій, фахівцями у сфері публічної служби та навчання дорослих.

Управління системою професійного навчання є дієвим, гнучким, забезпечує подолання викликів у сфері професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад:

- ✓ учасники професійного навчання отримують якісні освітні послуги з актуальним освітнім контентом;
- ✓ в учасників професійного навчання сформовано культуру самонавчання, їхня мотивація до безперервного навчання є усвідомленою, позитивною, цілеспрямованою та заохочується державою та територіальними громадами;
- ✓ рівень цифрової трансформації професійного навчання відповідає сучасним тенденціям і потребам;
- ✓ функціонує ефективна багаторівнева і міжсекторальна взаємодія та координація суб'єктів професійного навчання.

Важливими принципами організації навчального процесу персоналу органів влади є такі:

- "провідної ролі самостійності у навчанні, які проявляються у змісті навчання через активні й інтерактивні форми і методи;
- у структурі навчання - через очно-дистанційну форму організації навчання;
- проблемно-пошукової організації змісту навчання - через створення проблемних ситуацій організації на заняттях і введення нових форм підвищення кваліфікації таких як лабораторні заняття, тренінги тощо;
- індивідуалізації і диференціації - через розробку індивідуальних планів підвищення кваліфікації і кредитно-модульної форми навчання слухачів;

- гуманізації і поваги до суб'єктів навчального процесу - через діагностування особистісних якостей та захист керівниками під час навчання в інститутах підвищення кваліфікації випускних творчих робіт у формі навчальних проєктів;

- елективності - через вільний вибір теми випускної творчої роботи і спецкурсів та виконання завдань тестового контролю (вхідного, поточного, вихідного);

- мотивації і розвитку творчого потенціалу - через активну участь слухачів курсів підвищення кваліфікації на семінарських і практичних заняттях та у спільному складанні комплексного заліку чи іспиту;

- варіативності - через задоволення індивідуальних запитів, пізнавальних та інтелектуальних інтересів і можливостей слухачів у підвищенні кваліфікації;

- науковості - через наповнення новим змістом навчальних занять на засадах андрагогіки, синергетики, інноватики, менеджменту, парламентаризму тощо" <sup>61</sup>.

Дана система принципів відбору змісту навчання й організації навчального процесу сприяють забезпеченню цілісності, наступності і безперервності професійного розвитку персоналу. Для цього можуть активно використовуватись можливості навчання з використанням інноваційних технологій<sup>62</sup>.

Інноваційні технології – це новітні методи, засоби або процеси, які покращують або змінюють традиційні способи виконання завдань, створюють нові можливості та підвищують ефективність різних сфер діяльності. Вони можуть включати впровадження нових продуктів, технологій або підходів, які сприяють прогресу і розвитку. Ключовими характеристиками інноваційних технологій є:

---

<sup>61</sup> Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>

<sup>62</sup> Птащенко Л. О. Інноваційний підхід у системі якісної підготовки фахівців з державного управління. Економіка і регіон: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Ю. Кондратюка. 2012. № 1. С. 21-27.

1. Новизна. Це може бути абсолютно нова технологія або вдосконалення вже існуючих рішень.

2. Ефективність. Інноваційні технології часто призводять до підвищення продуктивності, зменшення витрат або покращення якості.

3. Застосування. Інновації можуть бути впроваджені в різних сферах, таких як бізнес, освіта, медицина, промисловість, екологія та ін.

4. Творчий підхід. Вони часто виникають у результаті творчого мислення, досліджень і розробок.

5. Вплив на суспільство. Інноваційні технології можуть змінювати способи життя, роботи та взаємодії людей.

Прикладами інноваційних технологій є штучний інтелект, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, біотехнології, новітні матеріали та багато інших.

Інноваційні технології навчання персоналу мають велике значення для сучасних установ і організацій, оскільки вони забезпечують ряд переваг<sup>63</sup>:

- підвищення ефективності навчання - новітні технології, такі як електронне навчання та інтерактивні платформи, дозволяють швидше засвоювати нові знання і навички завдяки адаптивним методам навчання, які враховують індивідуальні потреби працівників.
- гнучкість і доступність - наприклад, дистанційне навчання дає можливість працівникам навчатися в зручний для них час і місце, що підвищує їхній рівень залученості та знижує витрати часу на поїздки.
- зниження витрат - використання онлайн-курсів і віртуальних тренінгів дозволяє зменшити витрати на проведення навчання, включаючи витрати на оренду приміщень, проїзд та матеріали.
- актуальність контенту - інноваційні технології дозволяють швидко оновлювати навчальні матеріали, що забезпечує актуальність інформації та її відповідність сучасним вимогам ринку.

---

<sup>63</sup> Прудіус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. Держава та регіони: наук. фах. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4 (56). С. 90-95.

- можливість оцінювання прогресу - системи електронного навчання зазвичай містять інструменти для моніторингу та аналізу прогресу учнів, що дозволяє оперативно коригувати навчальні стратегії.
- інтерактивність та залучення - інноваційні підходи, такі як гейміфікація, сприяють більш активній участі співробітників у процесі навчання і підвищують їхню мотивацію.
- розвиток "м'яких навичок" - завдяки різноманітним формам інтерактивного навчання, таким як симуляції та ролеві ігри, співробітники можуть вдосконалювати свої комунікаційні та командні навички.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у процес навчання персоналу не лише збагачує їхній досвід, а й сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Інноваційні технології відіграють важливу роль у навчанні публічних управлінців, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності освіти та розвитку професійних навичок<sup>64</sup>. Ось кілька основних напрямів, в яких ці технології можуть бути застосовані для удосконалення навчання публічних управлінців:

1. Електронне навчання (e-learning). Електронне навчання (e-learning) є важливим інструментом для підготовки публічних управлінців, оскільки воно забезпечує гнучкість, доступність та можливість навчання у зручний час та з будь-якої точки світу<sup>65</sup>. По перше, e-learning платформи надають широкий доступ до навчальних матеріалів, вебінарів, онлайн-курсів та інших ресурсів, що дозволяє управлінцям отримувати актуальні різносторонні знання. По друге, завдяки використанню штучного інтелекту та аналітики даних, можна створити персоналізовані програми навчання, що враховують індивідуальні

<sup>64</sup> Юзва М.М. Формування інноваційних підходів до професійного навчання персоналу органів публічної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доповідей II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, (Тернопіль, 28 травня 2021 р.) Ч. 2 / відп. за випуск М. М. Шкільняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.370-373.

