



# АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

ПРО ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОТРЕБИ  
У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

НА 2021 РІК

 **НАДС**

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

## **АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ ПРО ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА 2021 РІК**

Зміна поглядів на державну службу як соціальний інститут, насамперед, у контексті побудови сучасної сервісної держави, сформувала принципово нові вимоги до державного службовця: професійного, добросовісного, здатного поважати та охороняти права, свободи і інтереси людини і громадянина, формувати позитивний імідж держави.

Набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності.

Професійне навчання державних службовців може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службовчої діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності / індивідуальних програм професійного розвитку (далі – індивідуальна програма), які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей.

Визначення індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні шляхом складання індивідуальних програм здійснюється службами управління персоналом державних органів з урахуванням норм:

Закону України «Про державну службу»;

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106 (далі – Положення про систему професійного навчання);

Порядку проведення оцінювання результатів службовчої діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591);

Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого

самоврядування, затвердженої наказом НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128;

Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03 березня 2016 р. № 47, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 438/28568;

Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом НАДС від 26 жовтня 2020 р. № 201-20.

Відповідно до вищезазначених нормативно-правових актів індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються з урахуванням:

потреб у професійному навчанні, визначених за результатами оцінювання службової діяльності державних службовців;

завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців на наступний звітний рік;

самооцінки компетентностей та професійних потреб державних службовців;

функцій та основних напрямів діяльності, стратегічних цілей та завдань державних органів, в яких працюють державні службовці;

вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами.

У 2021 році НАДС з метою належної організації професійного навчання державних службовців здійснено аналіз поданої державними органами інформації про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б», «В», що визначені за результатами узагальнення інформації про індивідуальні програми<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> До звіту не включено інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б», «В» п'яти державних органів: Державної служби охорони культурної спадщини України, Державної інспекції культурної спадщини України, Агентства з управління державним боргом України, які були утворені протягом 2020 року; Комітету із Державної премії України в галузі архітектури, Комітету з Державної премії України в галузі освіти.

Вивчення та аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців дозволяє сформулювати пріоритетні напрями (теми) підвищення їх кваліфікації, які у подальшому враховуються суб'єктами надання відповідних освітніх послуг під час планування освітньої діяльності, розроблення програм підвищення кваліфікації державних службовців, а також складання закладами освіти відповідних планів-графіків підвищення кваліфікації на поточний рік.

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ЯКІ ЗАЙМАЮТЬ ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ КАТЕГОРІЇ «А»**

Відповідно до щорічного звіту НАДС про кількісний склад державних службовців станом на 31 грудня 2020 року в державних органах налічувалось 247 посад вищого корпусу державної служби. Фактична чисельність державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» (далі – державні службовці категорії «А»), становила 180 осіб, 67 посад державної служби категорії «А» були вакантними.

Під час визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців вищого корпусу державної служби узагальнено та проаналізовано 142 індивідуальні програми державних службовців категорії «А». Копії індивідуальних програм подано до НАДС Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, 16 міністерствами, 40 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 4 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, 6 колегіальними органами, 2 органами судової влади та прокуратури.

У 2020 році 38 державним службовцям категорії «А» не було затверджено індивідуальні програми у зв'язку із не проведенням оцінювання результатів їх службової діяльності, відсутності суб'єкта призначення тощо.

За результатами проведеного аналізу індивідуальних програм державних службовців категорії «А» визначено потреби у професійному навчанні для:

державного секретаря Кабінету Міністрів України та 6 його заступників;

4 керівників апарату (секретаріату) постійно діючих допоміжних органів, утворених Президентом України;

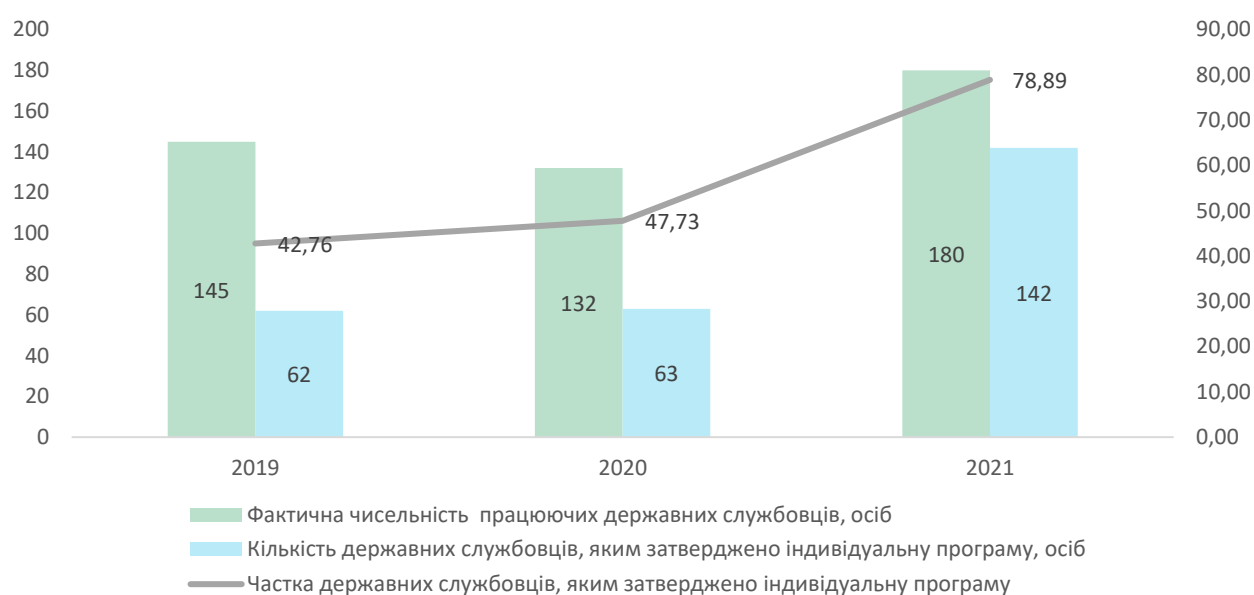
16 державних секретарів міністерств;

30 керівників та 64 заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України;

4 керівників та 8 заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;

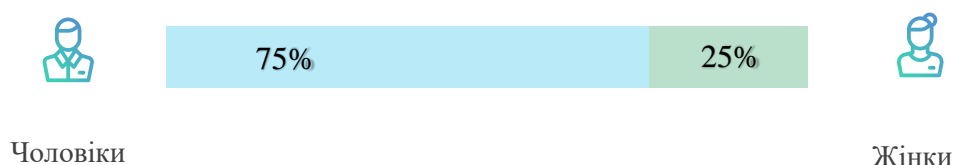
9 керівників та заступників керівників апаратів /секретаріатів органів судової влади та прокуратури.

На підставі вивчення поданої інформації виявлено тенденцію до зростання частки державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, з 42,8 % у 2019 р. до 78,9 % у 2021 р.



*Рис. 1. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму у 2019-2021 роках, відсоток*

Розподіл за гендерною ознакою представників вищого корпусу державної служби, яким затверджено індивідуальну програму, показав, що із 142 державних службовців категорії «А» 106 осіб (75%) – чоловіки, 36 осіб (25%) – жінки.



*Рис. 2. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, відсоток*

Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за посадами державної служби та гендерною ознакою показано на рис. 3.