<sup>65</sup> Гарасим В. В., Дзяна Г. О. Електронне навчання у сфері професійної підготовки управлінського персоналу органів публічної влади. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 209-217.

потреби та рівень підготовки кожного управлінця, коли можна спеціально розробляти курси навчань для розвитку ключових навичок, необхідних для публічних управлінців, таких як стратегічне мислення, управління проектами, комунікаційні навички та лідерство. По третє, електронне навчання часто включає інтерактивні елементи, такі як відео, тести, симуляції та обговорення, що підвищує інтерес, залученість учасників. По четверте, комбінування традиційного навчання з електронними методами дозволяє створити гібридний формат, який може бути більш ефективним для засвоєння знань. По п'яте, - таке навчання дозволяє зменшувати витрати на подорожі та організацію навчальних заходів, а також економиться час на переміщення тих, хто навчається. По шосте, в умовах швидких змін в політиці та суспільстві, електронне навчання дозволяє оперативно оновлювати інформацію та матеріали відповідно до нових викликів і потреб і допомагає публічним управлінцям залишатися актуальними, розвивати свої навички та ефективно реагувати на зміни у своїй роботі.

2. Мобільні додатки. Мобільні додатки для навчання публічних управлінців є ефективним інструментом, що дозволяє отримувати знання та навички у зручний спосіб. Великою перевагою мобільних додатків є їх доступність, адже через додатки службовець має можливість вивчати матеріали та проходити курси з будь-якого місця, що є особливо корисним для зайнятих публічних управлінців. Мобільні додатки часто пропонують різний контент: інтерактивні елементи, такі як тести, опитування аудіо, відеолекції, презентації, подкасти, які роблять навчання більш цікавим та різноманітним і це допомагає залучити багато користувачів у процес навчання. Також мобільні додатки можуть мати форму гейміфікації, коли впроваджуються елементи ігор у навчання, таких як бали, рівні та нагороди, може підвищити інтерес, мотивацію та участь користувачів. Причому, такі мобільні додатки можуть автоматично оцінювати знання користувачів, а також надавати можливість відстежувати прогрес у навчанні. Мобільні додатки також мають таку особливість як персоналізація навчання, коли можна адаптувати навчальний процес в залежності від потреб та прогресу кожного учасника, пропонуючи цільові

курси та рекомендації. Що важливо відзначити, деякі популярні мобільні додатки включають міжособову інтеракцію - можливість спілкування між учасниками, забезпечуючи платформу для обміну досвідом та ідеями.

Ось приклади мобільних додатків, які можуть бути корисними для публічних управлінців:

- Coursera: Пропонує безліч курсів з управлінських навичок та публічного управління.

- edX: Надає доступ до курсів від провідних університетів з усього світу.

- LinkedIn Learning: Містить багато професійних курсів, які можуть допомогти у розвитку управлінських навичок.

- Khan Academy: Пропонує навчальні матеріали з різних тем, у тому числі й для університетських курсів.

Ці мобільні додатки сприяють гнучкому та зручному навчанню, що робить їх важливим інструментом для професійного розвитку публічних управлінців.

3. Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR). Є потужними інструментами для навчання публічних управлінців, оскільки вони забезпечують новий рівень взаємодії та практичного досвіду, який важко отримати в традиційних форматах навчання.

Ось кілька ключових аспектів використання VR та AR у навчанні публічних управлінців:

#### *Віртуальна реальність (VR)*

1. Імітація реальних сценаріїв. VR дозволяє створити реалістичні симуляції, де управлінці можуть практикувати свої навички в умовах, що імітують справжні ситуації, наприклад, кризові ситуації, управління проектами або комунікацію з громадськістю.

2. Безпечне навчання. Завдяки VR, учасники можуть експериментувати і допускати помилки без ризику негативних наслідків у реальному житті, що є особливо важливим у складних та чутливих питаннях.

3. Поглиблене занурення. VR забезпечує значно більшу залученість навчання, оскільки користувачі можуть повністю зануритися в віртуальну обстановку, що допомагає краще запам'ятовувати інформацію.

#### *Доповнена реальність (AR)*

1. Візуалізація інформації. AR може використовуватись для накладення інформації на реальні об'єкти або середовище, надаючи управлінцям більше контексту та розуміння складних даних та процесів.

2. Доступ до навчальних матеріалів в реальному часі. Учасники можуть отримувати корисну інформацію "на льоту", коли вони взаємодіють з реальними ситуаціями, що покращує процес навчання.

3. Покращення співпраці. AR може підтримувати командну роботу, надаючи можливість декільком учасникам одночасно бачити та взаємодіяти з інформацією або завданнями в реальному світі.

Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) мають свої особливості впровадження. Для успішного впровадження VR та AR навчання потрібна відповідна техніка, зокрема VR-гарнітури або смартфони з AR-додатками. Також важливо створити якісний контент відповідно до навчальних цілей, щоб максимально використати переваги цих технологій. Необхідно проводити регулярні оцінки та адаптації навчальних програм, враховуючи відгуки учасників та навчальні результати.

Використання VR та AR у навчанні публічних управлінців відкриває нові горизонти, збагачуючи навчальний процес та готуючи управлінців до впевненого виконання їх обов'язків у реальному світі.

4. Застосування штучного інтелекту. Застосування штучного інтелекту (ШІ) в навчанні публічних управлінців відкриває нові можливості для підвищення ефективності процесів навчання і розвитку. Ключовими напрямками використання ШІ в цій сфері є:

- персоналізація навчання. ШІ може аналізувати дані про учасників навчання, їхній досвід, сильні та слабкі сторони, що дозволяє формувати

індивідуально адаптовані навчальні програми. Це допомагає учасникам зосередити увагу на областях, які потребують особливого розвитку.