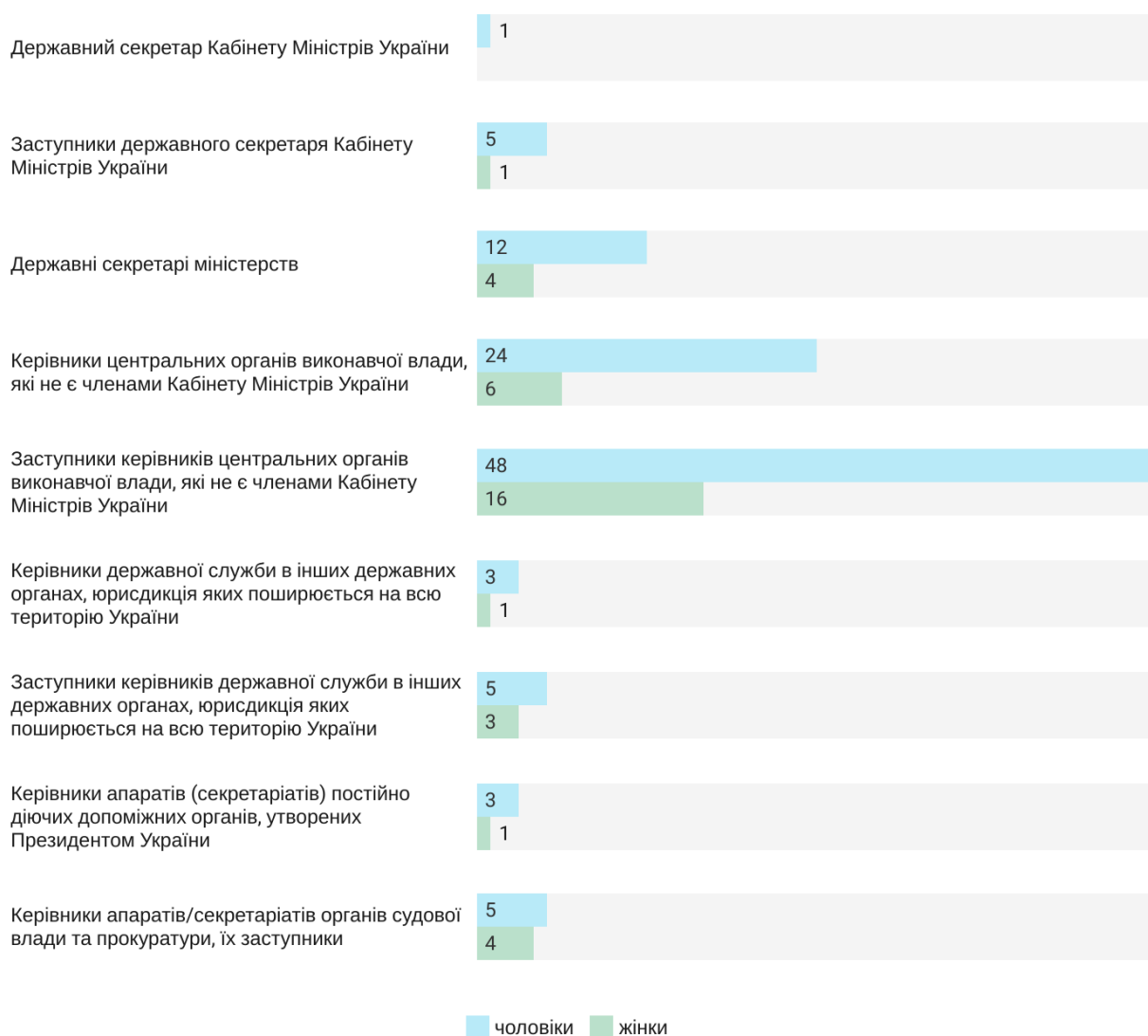


Рис. 3. Кількість державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, за посадами державної служби та гендерною ознакою, осіб

Результати аналізу індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показали, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним у 2021 році є удосконалення таких компетентностей, як:

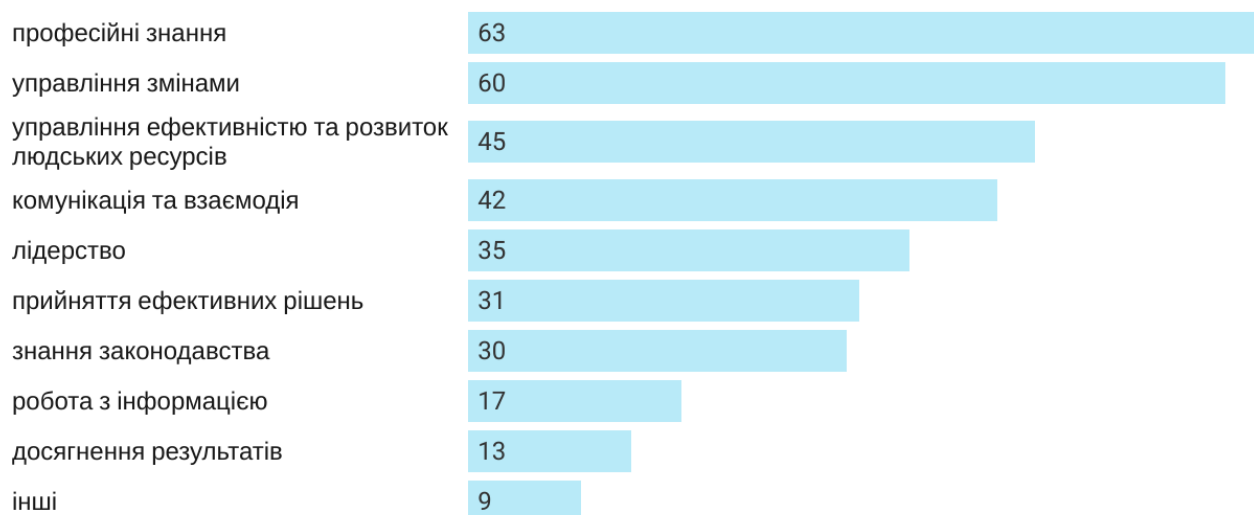
професійні знання;

управління змінами;

управління ефективністю та розвиток людських ресурсів;

комунікація та взаємодія;

лідерство.



*Рис. 4. Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2021 році<sup>2</sup>*

У розрізі видів професійного навчання державні службовці категорії «А» найбільш актуальними для себе визначили такі напрями підвищення кваліфікації (рис. 5):

навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації за напрямами: управління змінами (20,9 %), управління персоналом на державній службі (17,4 %) та стратегічне управління та планування (14,9 %);

навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямами: підвищення кваліфікації вперше призначених на посади державної служби категорії «А» (52,8 %), підвищення кваліфікації державних службовців категорії «А» та з питань комунікації та взаємодії (13,2 %);

самоосвіта за напрямами: управління змінами (13,2 %), управління персоналом на державній службі (12,5 %), комунікація та взаємодія (10,3 %) <sup>3</sup>.

Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «А» на 2019-2021 роки ілюструє, що впродовж останніх трьох років представники вищого корпусу державної

<sup>2</sup> На рис. 4 до інших компетентностей віднесено: управління проектами, виконання на високому рівні поставлених завдань, управлінські навички, управління публічними фінансами, цифрова грамотність, стратегічна комунікація.

<sup>3</sup> До інших напрямів підвищення кваліфікації у межах самоосвіти віднесено такі: вивчення нормативно-правових актів, аналіз політики, управління та підготовка проєктів, нормативно-правових актів, аналіз та підготовка технічних рішень з питань ІТ, тайм-менеджмент, робота з інформацією, психологічні механізми та чинники ефективної діяльності, доступ до публічної інформації, фінансове обґрунтування управлінських рішень, знання іноземної мови, державна політика у сфері євроатлантичної інтеграції, обробка і аналіз великих даних тощо.