- інтелектуальний репетитор. Штучний інтелект може виступати у ролі віртуального наставника, який пропонує рекомендації, відповідає на запитання та надає зворотний зв'язок, тим самим підвищуючи рівень підтримки учасників під час навчання.
- аналіз даних і оцінка. ШІ може автоматично збирати і аналізувати дані про результати навчання, допомагаючи викладачам оцінювати ефективність курсу та вносити корективи на основі реальних даних.
- підтримка прийняття рішень. Завдяки потужним аналітичним можливостям, ШІ може надавати управлінцям прогнози і рекомендації, що базуються на великих обсягах архівних даних, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень.
- навчання на основі симуляцій. ШІ може використовуватися для створення симуляцій, що відображають реальні сценарії управління, дозволяючи учасникам практикувати свої навички в умовах, наближених до реальних. З використанням ШІ це можна інтегрувати в навчальні платформи, підвищуючи мотивацію учасників через елементи ігор, такі як бали, рівні та досягнення.
- створення контенту. ШІ може допомогти в створенні навчальних матеріалів, автоматично генеруючи контент або вдосконалюючи вже існуючі ресурси на основі аналізу запитів учасників.
- адаптивні платформи навчання. Штучний інтелект може бути інтегровано в електронні навчальні платформи для адаптації змісту та методик навчання в режимі реального часу на основі прогресу учасника.

Отож, використання штучного інтелекту в навчанні публічних управлінців може істотно підвищити якість освіти, зробити її більш персоналізованою та ефективною. Штучний інтелект може забезпечити персоналізоване навчання, аналізуючи прогрес і пропонуючи індивідуальні рекомендації.

5. Онлайн-курси та вебінари. Онлайн-курси та вебінари для навчання публічних управлінців стають все більш популярними через свою доступність і гнучкість. Вони дозволяють державним службовцям і управлінцям підвищувати свої навички без необхідності виїжджати з місця роботи<sup>66</sup>.

Для державних службовців доступні різноманітні онлайн-курси та вебінари, які можуть допомогти в розвитку професійних навичок та підвищенні кваліфікації. Ось кілька платформ і напрямків:

*Національне агентство України з питань державної служби* – пропонує курси та тренінги для державних службовців.

*Prometheus* – платформа, на якій можна знайти безкоштовні онлайн-курси, в тому числі з тематики публічного управління та державної служби.

*Coursera* – міжнародна платформа, де можна знайти курси від університетів. Деякі з них стосуються державного управління, політики, управління проектами.

*edX* – ще одна платформа, що пропонує курси з державного управління та суспільних наук.

Багато організацій регулярно проводять вебінари на актуальні теми, які можуть бути корисні для державних службовців. Зазвичай їх можливість знайти можна на сайтах професійних асоціацій або в соціальних мережах.

Участь у вебінарах дозволяє обмінюватися досвідом з колегами з інших регіонів та країн, а також отримувати актуальну інформацію про зміни в законодавстві та нові тенденції в галузі. Доступ до записів вебінарів та навчальних матеріалів також є важливою перевагою онлайн-навчання.

6. Кейс-технології (ситуаційні методи навчання). Це вид дистанційної технології навчання, яка заснована на використанні наборів (кейсів) текстових, аудіовізуальних та мультимедійних навчально-методичних матеріалів для їх самостійного вивчення слухачами при організації регулярних консультацій у викладачів (тьюторів) традиційним або дистанційним способом.

---

<sup>66</sup> Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

Метод кейс-технології полягає у використанні конкретних випадків (ситуацій, історій, тексти яких називаються "кейсом") для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень слухачами з певного розділу навчання.

Цінність кейс-методу полягає в тому, що він одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який необхідно засвоїти при вирішенні цієї проблеми, а також вдало поєднує навчальну, аналітичну і виховну діяльність, що безумовно є діяльним і ефективним в реалізації сучасних завдань системи освіти. Цілі, на які спрямовано використання кейс-методу, залежить від типу конкретної ситуації, у зв'язку з чим виділяють: кейс-потреби, кейс-вибір, кризовий кейс, конфліктний кейс, кейс-боротьба, інноваційний кейс тощо.

За допомогою кейс-методу можна вирішувати такі навчальні завдання:

- набуття слухачами навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичних проблем;
- формування у слухачів навичок оцінювання ситуації, вибору та організації пошуку основної інформації;
- вироблення вмінь формулювати питання і запити та розробляти багатоваріантні підходи до реалізації плану дії;
- формування вмінь самостійно приймати рішення в умовах невизначеності;
- формування навичок та прийомів всебічного аналізу ситуацій, прогнозування способів розвитку ситуацій;
- формування вмінь та навичок конструктивної критики тощо.

Дослідження науковців свідчать, що цей метод не потребує великих матеріальних і часових витрат й допускає варіативність навчання. Проблемна ситуація може бути висвітлена як при вивченні нової теми у викладенні теоретичного матеріалу, так і може використовуватися з метою узагальнення та систематизації матеріалу.

Робота над кейсом передбачає:

- розбір конкретної ситуації з певного сценарію, який включає самостійну роботу;

- "мозковий штурм" в мережах малої групи;
- публічний виступ із представленням та захистом запропонованого рішення;
- контрольне опитування учасників на предмет знання фактів кейсу, що розбирається.

Роботу над кейсом поділяють на два основні етапи: домашня самостійна робота й робота в аудиторії. Алгоритм проведення занять із застосуванням кейс-методу передбачає:

I етап - заздалегідь складені кейси викладач роздає студентам не пізніше як за день до заняття. Слухачі самостійно розглядають кейс, підбирають додаткову інформацію і літературу для його вирішення.

II етап - заняття розпочинаються з контролю знань, з'ясування центральної проблеми, яку необхідно вирішити.

III етап - розподіляє групу слухачів на малі групи для вирішення різних ситуацій (кейсу). Викладач контролює роботу малих груп, допомагає, уникаючи прямих консультацій. Слухачі можуть використовувати допоміжну літературу, підручники, довідники.

На етапі підведення підсумків викладач інформує про вирішення проблеми в реальному житті або обґрунтовує власну версію і обов'язково оприлюднює кращі результати, оцінює роботу кожної малої групи і кожного слухача.