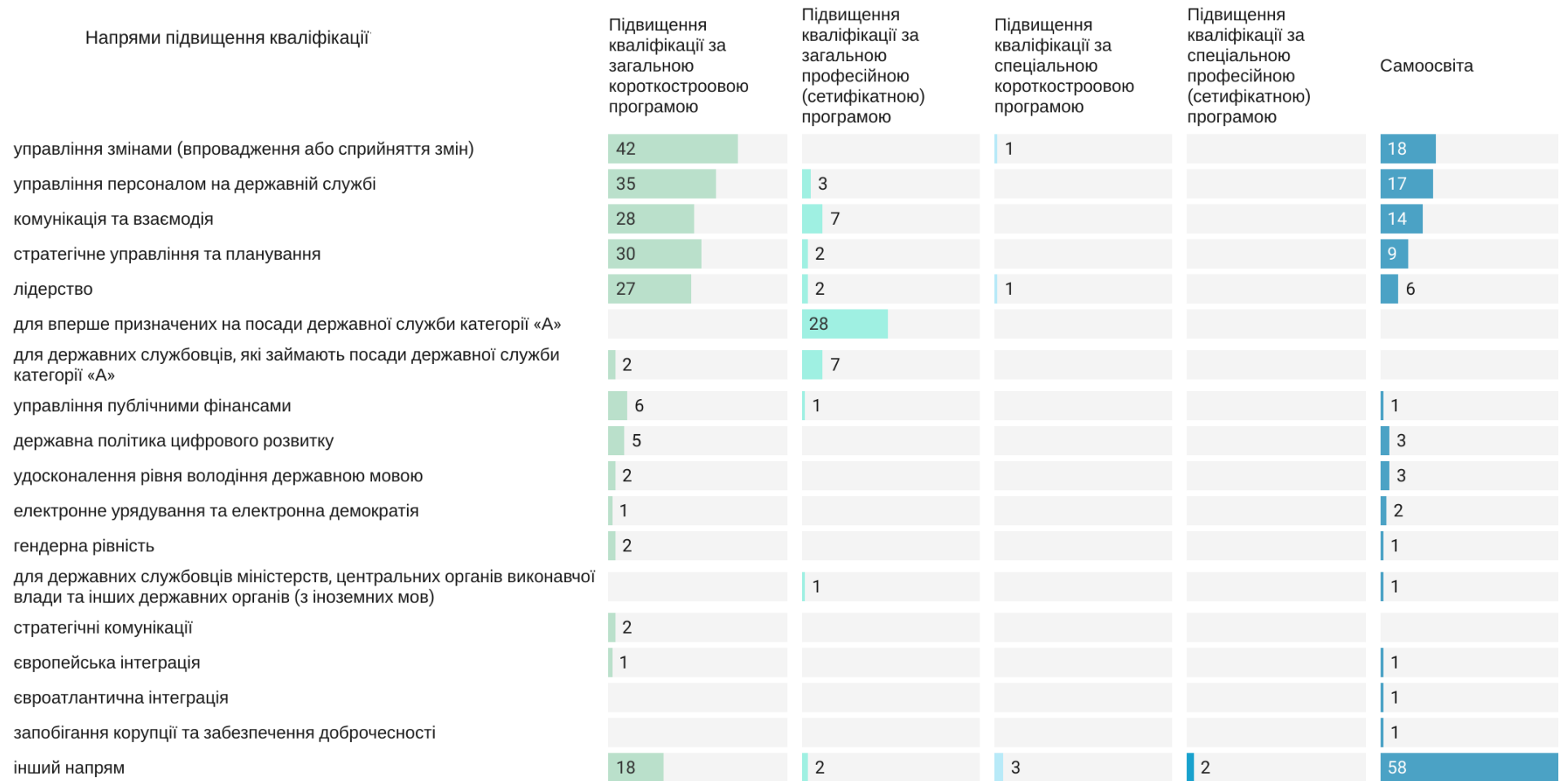
служби віддавали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та шляхом самоосвіти. Разом з тим, під час планування заходів з професійного розвитку на 2021 рік значно зріс попит на підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами, зокрема для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду). У 2020 році така потреба була визначена для 20,6 % представників вищого корпусу державної служби, у 2021 році – 38,1 %.

Також упродовж трьох років (2019-2021 рр.) для представників вищого корпусу державної служби найбільш пріоритетним залишається навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації з питань управління змінами та управління персоналом на державній службі, зростає актуальність навчання з питань стратегічного управління та планування. Водночас у порівнянні із попередніми роками, зменшився запит на підвищення кваліфікації з питань лідерства, комунікації та взаємодії, знання законодавства та управління публічними фінансами.

За результатами узагальнення індивідуальних програм державних службовців категорії «А» та з метою забезпечення взаємозв'язку між вивченням потреб у професійному навчанні і змістом програм підвищення кваліфікації сформовано перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», за загальними короткостроковими та професійними (сертифікатними) програмами (додатки 1-2). Напрями (теми) підвищення кваліфікації державних службовців будуть рекомендовані суб'єктам надання освітніх послуг для врахування під час розроблення та формування змісту відповідних загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації у 2021 році.

---





■ Підвищення кваліфікації за загальною короткостроовою програмою 
 ■ Підвищення кваліфікації за загальною професійною (сетифікатною) програмою 
 ■ Підвищення кваліфікації за спеціальною короткостроовою програмою 
 ■ Підвищення кваліфікації за спеціальною професійною (сетифікатною) програмою 
 ■ Самоосвіта

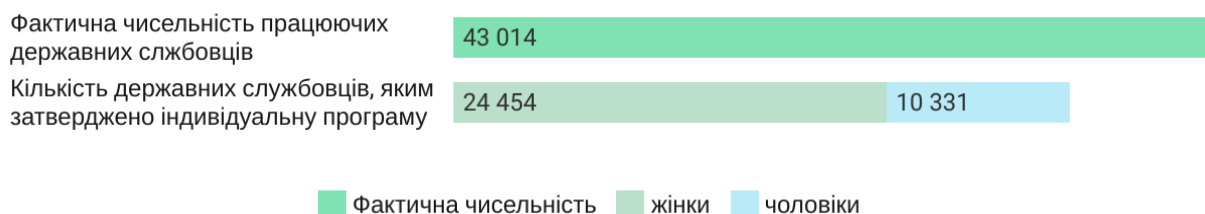
Рис. 5. Індивідуальні потреби державних службовців категорії «А» за видами професійного навчання та напрямками підвищення кваліфікації, осіб

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ПОТРЕБИ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ЯКІ ЗАЙМАЮТЬ ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ КАТЕГОРІЙ «Б» І «В»

Відповідно до щорічного звіту НАДС про кількісний склад державних службовців станом на 31 грудня 2020 року в Україні нараховувалося 43 014 фактично працюючих державних службовців категорії «Б» і 133 333 державних службовців категорії «В».

З метою визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (далі – державні службовці категорій «Б» і «В») на 2021 рік узагальнено інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 132 437 державних службовців міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів та їх територіальних органів (34 785 – державних службовців категорії «Б», 97 652 – державних службовців категорії «В»), які надійшли від Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, 19 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 10 органів судової влади та прокуратури, 6 колегіальних органів, 15 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та територіальних органів НАДС (щодо індивідуальних потреб державних службовців місцевих державних адміністрацій).

За гендерною ознакою розподіл державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму, показав, що 70% державних службовців категорії «Б» становили жінки (24 454 особи), 30% – чоловіки (10 331 особа); серед державних службовців категорії «В» жінки становили 81% (79 115 осіб), чоловіки – 19% (18 537 осіб).



*Рис. 6 Кількість державних службовців категорії «Б», яким затверджено індивідуальну програму, осіб*

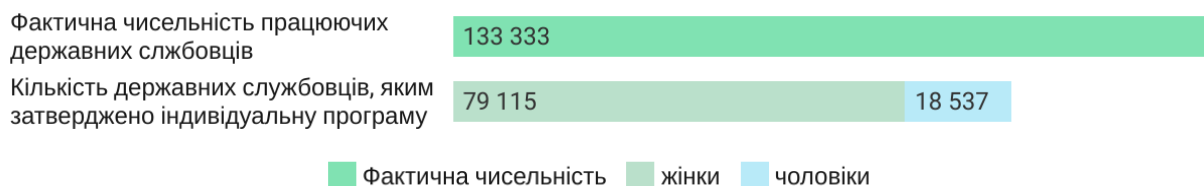


Рис. 7 Кількість державних службовців категорії «В», яким затверджено індивідуальну програму, осіб

### Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», «В» у міністерствах, центральних органах виконавчої влади та інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх територіальних органах

У 2020 році індивідуальну програму затверджено 105 510 державним службовцям категорій «Б» і «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, з яких: 25 384 – державним службовцям категорії «Б» та 80 126 – державним службовцям категорії «В».

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму, показав, що серед 25 384 державних службовців категорії «Б» жінки становили 68% (17 211 осіб), чоловіки – 32% (8 173 особи), відповідно серед 80 126 державних службовців категорії «В» жінки становили 80% (64 299 осіб), чоловіки – 20% (15 827 осіб).

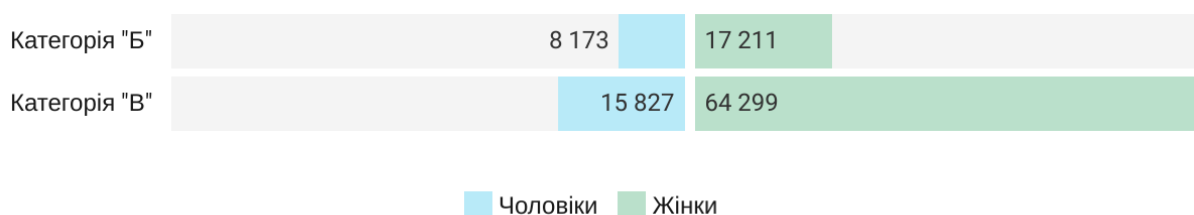


Рис. 8 Кількість державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, осіб

Відповідно до Положення про систему професійного навчання учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через успішне виконання відповідної освітньо-професійної програми, що 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».

У 2021 році 497 державних службовців (238 державних службовців категорії «Б», 259 державних службовців категорії «В») завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», що на 21,2 % менше у порівнянні з 2020 роком (на 9 % для державних службовців категорії «Б» та на 30 % – державних службовців категорії «В»).

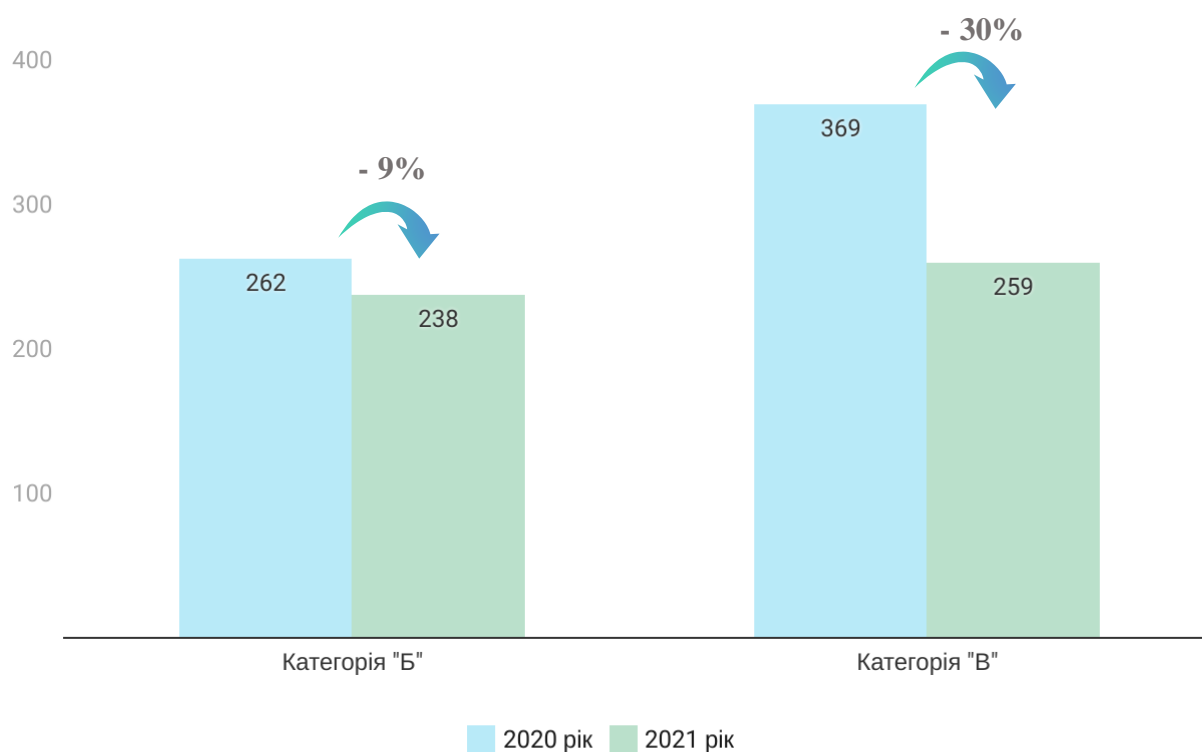


Рис. 9. Кількість державних службовців, які завершили у 2020 році та завершують 2021 році навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та, за категоріями посад, осіб

Державні службовці також мають право на набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок відповідно до індивідуальних потреб у підвищенні кваліфікації за визначеною ними кількістю програм.

Більшість державних службовців категорій «Б» і «В» визначили потребу у підвищенні кваліфікації за двома і більше короткостроковими та/або професійними (сертифікатними) програмами.

Так, загалом державні службовці категорії «Б» планують задовільнити 15 % своїх індивідуальних потреб шляхом проходження навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення

кваліфікації (6 326 осіб) та 70,9 % – за загальними короткостроковими програмами (29 988 осіб).

Для державних службовців категорії «В» ці показники становлять: 17,9 % – навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами (20 989 осіб), 65,3 % – за загальними короткостроковими програмами (76 592 осіб).

	Категорія "Б"	Категорія "В"
загальні професійні (сертифікатні) програми	6 326	20 989
загальні короткострокові програми	29 988	76 592
спеціальні професійні (сертифікатні) програми	1 777	4 777
спеціальні короткострокові програми	4 212	14 998

*Рис. 10. Потреби державних службовців категорій «Б» і «В» у професійному навчанні за видами програм підвищення кваліфікації, осіб*

Дослідження індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» дозволяє виявити, що у 2021 році вони надають перевагу навчанню за загальними професійними (сертифікатними) програмами за такими напрямками підвищення кваліфікації:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 3 796 осіб (60 %);

запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 876 осіб (13,8 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) – 508 осіб (8 %).

## Напрями підвищення кваліфікації



Рис. 11. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямками підвищення кваліфікації, осіб

Найбільш затребуваними напрямками підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами для державних службовців категорії «В» є:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 13 564 осіб (64,6 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) – 2 447 осіб (11,7 %);

запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 1 767 осіб (8,4 %).

## Напрями підвищення кваліфікації\*



Рис. 12. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямками підвищення кваліфікації, осіб

Водночас державні службовці категорії «Б» здебільшого визначили потребу у професійному навчанні у 2021 році за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, що спрямовані на удосконалення таких професійних компетентностей, як:

професійні знання – 7 498 осіб (25 %);

впровадження змін – 3 916 осіб (13,1 %);

комунікація та взаємодія – 3 729 осіб (12,4 %).

## Найменування професійних компетентностей

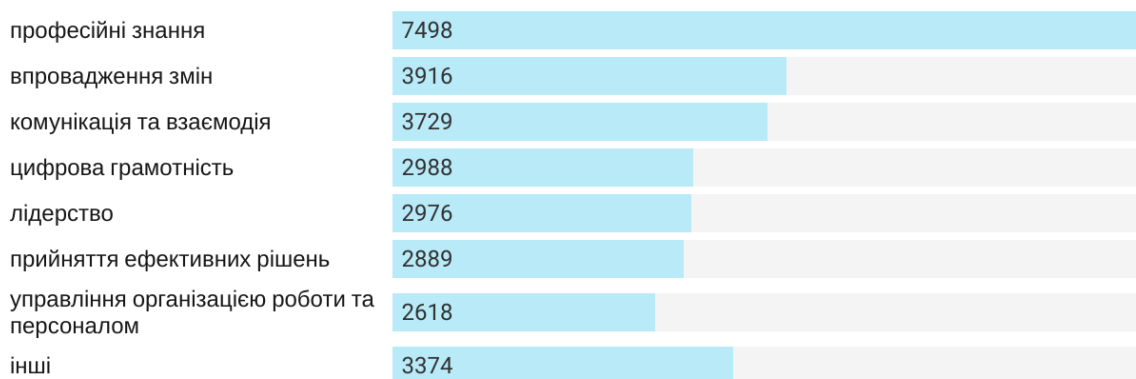


Рис. 13. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, осіб

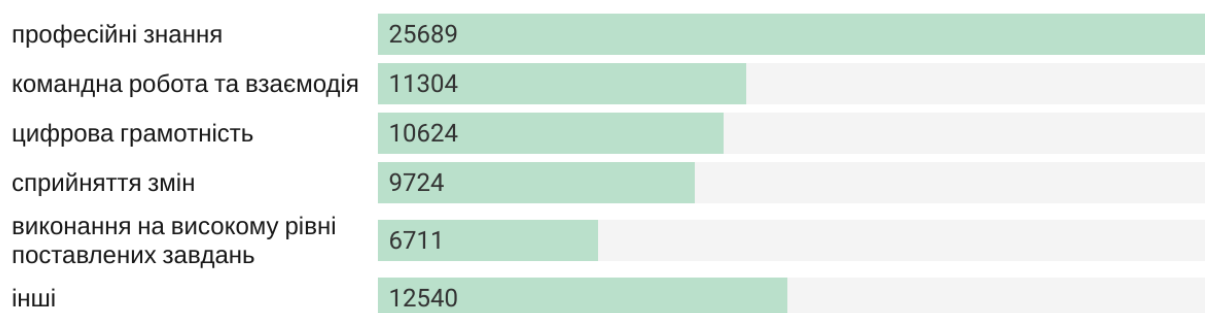
Що стосується навчання державних службовців категорії «В» за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації – найбільша потреба визначена в удосконаленні таких професійних компетентностей, як:

професійні знання – 25 689 осіб (33,5 %);

командна робота та взаємодія – 11 304 осіб (14,8 %);

цифрова грамотність – 10 624 осіб (13,9 %).

Найменування професійних компетентностей



*Рис. 14. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, осіб*

За результатами узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні НАДС сформовано переліки орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (таблиці 2-5), які будуть рекомендовані суб'єктам надання освітніх послуг у сфері професійного навчання для врахування під час розроблення та формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації у 2021 році.



## Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» у місцевих державних адміністраціях

У 2020 році у рамках реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333, здійснювалась реорганізація районного (субрегіонального) рівня адміністративно-територіального устрою України. Так, відповідно до постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» кількість адміністративних районів в Україні скоротилася з 490 до 136, що, в свою чергу, призвело до скорочення кількості місцевих державних адміністрацій.