Для ефективного використання кейс-методу доцільно створювати спеціальні умови:

- забезпечення достатньо високої складності пізнавальних проблем, які потрібно вирішувати слухачам;
- створення в аудиторії атмосфери психологічного комфорту, яка має сприяти вільному висловлюванню слухачами думки, не боячись помилки;
- відведення спеціального часу на осмислення способів вирішення проблеми;
- організація спеціальної підготовки викладачів до запровадження методики.

Як зазначають вітчизняні дослідники, «застосування викладачем кейс-методу з одного боку стимулює індивідуальну активність слухачів, формує позитивну мотивацію до навчання, зменшує масив "пасивних" і невпевнених у собі слухачів, забезпечує високу ефективність навчання і розвитку майбутніх фахівців, формує певні особистісні якості і компетенції, а з іншого - дає можливість викладачу самовдосконалюватись»<sup>67</sup>.

7. Коучинг. Коучинг в системі навчання публічних управлінців є важливим інструментом для розвитку управлінських навичок, підвищення ефективності роботи і формування лідерських якостей.

Переваги коучингу в навчанні полягає в тому, що підвищується ефективність управління: краще усвідомлення особистих якостей і стилю управління призводить до більш якісного виконання завдань, відбувається краща залученість та мотивація управлінців у їх роботу, оскільки вони бачать свою цінність і розвиток. Крім того, коучинг може бути інтегрований у загальну систему навчання, забезпечуючи зв'язок між теорією і практикою, що сприятиме підвищенню адаптивності: управлінці, які проходять коучинг, можуть легше адаптуватися до змін у середовищі та потребах суспільства<sup>68</sup>.

Основні аспекти коучингу для публічних управлінців:

- Індивідуальний підхід: Коучинг дозволяє персоналізувати навчальний процес, зосереджуючись на конкретних потребах та цілях управлінця.
- Розвиток м'яких навичок: Коучинг допомагає розвивати такі навички, як емоційний інтелект, комунікація, прийняття рішень та управління стресом.
- Управління змінами: Публічні управлінці часто стикаються зі змінами в політиці та в суспільстві. Коучинг може підтримати їх у навчанні адаптивності та гнучкості.

---

67 Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

68 Сисоева С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.- метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

- **Прийняття рішень:** Коучинг фокусується на розвитку критичного мислення та аналізу ситуацій, що є важливими навичками для публічних управлінців.
- **Обратний зв'язок і саморозвиток:** Коефіцієнт зворотного зв'язку, наданий коучем, допомагає управлінцям усвідомити свої сильні та слабкі сторони, що стимулює їх до самовдосконалення.

Методами коучингу можуть бути:

- ✓ **індивідуальні сесії:** Особисті зустрічі між коучем та управлінцем для обговорення цілей, питань і поставлених задач.
- ✓ **групові сесії:** За участю кількох управлінців для обміну досвідом і колективного розв'язання проблем.
- ✓ **менторство:** Досвідчені управлінці можуть стати менторами для новачків, що є формою коучингу.

8. Майстер-класи. Це ефективний формат навчання, який дозволяє публічним управлінцям отримати практичні навички та знання в інтерактивному форматі. Мета та переваги майстер-класів:

**Практична орієнтація:** Майстер-класи зосереджені на практичних аспектах, що дозволяє учасникам отримати реальні навички, які можна впровадити у свою роботу.

**Взаємодія та обмін досвідом:** Такий формат навчання сприяє активній участі, обміну думками та досвідом між учасниками.

**Інтерактивність:** Використання методів активного навчання, таких як групові дискусії, рольові ігри та кейс-стаді, робить навчання більш динамічним і ефективним.

**Формування мережі професійних контактів:** Учасники мають змогу познайомитися одне з одним, що може бути корисним для подальшої співпраці.

**Формати проведення:**

*Очні майстер-класи:* Зустрічі в аудиторіях або тренінгових центрах, де учасники можуть безпосередньо взаємодіяти з тренером та один з одним.

*Онлайн-майстер-класи:* Використання платформ для відеозв'язку, що дозволяє залучати учасників з різних регіонів.

*Гібридні формати:* Комбінація очного та онлайн-участі, що забезпечує більшу гнучкість у навчанні.

Для організації майстер-класів потрібно:

**Визначення цілей:** Чітко формулюйте цілі та очікування від майстер-класу, що допоможе зосередити навчання на ключових темах.

**Залучення експертів:** Запрошуйте досвідчених практиків або лекторів, які можуть поділитися своїм досвідом та знаннями.

**Забезпечення ресурсів:** Підготуйте матеріали, презентації та інструменти, які учасники можуть використовувати під час навчання.

**Оцінювання ефективності:** Після завершення майстер-класу проводьте опитування для збору зворотного зв'язку і визначення можливостей для вдосконалення.

Майстер-класи у навчанні публічних управлінців є потужним інструментом для розвитку професійних навичок і підвищення ефективності роботи управлінців<sup>69</sup>.

9. Екшн-навчання (action learning). є дієвим підходом до навчання управлінців, особливо в сфері публічного управління. Цей метод базується на ідеї, що навчання відбувається через практичний досвід та активне вирішення реальних проблем. Ось основні принципи екшн-навчання:

**Реальні проблеми:** Учасники працюють над актуальними викликами або проектами, які виникають у їхній професійній діяльності. Це забезпечує практичність і обґрунтованість навчання.

**Керівництво групою динамікою:** У навчальному процесі важливим є формування груп, які взаємодіють для вирішення завдань, що сприяє обміну досвідом та знаннями.

---

<sup>69</sup> Толкованов В. В. Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. 2012. № 1. С. 366-376.

Рефлексія: Після виконання завдань учасники проводять аналіз своїх дій і рішень, що допомагає усвідомити уроки та сформувані нові знання.

Навчання на основі дій: Цей метод базується на акценті на дії, коли учасники безпосередньо беруть участь у процесі вирішення, тестуючи нові ідеї та підходи.

Етапи екшн-навчання:

Ідентифікація проблеми: Група визначає конкретну проблему, яку потрібно вирішити або проект, який потрібно реалізувати.

Формування команди: Учасники збираються в команди, де кожен має свою річ у виконанні завдання, вносячи свої знання та вміння.