Ураховуючи зазначене, для отримання об'єктивних даних щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців збір та узагальнення даних проводились на основі інформації Київської міської та обласних державних адміністрацій.

Результати аналізу інформації про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій (за даними територіальних органів НАДС) показали, що у 2021 році потребують підвищення рівня професійної компетентності 40 522 державних службовців категорій «Б» і «В», із них: 14 366 державних службовців категорій «Б» і 26 156 державних службовців категорії «В».

Розподіл за гендерною ознакою державних службовців категорій «Б» і «В», яким затверджено індивідуальну програму, показав, що серед 9 401 державного службовця категорії «Б» жінки становили 77 % (7 243 особи), чоловіки – 23 % (2 158 осіб), відповідно серед 17 526 державних службовців категорії «В» жінки – 84,5 % (14 816 осіб), 15,5 % (2 710 осіб) – чоловіки.

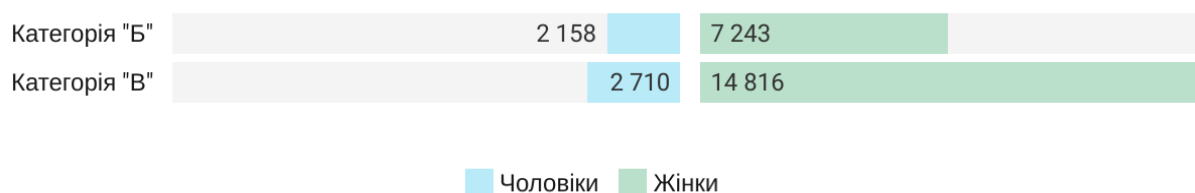


Рис. 15. Кількість державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій, яким затверджено індивідуальну програму, за гендерною ознакою, осіб

У 2021 році 226 державних службовців місцевих державних адміністрацій (98 державних службовців категорії «Б», 128 державних службовців категорії «В») завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Більшість державних службовців місцевих державних адміністрацій віддали перевагу навчанню за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації.

Так, державні службовці категорії «Б» планують задовольнити 71,3 % індивідуальних потреб у професійному навчанні шляхом навчання за загальними короткостроковими програмами (8 423 особи), 21,8 % – за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації (2 572 особи).

Державні службовці категорії «В» передбачають задовільнити 70 % індивідуальних потреб у професійному навчанні шляхом проходження навчання за загальними короткостроковими програмами (14 848 осіб), 21,9 % – за загальними професійними (сертифікатними) програмами (4 649 осіб).

	Категорія "Б"	Категорія "В"
загальні професійні (сертифікатні) програми	2 572	4 649
загальні короткострокові програми	8 423	14 848
спеціальні професійні (сертифікатні) програми	185	462
спеціальні короткострокові програми	627	1 258

Рис. 16. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій за видами програм підвищення кваліфікації, осіб

Державні службовці категорії «Б» місцевих державних адміністрацій висловили потребу у професійному навчанні за загальними професійними (сертифікатними) програмами за такими напрямками підвищення кваліфікації:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 1 658 осіб (64,5 %);

з питань управління публічними фінансами – 229 осіб (8,9 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) – 220 осіб (8,6 %).

## Напрями підвищення кваліфікації

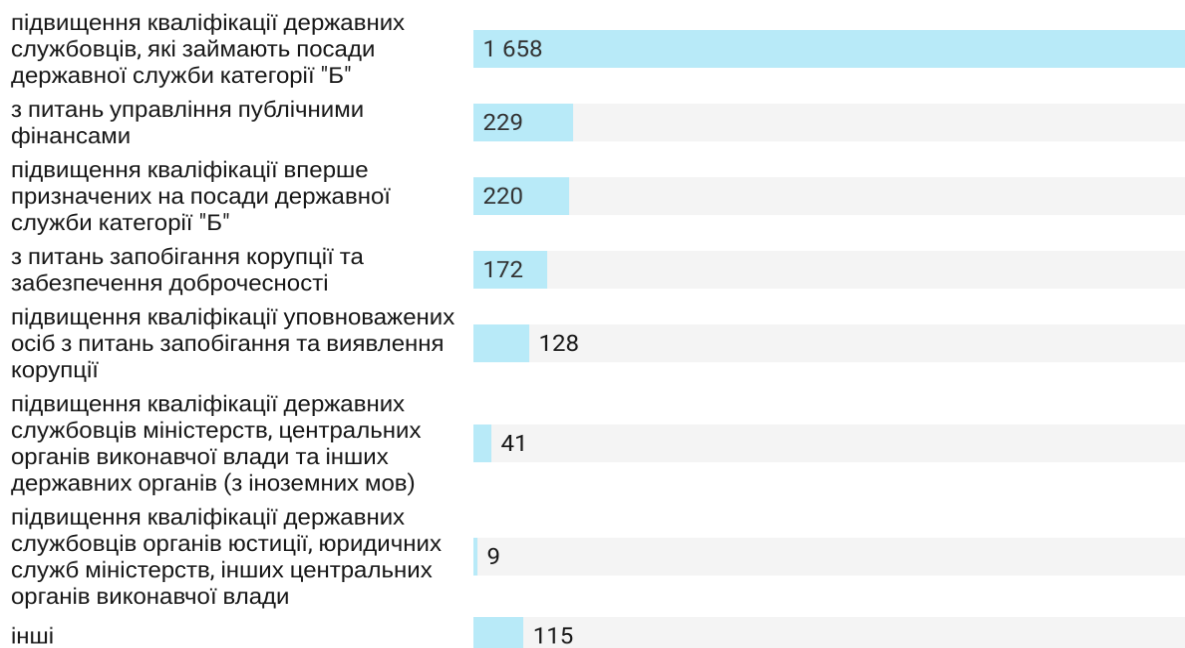


Рис. 17. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямами підвищення кваліфікації, осіб

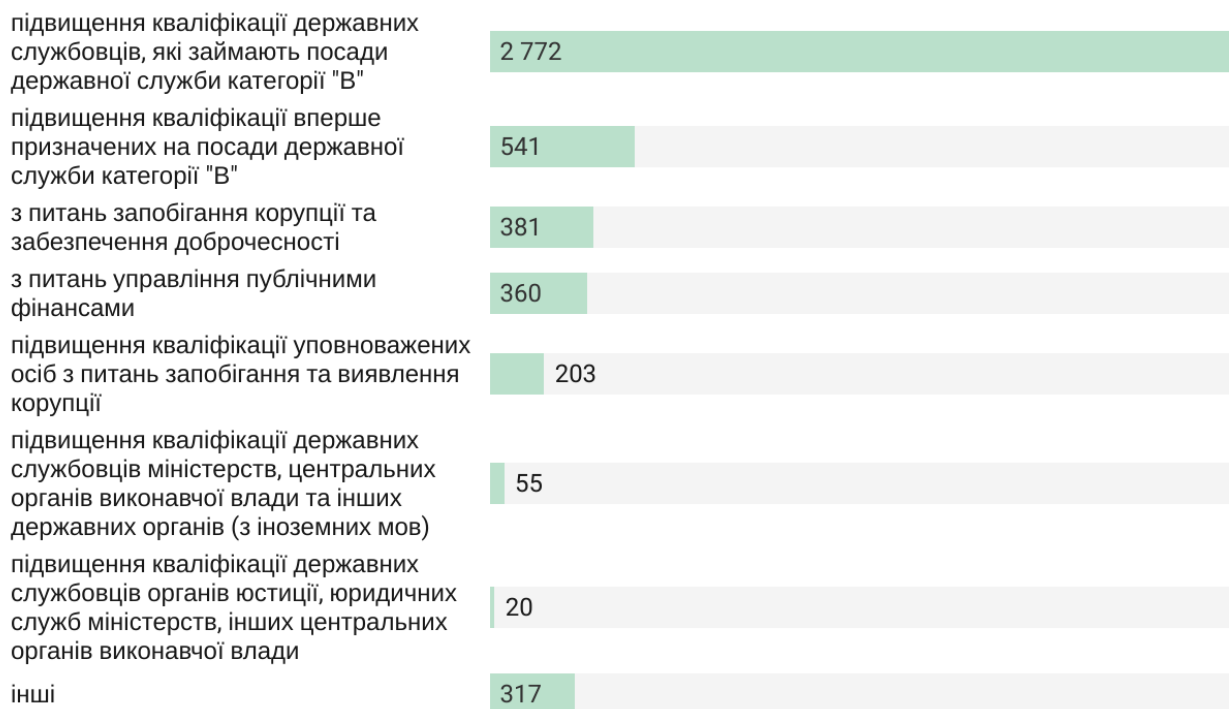
Державні службовці категорії «В» місцевих державних адміністрацій віддають перевагу навчанню за загальними професійними (сертифікатними) програмами за такими напрямами підвищення кваліфікації:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 2 772 особи (59,6 %);

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) 541 особа (11,6 %);

запобігання корупції та забезпечення доброчесності 381 особа (8,2 %).

## Напрями підвищення кваліфікації



*Рис. 18. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій за загальними професійними (сертифікатними) програмами за напрямками підвищення кваліфікації, осіб*

За загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації найбільша потреба державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій визначена в удосконаленні таких професійних компетентностей, як:

- професійні знання – 1 863 особи (22,1 %);
- впровадження змін – 1 153 особи (13,7 %);
- цифрова грамотність – 1 144 особи (13,6 %).

Найменування професійних компетентностей

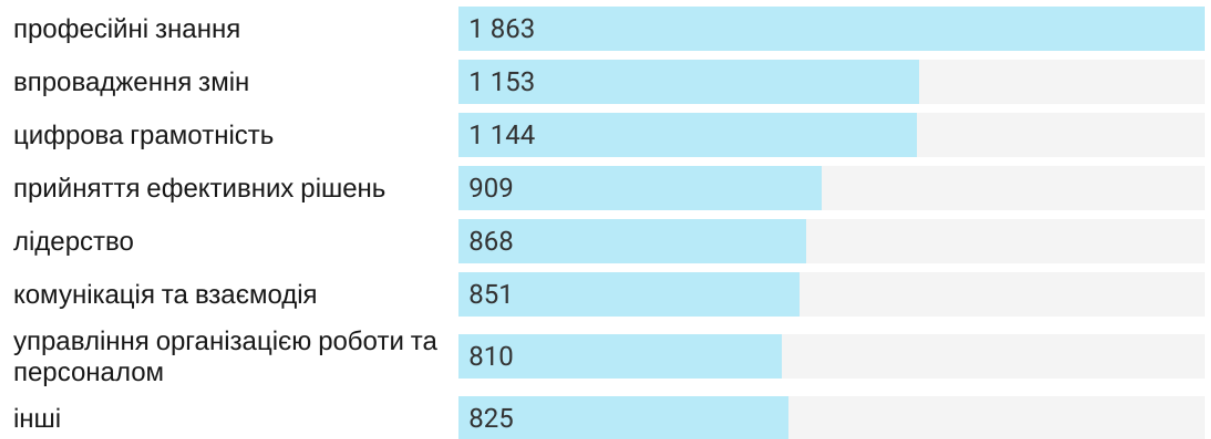


Рис. 19. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, осіб

Також державні службовці категорії «В» місцевих державних адміністрацій визначили потребу у професійному навчанні за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, що спрямовані на удосконалення таких професійних компетентностей:

професійні знання – 4 539 осіб (30,6 %);

цифрова грамотність – 2 871 особа (19,3 %);

сприйняття змін – 2 227 осіб (15 %).

Найменування професійних компетентностей

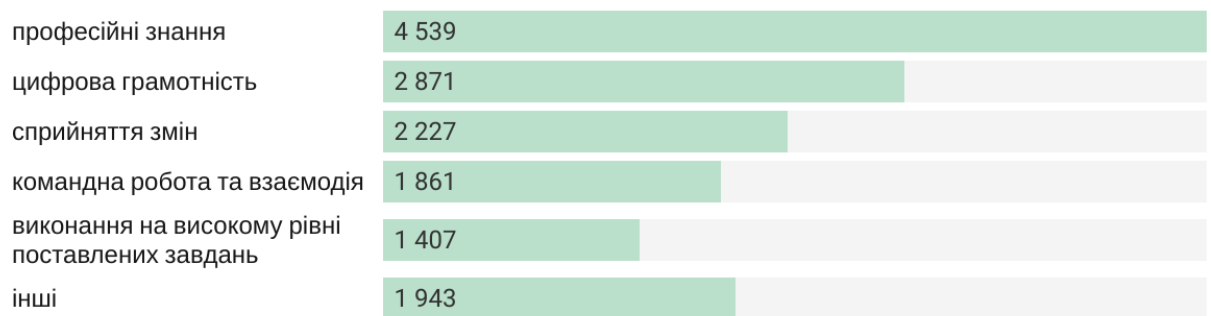


Рис. 20. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «В» місцевих державних адміністрацій за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, осіб

З метою врахування регіональних особливостей, визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій здійснювалось у розрізі адміністративно-територіальних одиниць.

Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій за регіонами вказує на те, що у більшості областей пріоритетні напрями підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому.

Інформація у форматі «топ-3» найбільш актуальних напрямів підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» місцевих державних адміністрацій та з урахуванням адміністративно-територіального поділу України представлена у таблицях 1-2.

Таблиця 1

**Топ-3 потреб у підвищенні кваліфікації за загальними  
короткостроковими програмами державних службовців категорії «Б»  
місцевих державних адміністрацій**

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
Вінницька	управління організацією роботи та персоналом (41)	професійні знання (31)	комунікація та взаємодія (29)
Волинська	професійні знання (84)	прийняття ефективних рішень (70)	лідерство (62)
Дніпропетровська	впровадження змін (61)	управління організацією роботи та персоналом (37)	професійні знання (31)
Донецька	професійні знання (94)	прийняття ефективних рішень (78)	лідерство (67)
Житомирська	професійні знання (151)	комунікація та взаємодія (122)	лідерство (99)
Закарпатська	професійні знання (68)	цифрова грамотність (50)	впровадження змін (41)
Запорізька	цифрова грамотність (67)	професійні знання (42)	впровадження змін (26)

Івано-Франківська	цифрова грамотність (19)	впровадження змін (15)	комунікація та взаємодія (13)
Київська	професійні знання (62)	цифрова грамотність (43)	впровадження змін (34)
м. Київ	впровадження змін (204)	професійні знання (172)	цифрова грамотність (129)
Кіровоградська	цифрова грамотність (24)	професійні знання (22)	комунікація та взаємодія (16)
Луганська	професійні знання (74)	цифрова грамотність (57)	комунікація та взаємодія (40)
Львівська	професійні знання (10)	впровадження змін (10)	управління організацією роботи та персоналом (6)
Миколаївська	професійні знання (135)	цифрова грамотність (103)	впровадження змін (71)
Одеська	професійні знання (87)	цифрова грамотність (42)	впровадження змін (35)
Полтавська	професійні знання (57)	цифрова грамотність (31)	впровадження змін (24)
Рівненська	професійні знання (107)	впровадження змін (89)	цифрова грамотність (69)
Сумська	професійні знання (91)	лідерство (45)	впровадження змін (43)
Тернопільська	цифрова грамотність (10)	впровадження змін (9)	професійні знання та комунікація та взаємодія (8)
Харківська	професійні знання (98)	впровадження змін (68)	управління організацією роботи та персоналом та цифрова грамотність (46)
Херсонська	професійні знання (113)	цифрова грамотність (111)	впровадження змін (43)
Хмельницька	професійні знання (70)	впровадження змін (44)	лідерство та цифрова грамотність (23)
Черкаська	професійні знання (39)	прийняття ефективних рішень (35)	впровадження змін (33)
Чернівецька	професійні знання (32)	цифрова грамотність (20)	комунікація та взаємодія (18)
Чернігівська	професійні знання (174)	прийняття ефективних рішень (76)	цифрова грамотність (73)

**Топ-3 потреб у підвищенні кваліфікації за загальними  
короткостроковими програмами державних службовців категорії «В»  
місцевих державних адміністрацій**