Дослідження варіантів: Команда проводить дослідження, генерує ідеї та обирає найбільш підходящі рішення для проблеми.

Впровадження: Як тільки рішення обране, команда реалізує його на практиці, тестуючи і коригуючи підходи в процесі.

Рефлексія та оцінка: Після впровадження рішення команда аналізує результати, оцінює ефективність дій і обговорює, які уроки можна винести з досвіду.

Переваги екшн-навчання:

Застосування знань: Учасники отримують можливість застосовувати теоретичні знання на практиці, що підвищує їхню впевненість у собі.

Розвиток навичок співпраці: Спільна робота в групі сприяє розвитку командних навичок і покращенню комунікації.

Залученість: Участь у вирішенні реальних проблем підвищує зацікавленість учасників у навчальному процесі.

Адаптивність: Учасники вчаться швидко адаптуватися до змін і враховувати різні обставини, що є важливими навичками в публічному управлінні.

Приклади застосування:

- ✓ Проекти з поліпшення громадських послуг: Групи управлінців можуть працювати над проектами, які сприяють покращенню якості обслуговування населення на відповідних адміністративних рівнях.
- ✓ Розробка нових політик: Команди можуть створювати та тестувати нові політики, адаптуючи їх до потреб суспільства.
- ✓ Управління кризами: Навчання дій у ситуаціях невизначеності та кризових ситуацій, використовуючи симуляції та рольові ігри.

Екшн-навчання є потужним інструментом для підвищення кваліфікації публічних управлінців, оскільки дозволяє їм отримувати практичні навички через досвід, що робить їх більш ефективними у професійній діяльності.

10.Shadowing (тіньове навчання) Це метод навчання, який передбачає спостереження за досвідченим професіоналом під час його роботи. Це дозволяє новачкам або менш досвідченим управлінцям отримати реальний досвід, вивчаючи практичні аспекти роботи та взаємодії в контексті публічного управління. Перевагами для публічних управлінців цього методу є збагачення професійного досвіду - можливість вчитися у найкращих практиків і переймати їхній досвід; покращення управлінських навичок - учасники можуть навчитися стратегіям управління проектами, комунікаціями та вирішенням конфліктів; оцінка культурного контексту - спостереження за роботою в рамках публічного управління допомагає учасникам зрозуміти організаційну культуру, цінності та етичні норми.

Мета та переваги shadowing:

- ✓ Справжній досвід: Учасники мають можливість спостерігати за вищими колегами або керівниками в реальних умовах, що дозволяє отримати безпосереднє уявлення про їхні щоденні завдання та виклики.
- ✓ Навчання без бар'єрів: Shadowing забезпечує неформальну атмосферу, де нові управлінці можуть ставити запитання і отримувати зворотний зв'язок, не відчуваючи тиску.

- ✓ Розвиток критичного мислення: Спостерігаючи за прийняттям рішень і відповіддю на різні ситуації, учасники можуть формувати власну уявлення про те, як вирішувати подібні проблеми.
- ✓ Підтримка професійних зв'язків: Shadowing сприяє зміцненню робочих зв'язків між співробітниками, дозволяючи формувати мережу підтримки та співпраці.

Процес shadowing:

Вибір наставника: Установіть мету shadowing, виберіть відповідного наставника або колегу, чия діяльність та досвід цікава і корисна для учасника.

Планування: Разом з наставником обговоріть план, який включає конкретні дні та години, а також які типи діяльності будуть спостерігатися.

Спостереження: Учасник спостерігає за роботою наставника, звертаючи увагу на ключові аспекти, такі як комунікація, прийняття рішень, управлінські навички та взаємодія з іншими.

Рефлексія: Після спостереження наставник і учасник обговорюють, що було помічено. Учасник може ставити запитання про конкретні дії, рішення та підходи.

Планування подальших кроків: Учасник може визначити, як застосувати отримані знання на практиці у своїй професійній діяльності.

Виклики shadowing:

- ✓ Часові витрати: Наставники повинні виділити час для проведення shadowing, що може бути складним на фоні їхніх щоденних завдань.
- ✓ Не завжди формалізовано: Інколи shadowing не має чіткої структури, що може призводити до нерозуміння цілей навчання.
- ✓ Залежність від особи наставника: Ефективність shadowing значною мірою залежить від навичок та готовності наставника ділитися досвідом.

Shadowing є цінним методом навчання для публічних управлінців, оскільки він дозволяє їм отримати безпосередній досвід та глибше розуміння складностей своєї професії.

11. Secondment (тимчасове переведення). Є формою навчання та розвитку, яка передбачає тимчасовий переїзд працівника з однієї організації або підрозділу до іншої з метою отримання нових знань і навичок. У контексті публічного управління secondment може стати ефективним інструментом професійного розвитку управлінців. Основні аспекти secondment:

**Тривалість:** Secondment може тривати від кількох місяців до кількох років, в залежності від цілей навчання та домовленостей між сторонами.

**Середовище робочої практики:** Учасники отримують можливість працювати в новому середовищі, краще розуміти інші аспекти або підрозділи, які можуть бути пов'язані з їхньою основною діяльністю.

**Співпраця між організаціями:** Secondment може включати співпрацю між різними організаціями, наприклад, між державними установами, неурядовими організаціями та міжнародними агентствами.

**Переваги secondment для управлінців:**

- ✓ **Розширення досвіду:** Участь у secondment дозволяє управлінцям отримати новий досвід та уявлення, що сприяє професійному зростанню.
- ✓ **Набуття нових навичок:** Коли працівники тимчасово займають нові ролі, вони можуть навчатися новим навичкам, які можуть бути корисними в їхній основній роботі.
- ✓ **Поглиблення мережі контактів:** Вторинне переведення сприяє формуванню нових професійних зв'язків і знайомств, що може бути корисним для кар'єрного зростання.
- ✓ **Забезпечення інновацій:** Працівники, які повертаються після secondment, можуть принести нові ідеї та підходи, що може бути корисним для їхньої організації.
- ✓ **Спільний обмін знаннями:** Учасники можуть ділитися набутими знаннями та досвідом з колегами в своїй основній організації, що підсилює загальний потенціал команди.