Область	Найменування професійних компетентностей		
	топ-1	топ-2	топ-3
Вінницька	цифрова грамотність (81)	професійні знання (71)	сприйняття змін (58)
Волинська	професійні знання (230)	командна робота та взаємодія (120)	цифрова грамотність (84)
Дніпропетровська	сприйняття змін (72)	професійні знання (67)	цифрова грамотність (67)
Донецька	професійні знання (284)	цифрова грамотність (178)	виконання на високому рівні поставлених завдань (125)
Житомирська	командна робота та взаємодія (332)	професійні знання (329)	виконання на високому рівні поставлених завдань (179)
Закарпатська	професійні знання (124)	цифрова грамотність (92)	сприйняття змін (91)
Запорізька	цифрова грамотність (61)	професійні знання (60)	сприйняття змін (48)
Івано-Франківська	цифрова грамотність (43)	професійні знання (28)	сприйняття змін (21)
Київська	професійні знання (100)	сприйняття змін (74)	цифрова грамотність (67)
м. Київ	професійні знання (791)	цифрова грамотність (552)	сприйняття змін (391)
Кіровоградська	професійні знання (53)	цифрова грамотність (48)	сприйняття змін (22)
Луганська	професійні знання (152)	цифрова грамотність (136)	сприйняття змін (117)
Львівська	сприйняття змін (35)	професійні знання (10)	цифрова грамотність, командна робота та взаємодія (3)
Миколаївська	професійні знання (346)	цифрова грамотність (220)	сприйняття змін (131)
Одеська	професійні знання (184)	цифрова грамотність (73)	командна робота та взаємодія (58)
Полтавська	професійні знання (101)	цифрова грамотність (80)	сприйняття змін (27)
Рівненська	професійні знання (225)	цифрова грамотність (194)	сприйняття змін (160)



Сумська	професійні знання (192)	цифрова грамотність (92)	командна робота та взаємодія (76)
Тернопільська	цифрова грамотність (28)	професійні знання (25)	сприйняття змін (15)
Харківська	професійні знання (232)	сприйняття змін (119)	цифрова грамотність (113)
Херсонська	професійні знання (240)	цифрова грамотність (209)	сприйняття змін (113)
Хмельницька	професійні знання (138)	сприйняття змін (68)	цифрова грамотність (63)
Черкаська	професійні знання (149)	виконання на високому рівні поставлених завдань (107)	командна робота та взаємодія (101)
Чернівецька	професійні знання (52)	цифрова грамотність (30)	сприйняття змін (28)
Чернігівська	професійні знання (356)	цифрова грамотність (148)	сприйняття змін (127)

## ВИСНОВКИ

Формування ефективної системи професійного навчання державних службовців є головною умовою професіоналізації державної служби в Україні. Об'єктивні перетворення в системі державної служби відкрили нові можливості для професійного розвитку кожного державного службовця, перетворивши його на активного суб'єкта кадрової політики, зокрема формування державного замовлення на професійне навчання управлінських кадрів. Характеризуючи і визначаючи власні потреби у професійному навчанні, державні службовці беруть участь у здійсненні завдань з професіоналізації державної служби через підвищення рівня фахової компетентності, розвиток навичок із самоосвіти і самовдосконалення, навчання впродовж службової кар'єри.

Запроваджені НАДС процедури визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців за результатами оцінювання їх службової діяльності, складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, проведення самооцінки компетентностей та професійних потреб державних службовців стали дієвими інструментами, спрямованими на забезпечення взаємозв'язку індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні і потреб відповідного органу влади (державного органу) у компетентностях державних службовців.

Для системного вивчення компетентностей, яких потребують державні службовці і державна служба в цілому, НАДС з 2019 року формалізовано питання вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, які займають посади в державних органах на центральному і місцевому рівнях.

НАДС з метою визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А», «Б» і «В» на 2021 рік узагальнено відомості щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 132 579 державних службовців Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів та їх територіальних органів (142 – державних службовців категорії «А», 34 785 – державних службовців категорії «Б», 97 652 – державних службовців категорії «В»), які надійшли від Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державного управління справами, 19 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 10 органів судової влади та прокуратури, 6 колегіальних органів,

---

15 інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та територіальних органів НАДС (щодо індивідуальних потреб державних службовців місцевих державних адміністрацій).

Аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік ілюструє тенденцію до зростання частки державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму: з 45,1 % у 2020 році до 75,1 % у 2021 році. Зокрема для державних службовців категорії «А» таке зростання відбулося з 42,8 % у 2019 р. до 78,9 % у 2021 році.

Незважаючи на зростання уваги до професійного навчання, у 2021 році на 21,2 % у порівнянні з 2020 роком зменшилась кількість державних службовців, які завершують навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

У розрізі видів професійного навчання державні службовці категорій «А», «Б», «В» найбільш актуальним для себе визначили навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації (67,2 % від визначених ними потреб у професійному навчанні).

Вивчення індивідуальних програм державних службовців показало, що пріоритетним у 2021 році є удосконалення таких компетентностей:

професійні знання, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, комунікація та взаємодія, лідерство – для представників вищого корпусу державної служби;

професійні знання, впровадження та прийняття змін, цифрова грамотність – для державних службовців категорії «Б» та «В».

Найбільш пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами як для державних службовців категорії «Б», так і для категорії «В», залишаються:

для державних службовців (не рідше одного разу на три роки);

запобігання корупції та забезпечення доброчесності;

для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду);

управління публічними фінансами.

---

Визначення та узагальнення індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні має стати дієвим інструментом кадрового менеджменту сучасної державної служби для прогнозування розвитку персоналу та планування кар'єри державних службовців, встановлення зв'язку між результатами їх навчання та ефективністю роботи, що має вплинути на підвищення ефективності діяльності відповідного державного органу в цілому.



## ДОДАТКИ

## Додаток 1

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

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<p>актуальні питання публічного управління для вперше призначених на посади державної служби</p> <p>державним службовцям про державну службу</p> <p>знання законодавства про державну службу</p> <p>лідерство</p> <p>мотивація персоналу на досягнення результату</p> <p>навички медіації та діалогу для потреб публічної служби</p> <p>підвищення кваліфікації з іноземних мов (англійська мова)</p> <p>прийняття ефективних рішень</p> <p>розвиток персональної ефективності у публічному управлінні</p>

## Додаток 2

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

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<b>державна політика цифрового розвитку</b>
діджиталізація на державній службі
<b>гендерна рівність</b>
гендерна політика в Україні
<b>електронне урядування та електронна демократія</b>
концептуальні засади впровадження електронного урядування та електронної демократії
<b>європейська та євроатлантична інтеграція</b>
європейська та євроатлантична інтеграція
європейські стандарти політичної неупередженості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування
адаптація законодавства до стандартів Європейського Союзу

<b>комунікація та взаємодія</b>
<p>взаємодія органів державної влади з громадськістю визначення заінтересованих сторін та розбудова партнерських відносин доступ до публічної інформації ефективні комунікації та прийняття ефективних рішень комунікативна майстерність лідера комунікаційні аспекти публічного управління комунікаційні інструменти для побудови репутації державного органу комунікація та взаємодія навички медіації ораторське мистецтво, публічні виступи позитивні комунікації, правила аргументації для досягнення результату управлінська риторика та ораторська майстерність лідера</p>
<b>лідерство</b>
<p>лідерство та технології управління персоналом менеджмент і лідерство у державних органах мотивація та сприяння всебічному розвитку особистості; вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності спроможність на виважений ризик управлінські технології</p>
<b>стратегічне управління та планування</b>
<p>антикризовий менеджмент у публічному управлінні прийняття ефективних рішень сталий розвиток стратегічне управління та планування тайм-менеджмент та стратегічне мислення цілі сталого розвитку для публічних службовців здатність своєчасно приймати виважені рішення механізми оцінки ризиків</p>
<b>стратегічні комунікації</b>
<p>стратегічні комунікації</p>
<b>удосконалення рівня володіння державною мовою</b>
<b>управління змінами</b>
<p>управління змінами та інноваціями опір організаційним змінам та шляхи його подолання оцінка ефективності змін роль керівництва в управлінні змінами, командні зміни управління змінами та реакцією на них управління змінами у стратегічному розвитку організації управління проєктами управлінсько-комунікативна компетентність формування плану змін</p>

<b>управління персоналом на державній службі</b>
<p>гендерний підхід в управлінні людськими ресурсами на державній службі залученість персоналу оцінювання службової діяльності державного службовця інноваційні технології управління персоналом інструменти професійного розвитку та навчання конфлікти, стреси, маніпулювання в службовій діяльності культура державної служби мотивація державних службовців до ефективної професійної діяльності та досягнення результату організація роботи і контроль за її виконанням практичні механізми формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі технології управління конфліктами управління ефективністю та розвиток людських ресурсів управління командою: техніки, що підвищують відповідальність управління людськими ресурсами як запорука ефективного функціонування державного органу формування ефективної організаційної культури державної служби</p>
<b>управління публічними фінансами</b>
публічні закупівлі
<b>інший напрям</b>
<p>аналіз альтернативних рішень, автономність та ініціативність щодо прийняття пропозицій/рішень ефективна організація роботи та виконання завдань за дорученими напрямками законодавство з питань державної служби, державного управління, безпеки життєдіяльності, охорони навколишнього природного середовища та агропромислового комплексу</p>