**Процес secondment:**

- ✓ Визначення цілей: Важливо чітко визначити мету переведення, такі як набуття нових знань, розвитку певних навичок або вирішення конкретних завдань.
- ✓ Добір учасників: Обрати відповідних кандидатів, які можуть отримати найбільшу вигоду з досвіду secondment.
- ✓ Співпраця з організацією-приймачем: Встановлення чітких домовленостей і очікувань між організаціями.
- ✓ Підтримка та супровід: Забезпечення підтримки учасників під час secondment, включаючи менторство та зворотний зв'язок.
- ✓ Оцінка результатів: Після завершення secondment важливо оцінити, як отриманий досвід вплинув на учасника, його команду та організацію в цілому.

Виклики secondment:

Ризик втрати досвіду: Існує ймовірність, що організація, з якої працівник переведений, може втратити цінний досвід під час його відсутності.

Витрати: Реалізація secondment може потребувати фінансових витрат, пов'язаних із зарплатою, витратами на подорожі та проживання.

Адаптація до нового середовища: Учасникам може бути складно адаптуватися до нової культури та робочих умов.

Secondment є потужним інструментом для розвитку публічних управлінців, оскільки він дозволяє отримати новий досвід, розширити навички та зміцнити професійні мережі. Правильна організація та управління secondment можуть значно підвищити ефективність професійного навчання в сфері публічного управління.

Підсумуємо, що інноваційний зміст та технології професійного навчання публічних управлінців забезпечуються принципами його відбору, до яких віднесені - актуальність, стандартизація, структурованість, варіативність, диференціація.

Відбір змісту навчання до початкової програми для конкретної категорії слухачів має відбуватися наступним чином<sup>70</sup>:

- доцільно визначити професійні компетентності даної категорії слухачів;
- відібрати зміст, форми і методи навчання для розвитку чи формування будь-якої складової професійної компетентності;
- визначити у кожному навчальному модулі теми для інваріантного і варіативного вивчення;
- кожний навчальний модуль обліковувати, визначати обсяг кредитів, визначати теми занять для залікового кредиту;
- формувати зміст освітньо-професійної програми навчання для конкретної категорії слухачів, який складається з набору інваріантних і варіативних модулів, має достатню кількість годин, відведених для самостійного вивчення матеріалу, обліковується кількістю кредитів і балів для отримання свідоцтва про навчання або підвищення кваліфікації.

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи навчання, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів. Кожна із розглянутих вище технологій безперервного навчання працівників має переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність, різноманітність, інноваційність, свободу вибору місця та часу проведення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є значні фінансові витрати, втрати робочого часу, ризик неотримання бажаного результату (неефективність).

Важливо, щоб обраний метод відповідав цілям навчання і використовувався системно. Адже практика засвідчує, що професійний розвиток персоналу слід розглядати не як самоціль, а як складову частину внутрішньо-організаційної системи формування системи лояльності працівників до органу публічної влади, де вони працюють.

---

<sup>70</sup> Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 41-45. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.41

Таким чином, сучасні процеси прискорення глобалізації, а також проведення процесу децентралізації вимагають від органів публічної влади використовувати не тільки традиційні методи навчання, але й упроваджувати інноваційні технології для забезпечення безперервного навчання кадрів.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення проблематики професійного навчання публічних управлінців, що дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що система навчання та розвитку персоналу - це важлива частина діяльності працівників різного рівня, оскільки освіта є цінним інструментом, який дає людям знання, вміння, навички, інформацію, формує їх внутрішній світ і переконання. Все це відіграє важливу роль у сучасному динамічному індустріальному світі, де є висока конкуренція, суперництво та боротьба за ресурси. Освіченість має величезне значення для людини, це: якість життя і всесторонній розвиток, впевненість та реалізованість працівника, цінна платформа для професійної майстерності, шлях до ефективної комунікації і взаєморозуміння та самовдосконалення особистості.

2. Оскільки діяльність публічних управлінців є доволі специфічною професійною сферою, яка висуває досить високі вимоги до компетентності працівника, можемо з упевненістю говорити про те, що навчання є необхідним елементом розвитку персоналу, що відбувається завдяки поєднанню в навчальному процесі оволодінням професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки управлінців.

Професійне навчання управлінців орієнтується на сучасні потреби органу державної влади, на професійні потреби працівника, на його розвиток і на майбутнє та є більш фундаментальним та ємним. Тому навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах органу публічної влади щодо підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах працівника, коли помітний саморозвиток особистості. Освіта і навчання виконують так би мовити, об'єднувальну роль у досягненні поставленої навчальної мети, а відтак, є ефективним засобом підвищення людського потенціалу органу публічної влади.

Система професійного навчання публічних управлінців вирішує такі загальні завдання щодо здійснення підготовки працівників, як: а) навчання з метою здобуття управлінцем нового для нього освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за спеціальністю, спрямованою на професійну діяльність в органах місцевого самоврядування і державної влади; б) навчання як перепідготовку персоналу з метою здобуття певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією). Це навчання проводиться з метою роботи за новими напрямками розвитку організації, для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій на робочому місці, для ліквідації розбіжності між вимогами нової посади і особистими якостями працівника; в) навчання як підвищення кваліфікації працівників що спрямоване на підвищення, тобто досягнення певного визначеного рівня загальної управлінської культури, що спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, які визначаються актуальними потребами сьогодення в органах влади.

3. Реформування публічної служби забезпечили впровадження багатьох нововведень і заклали серйозний потенціал до подальшого інноваційно-інклюзивного розвитку системи публічного управління та адміністрування. Йдеться, насамперед, про законодавче закріплення організаційних засад функціонування системи професійного навчання службовців, формування механізму визначення потреб у навчанні.

Правове регулювання системи професійного навчання є одним із ключових елементів правового забезпечення функціонування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також створення умов для професійного розвитку осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

У цілому, система нормативно-правового регулювання професійного навчання, що ґрунтується на сукупності законів та підзаконних актів у сфері освіти, державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, охоплює питання забезпечення професійного та загальнокультурного розвитку

державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, що може забезпечуватися як в Україні, так і за її межами.

Сучасна система професійного навчання сформована відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених "Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад", схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р, та з урахуванням "Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки", схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831- р. Зазначеними розпорядженнями Кабінету Міністрів передбачено завдання створення цілісної, сучасної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання публічних службовців з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом.

Якщо в цілому характеризувати основні засади функціонування системи професійного навчання публічних управлінців, то можна перелічити такі основні нормативно-правові акти: Закон України «Про державну службу»; Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»; Закон України «Про освіту»; Закон України «Про вищу освіту»; Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад"

4. Постановою КМУ від 06 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» визначені і затверджені організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а

також вказано, що система професійного навчання створена в першу чергу для задоволення потреб державних органів та органів місцевого самоврядування.

Система професійного навчання базується на принципах "обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; гарантованості фінансування професійного навчання".

Публічні службовці як учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

а) успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування.

б) підвищення кваліфікації - процес набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

в) стажування. - набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань.

г) самоосвіту - передбачає самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної

діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 у пункті 22 наголошує на щорічному вивченні НАДСом загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. За результатами вивчення формується перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації таких учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, який має враховуватися суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації. Такі щорічні звіти про результати вивчення таких потреб оприлюднюються на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями.

Державні органи та органи місцевого самоврядування щороку визначають спеціальні потреби у професійному навчанні, які охоплюють питання щодо здійснення завдань, функцій та повноважень окремим (окремими) державним (державними) органом (органами), органом (органами) місцевого самоврядування (крім загальних питань державного управління та місцевого самоврядування) для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання з урахуванням особливостей їх професійної діяльності.

6. Сучасні процеси прискорення глобалізації, а також проведення процесу децентралізації вимагають від органів публічної влади використовувати не тільки традиційні методи навчання, але й упроваджувати інноваційні технології для забезпечення безперервного навчання кадрів.

Система принципів відбору змісту навчання й організації навчального процесу сприяють забезпеченню цілісності, наступності і безперервності професійного розвитку персоналу. Для цього можуть активно

використовуватись можливості навчання з використанням інноваційних технологій.

Інноваційні технології навчання персоналу мають велике значення для сучасних установ і організацій, оскільки вони забезпечують ряд переваг:

- підвищення ефективності навчання - новітні технології, такі як електронне навчання та інтерактивні платформи, дозволяють швидше засвоювати нові знання і навички завдяки адаптивним методам навчання, які враховують індивідуальні потреби працівників.
- гнучкість і доступність - наприклад, дистанційне навчання дає можливість працівникам навчатися в зручний для них час і місце, що підвищує їхній рівень залученості та знижує витрати часу на поїздки.
- зниження витрат - використання онлайн-курсів і віртуальних тренінгів дозволяє зменшити витрати на проведення навчання, включаючи витрати на оренду приміщень, проїзд та матеріали.
- актуальність контенту - інноваційні технології дозволяють швидко оновлювати навчальні матеріали, що забезпечує актуальність інформації та її відповідність сучасним вимогам ринку.
- можливість оцінювання прогресу - системи електронного навчання зазвичай містять інструменти для моніторингу та аналізу прогресу учнів, що дозволяє оперативно коригувати навчальні стратегії.
- інтерактивність та залучення - інноваційні підходи, такі як гейміфікація, сприяють більш активній участі співробітників у процесі навчання і підвищують їхню мотивацію.
- розвиток "м'яких навичок" - завдяки різноманітним формам інтерактивного навчання, таким як симуляції та ролеві ігри, співробітники можуть вдосконалювати свої комунікаційні та командні навички.

Напрямами, в яких ці технології можуть бути застосовані для удосконалення навчання публічних управлінців можуть бути: електронне навчання (e-learning), мобільні додатки, віртуальна реальність (VR)

та доповнена реальність (AR), застосування штучного інтелекту, онлайн-курси та вебіари, кейс-технології, коучинг, майстер-класи, екшн-навчання, Shadowing (тіньове навчання), Secondment (тимчасове переведення).

Інноваційний зміст та технології професійного навчання публічних управлінців забезпечуються принципами його відбору, до яких віднесені - актуальність, стандартизація, структурованість, варіативність, диференціація. Таким чином, впровадження інноваційних технологій у процес навчання персоналу органів влади не лише збагачує їхній досвід, а й сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Богданова Н.О. Процес формування професійного елітного корпусу державної служби: аспекти державного менеджеризму. Соціологія. 2011. №3 (77). С. 119-123.
3. Болюбаш Н. М., Ємельянов В. М. Упровадження дистанційних технологій у професійну підготовку державних службовців. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління. 2012. Т. 202, Вип. 190. С. 116-120.
4. Ващенко К. Концептуальні засади модернізації професійного навчання державних службовців у контексті реформування державної служби в Україні. URL: file:///D:/Temp/\_01\_VASHCHENKO%20(3).pdf, 2016
5. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Верба С. М. Впровадження сучасних методів навчання державних службовців із застосуванням європейських стандартів для професіоналізації державної служби України. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління. 2010. Т. 130, Вип. 117. С. 71-73.
7. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.
8. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісн. держ. служби України. 2004. № 4. С. 38. 62

9. Гарасим В. В., Дзяна Г. О. Електронне навчання у сфері професійної підготовки управлінського персоналу органів публічної влади. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 209-217.
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
11. Гнидюк Н. А. Розвиток державної служби на засадах професійного навчання в напрямку євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1226>
12. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми формування понятійного апарату. Державне управління: теорія та практика. 2007. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>.
13. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління: наук. журнал. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.
14. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. Право та державне управління: зб. наук. праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя: КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.
15. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науковометод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.
16. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. К. ; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
17. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 р. № 19. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua>

18. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> Т.Г.
19. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>
20. Долженков О. О., Постоян Т.Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. Наука і освіта: наук.-практ. журнал. 2015. № 5. С. 31-36.
21. Журавльов А. В. Концепція комплексного рішення щодо розвитку інформаційної інфраструктури дистанційного навчання в системі підготовки державних службовців. Державне управління: теорія та практика. К.: НАДУ, 2010. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>
22. Журавльов А. В. Оптимізація та розвиток інфраструктури підготовки, консультування та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок використання сучасних підходів «хмарних» технологій. URL: <http://academy.gov.ua>.
23. Загорський В. С., Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. Ефективність державного: зб. наук. пр. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.
24. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
25. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
26. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
27. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07 червня 2001 р. № 2493-III URL: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

28. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 р. № 3077-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
29. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 року № 93-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>
30. ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2025-2027 роки URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-2025-2027-zagalnipotrebi-1-1.pdf>
31. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці / Карташова Л. // Людина і праця, 2007. №6. С. 87-89.
32. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. 2013.URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
33. Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації: матеріали методологічного семінару. Ч.1 / [ред. кол. : В. Г. Кремень, В. І. Луговий, О. І. Ляшенко та ін.]. К. : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2014. 370 с.
34. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua> 64
35. Круп'як Л.Б. Професіоналізм персоналу як чинник ефективного розвитку муніципальних утворень. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Економічна думка, 2006. С. 180-185.
36. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.
37. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних

- службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.
38. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.
39. Круп'як Л. Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. 2011. № 16. С. 70- 73.
40. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.
41. Лімаренко О., Толкованов В. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslavtolkovanov-profil-i-kompetentnosti-ce-pe>
42. Мельников О. Ф., Савченко Б. Г., Котуков О. А. Визначення та задоволення потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні: монографія / заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2019. 228 с.
43. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В.А. Гошовська, Л.І. Даниленко, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів. К.: НАДУ, 2012. 48 с.
44. Методичні рекомендації з розробки професійних програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад / [В.А. Гошовська, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів, Г.В. Сєрова та ін.]. К.: НАДУ, 2012. 24 с.

45. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / уклад. : О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2012. 48 с.
46. Морозова Н. І. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби. Статистика України. 2009. № 4. С. 102-109. URL: <http://www.academy.gov.ua>
47. Мостовий Г., Бабаєв В. Технологія формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. Вип. 2. С. 81- 89.
48. Муравицька Г. В. Інформаційна база системи професійного навчання державних службовців. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Сер.: Державне управління. 2017. № 2. С. 104-111. 66
49. НАДС: Портал управління знаннями URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
50. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: наук. розробка / за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2011. 44 с.
51. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: підручник. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ: Центр учб. л-ри, 2017. 376 с.
52. Новини НАДС: <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyl-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtziv-do-2027-roku>
53. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дисертація на здобуття наук. ступеня к.держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. К. : НАДУ, 2018. 264 с.
54. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України.

- Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України: наук. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.
55. Орлів М.С., Онищук С.В Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. Івано-Франківсь: Місто НВ, 2020.140 с.
56. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія. К.: ФАДА, ЛТД, 2010. 296 с.
57. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації. - Дніпро. 2006. 74 с.
58. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : акмеологічний підхід. Вісник НАДУ. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013>
59. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2011. С. 128- 132.
60. Постанова Кабінету Міністрів України "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" від 06 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
61. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування"" від 29.07.2009 № 789 URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robotaz-personalom/profesiyniy-rozvitok-personalu/pidgotovka-ta-pidvischennya-kvalifikatsii/normativno-pravovi-dokumenty/78051.html>
62. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889- VIII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19-67>

63. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012р. № 5067- VI. К., 1999. Т. 1. С. 252-268.
64. Про затвердження вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10 жовтня 2019 р. № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19#Text>
65. Про затвердження методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>
66. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання: Наказ НАДС від 18 вересня 2020 р. № 173-20 <https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-pidvishchennya-kvalifikaciyiderzhavnih> 68
67. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від від 13 квітня 2016 року № 79. URL: [http://www. search.ligazakon.ua/l\\_ doc..nsf/link](http://www.search.ligazakon.ua/l_doc..nsf/link)
68. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку: Наказ НАДС від 04 грудня 2019р. № 221-19 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v93\\_1859-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v93_1859-18#Text)
69. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних

- органах Постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-%D0%BF>
70. 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 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
71. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-shvalennyakonserciy>
72. Прудис Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. Держава та регіони: наук. фах. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4 (56). С. 90-95.
73. Птащенко Л. О. Інноваційний підхід у системі якісної підготовки фахівців з державного управління. Економіка і регіон: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Ю. Кондратюка. 2012. № 1. С. 21-27.
74. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 2013. 112 с.
75. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>
76. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів

- місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" від 01 грудня 2017 р. № 974-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>
77. Розпорядження Кабінету Міністрів України про схвалення "Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки" від 21 липня 2021 р. № 831- р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
78. Розроблення концепції єдиної інформаційної бази системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: звіт про НДР (проміж.) / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., Ін-т пробл. 69 держ. упр. та місц. самоврядування ; наук. керівник Т. П. Крушельницька; виконав.: Є. О. Ралдугін [та ін.]. Київ, 2009. 131 с.
79. Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 41-45. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.41
80. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
81. Сидоренко П. В. Теоретичні засади перманентної професіоналізації державної служби України. 2012. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>
82. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.- метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.
83. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): дис. на здобуття наук ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. – 25.00.03 «державна служба». НАДУ, 2007. 253 с.
84. Сороко В. Продуктивно орієнтоване навчання державних службовців як

- інструмент управління в системі державної служби. 2011. URL: <http://www.dridu.dp.ua>
85. Стратегія реформування державного управління України на 2022- 2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
86. Сурай І. Г. Забезпечення принципу професіоналізму в контексті модернізації законодавства України про державну службу. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. 2015. Вип. 2 (49). С. 267-273.
87. Технології управління персоналом: [монографія] / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
88. Толкованов В. В. Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. 2012. № 1. С. 366-376.
89. Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv-do-2027-roku>
90. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.
91. Юзва М.М. Формування інноваційних підходів до професійного навчання персоналу органів публічної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доповідей II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, (Тернопіль, 28 травня 2021 р.) Ч. 2 / відп. за випуск М. М. Шкільняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.370-373.
92. Salovey P. Emotional Intelligence Test. Toronto: Multi-Health Systems, Inc. 2002.