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» та «В» міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
для вперше призначених на посади державної служби категорії «Б», «В» (протягом року з дня їх призначення на посаду)
для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», «В» (не рідше одного разу на три роки)
для державних службовців міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів (з іноземних мов)
для державних службовців органів юстиції, юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади
для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції
для фахівців з питань реформ
з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності
з питань управління публічними фінансами

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорії «Б» міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<b>гендерна рівність</b>
гендерна політика в Україні на шляху до побудови суспільства рівних можливостей гендерний підхід під час розроблення нормативно-правових актів забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків реалізація гендерної політики
<b>державна політика цифрового розвитку</b>
ефективне використання сучасних цифрових технологій на державній службі застосування сучасних інформаційних технологій в діяльності органів державної влади сучасні інформаційні технології у діяльності державного службовця цифрова грамотність державних службовців
<b>детінізація доходів</b>
<b>дотримання прав людини та протидії дискримінації</b>
<b>електронне урядування та електронна демократія</b>
електронне урядування та електронна демократія



розвиток інформаційного суспільства засади впровадження електронного урядування та електронної демократії використання відкритих даних для ефективної роботи публічних службовців
<b>євроатлантична інтеграція</b>
<b>європейська інтеграція</b>
державна політику у сфері європейської інтеграції європейська інтеграція європейські механізми захисту прав людини стандарти Європейського Союзу у відповідній сфері та заходи з адаптації законодавства політика Європейського Союзу у сфері стандартизації
<b>забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю</b>
<b>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</b>
правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції та забезпечення доброчесності
<b>інформаційна безпека та захист персональних даних</b>
засади і принципи державної політики у сфері інформаційної безпеки інформаційна безпека та захист персональних даних програмне забезпечення моніторингу та кореляції подій інформаційної безпеки реалізація інформаційної політики управління інформаційною безпекою
<b>кібербезпека</b>
електронний підпис захист інформації та електронних сервісів кіберзахист та кібергігієна міжнародне законодавство з питань кіберзахисту протидія кіберзагрозам стандарти серії ISO2700
<b>комунікація та взаємодія</b>
взаємодія органів державної влади з громадськістю та ЗМІ уміння ефективної комунікації та публічних виступів конфлікти, стреси, маніпулювання в службовій діяльності медіація та діалог на публічній службі мистецтво переговорного процесу співпраця та налагодження партнерської взаємодії. управлінська риторика та ораторська майстерність доступ до публічної інформації та реалізація конституційного права громадян на звернення
<b>лідерство</b>
лідерство в умовах змін лідерство та створення мотиваційного клімату лідерство та технології управління персоналом лідерство та управління командою менеджмент і лідерство у державних органах розвиток лідерства на державній службі

<b>стратегічне управління та планування</b>
аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації методи та способи аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень методів збору інформації та принципи прогнозу подій і процесів підготовка аналітичних документів стратегічне управління державними підприємствами в Україні
<b>стратегічні комунікації</b>
державний протокол і церемоніалізація міжнародна взаємодія міжнародна діяльність, переговори та укладання міжнародних договорів сучасні міжнародні відносини та зовнішня політика
<b>удосконалення рівня володіння державною мовою</b>
ділова українська мова в публічному управлінні українська мова у професійному спілкуванні
<b>впровадження змін</b>
антикризове управління антикризовий менеджмент в умовах модернізації державного управління інноваційний менеджмент в державних органах опір змінам і його подолання реалізація антикризової стратегії у публічному управлінні реалізація плану змін формування організаційної культури та впровадження змін
<b>управління персоналом на державній службі</b>
мотивування на досягнення очікуваних результатів сучасні технології та інструменти тимблдіingu управління організацією роботи та персоналом управлінські та психологічні основи продуктивного та ефективного управління організація дистанційної роботи державних службовців тайм-менеджмент
<b>управління публічними фінансами</b>
бухгалтерський облік та фінансова, бюджетна і податкова звітність бюджетних установ бюджет і бюджетний процес бюджетне планування та бюджетна політика державні/публічні закупівлі облік в бюджетних установах податкове законодавство та імплементація міжнародних норм управління публічними фінансами формування фінансової та податкової політики
<b>інші</b>
візуалізація даних зарубіжний досвід впровадження реформ охорона праці цивільний захист та мобілізаційна підготовка

**Перелік орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорії «В» міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації**

<b>Орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації</b>
<b>гендерна рівність</b>
гендерна рівність на державній службі забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків реалізація гендерної політики в Україні
<b>державна політика цифрового розвитку</b>
вдосконалення навичок роботи з офісними програмами цифрова грамотність державних службовців як елемент інформаційного суспільства цифрові технології та цифрова безпека
<b>детінізації доходів</b>
<b>дотримання прав людини та протидії дискримінації</b>
захист прав і свобод людини і громадянина
<b>електронне урядування та електронна демократія</b>
використання відкритих даних для ефективної роботи публічних службовців особливості електронного документообігу правове забезпечення цифрової економіки сучасні інформаційні технології у сфері державного управління
<b>євроатлантична інтеграція</b>
державна політика України у сфері євроатлантичної інтеграції
<b>європейська інтеграція</b>
адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу європейські стандарти демократичного врядування основи права Європейського Союзу
<b>забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю</b>
знання основ соціальної та правової захищеності осіб з інвалідністю
<b>запобігання корупції та забезпечення доброчесності</b>
актуальні питання реалізації Законів України «Про запобігання корупції» боротьба з корупцією та забезпечення доброчесності виявлення конфлікту інтересів на державній службі електронне декларування застосування антикорупційного законодавства на практиці захист та робота з викривачами корупції
<b>інформаційна безпека та захист персональних даних</b>
безпечне використання сучасних цифрових технологій на державній службі

<b>кібербезпека</b>
організація та забезпечення ТЗІ на об'єктах інформаційної діяльності та в інформаційно-комунікаційних системах способи протидії кіберзагрозам
<b>комунікація та взаємодія</b>
взаємодія органів державної влади з громадськістю та ЗМІ етика ділового спілкування знання інструментів та технологій комунікацій комунікативна компетентність державних службовців комунікативні технології у сфері державного управління комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві мистецтво публічного виступу, ораторське мистецтво; розвиток навичок ефективної комунікації та взаємодії доступ до публічної інформації управління конфліктами, стилі поведінки в конфліктах дипломатичний протокол та церемоніал актуальні питання діяльності органів влади зі зверненням громадян, реалізації положень законодавства щодо доступу до публічної інформації
<b>національно-патріотичне виховання дітей та молоді</b>
<b>стратегічне управління та планування</b>
антикризовий менеджмент у публічному управлінні аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації методи збору інформації та принципи прогнозу подій та процесів управління державними програмами оцінка ризиків при прийнятті управлінських рішень підготовка аналітичних документів проектний менеджмент
<b>стратегічні комунікації</b>
визначення заінтересованих сторін та розбудова партнерських відносин медіація та міжнародний діалог стратегічні комунікації в публічному управлінні
<b>удосконалення рівня володіння державною мовою</b>
ділова українська мова в публічному управлінні документи як форма писемного публічного мовлення мистецтво усного ділового мовлення навички ділового спілкування практичне використання оновленого українського правопису українська мова у професійному спілкуванні
<b>сприйняття змін</b>
оцінка ефективності здійснення змін впровадження та сприйняття змін формування та реалізація плану змін
<b>управління персоналом на державній службі</b>
конфлікти, стреси, маніпулювання в службовій діяльності культура державної служби, корпоративна культура механізми формування сприятливого клімату в колективі основи командоутворення, формування навичок командної роботи

<p>оцінювання та розвиток персоналу  психологія ефективної діяльності  робота в інтегрованій інформаційній системі управління людським ресурсами на державній службі HRMIS  тайм-менеджмент та розвиток персональної ефективності</p>
<p><b>управління публічними фінансами</b></p>
<p>актуальні питання впровадження змін в бюджетному законодавстві  аудит державних закупівель  бухгалтерський обіг, фінансова, бюджетна і податкова звітність бюджетних установ  бюджетне планування  залучення фінансових інвестицій  особливості проведення внутрішнього контролю та аудиту  практичне використання електронної системи закупівель «Прозоро»  проведення публічних закупівель, особливості тендерних закупівель  середньострокове бюджетне планування та прогнозування  фінансова децентралізація</p>
<p><b>інші</b></p>
<p>актуальні питання реалізації законодавства про державну службу  надання адміністративних послуг  обробка і аналіз великих даних  основи нормопроекування  робота з інформацією з обмеженим доступом  управління якістю в органах державної влади  цивільний захист та мобілізаційна підготовка</p>