

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
\_\_\_\_\_ О.Н. Євтушенко  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

на тему: ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ  
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ГОЛОВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У  
МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ)

|                |                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------|
| Керівник:      | кандидат політичних наук,<br>доцент<br>Габро Ірина Володимирівна |
| Рецензент:     | старший викладач<br>Верба Світлана Миколаївна                    |
| Виконала:      | студентка VI курсу групи<br>635МЗ<br>Маркова Олена Миколаївна    |
| Спеціальності: | 281 «Публічне управління та<br>адміністрування»                  |
| ОПП:           | «Державна служба»                                                |

Миколаїв – 2024 рік

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                | 3  |
| РОЗДІЛ 1                                                                                                                                                  |    |
| КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....                                                                          | 7  |
| 1.1. Поняття та сутність професійного навчання державних службовців під час воєнного стану.....                                                           | 7  |
| 1.2. Зарубіжний досвід професійної підготовки управлінських кадрів.....                                                                                   | 18 |
| Висновки до першого розділу.....                                                                                                                          | 31 |
| РОЗДІЛ 2                                                                                                                                                  |    |
| ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ (на прикладі ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ).....             | 32 |
| 2.1. Нормативно-правова база підготовки державних службовців в умовах воєнного стану.....                                                                 | 32 |
| 2.2. Характеристика сучасного стану підготовки державних службовців в Україні в умовах воєнного стану.....                                                | 47 |
| 2.3. Забезпеченість податкової служби кваліфікованими кадрами (на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області)..... | 63 |
| Висновки до другого розділу.....                                                                                                                          | 74 |
| РОЗДІЛ 3                                                                                                                                                  |    |
| ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....                                                         | 76 |
| 3.1. Основні проблеми та виклики у підготовці державних службовців під час воєнного стану.....                                                            | 76 |
| 3.2. Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів та розвитку програм підготовки держслужбовців для роботи в умовах воєнного стану...              | 81 |
| Висновки до третього розділу.....                                                                                                                         | 87 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                             | 89 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                           | 94 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ на території України у 2022 році, Указом Президента України було оголошено воєнний стан на всій підконтрольній Україні території. Умови військової агресії поставили нові виклики перед державними структурами, а питання підготовки державних службовців набуло особливої актуальності. Під час воєнного стану службовці зіштовхуються з нестандартними завданнями, що вимагають не лише професійних навичок, але й здатності працювати в умовах підвищеного ризику та психологічного тиску. В умовах воєнного стану особливо важливо забезпечити стійкість державного управління, щоб підтримувати функціонування критичних секторів: безпеки, економіки, фінансової стабільності та соціальної підтримки населення. При цьому важливо, щоб державні службовці мали необхідні компетенції для ефективного управління та забезпечення стабільного функціонування державного апарату, зокрема в критичних галузях, таких як безпека, економіка та соціальна сфера.

Дослідження підготовки державних службовців в умовах воєнного стану є необхідним для розробки ефективних методів навчання і підтримки, які враховували б нові реалії та сприяли адаптації службовців до умов воєнного стану. Підготовка державних службовців в умовах воєнного стану передбачає адаптацію стандартних програм навчання, зокрема, включення нових аспектів роботи в умовах надзвичайних ситуацій, навчання оперативного реагування на кризи, розвитку стресостійкості, управління ресурсами в умовах нестабільності та ризиків. Важливою складовою підготовки є також розвиток психологічної витривалості, оскільки службовці мають працювати в тяжких умовах та в постійній загрозі для життя. Таким чином, сучасні навчальні програми повинні включати не лише професійні знання, але й навички роботи з інформаційними ресурсами, комунікації в кризових умовах, прийняття рішень в обмежений час, а також захисту конфіденційної інформації.

Теоретико-методологічною та науковою базою магістерської роботи стали роботи вітчизняних та зарубіжних науковців спрямовані на дослідження специфіки підготовки державних службовців в Україні, таких як: К. Ващенко, Н. Голобор, Н. Гончарук, Г. Дивнич, О. Заїка, Т. Кагановська, Н. Ларіна, А. Мельник, І. Мельник, О. Слюсаренко, В. Толкованов, І. Хомишин, Ю. Яшина та ін.

Проте, наукові напрацювання, що стосуються проблематики дослідження саме в умовах воєнного стану в Україні залишаються в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців. Тому, дослідження особливостей підготовки державних службовців під час воєнного стану є актуальним та важливим завданням, спрямованим на розвиток професійної компетентності кадрів, навичок антикризового управління, здатності до швидкої реакції на стресові ситуації та оперативного прийняття рішень в умовах воєнного стану, підвищення готовності держслужбовців до виконання службових обов'язків у складних і надзвичайних умовах.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану підготовки державних службовців в Україні в умовах воєнного стану та надання рекомендацій щодо вдосконалення підготовки держслужбовців під час воєнного стану.

Визначена мета дослідження зумовила необхідність розв'язання таких **завдань:**

- проаналізувати поняття та сутність професійного навчання державних службовців під час воєнного стану;
- дослідити зарубіжний досвід професійної підготовки управлінських кадрів;
- проаналізувати нормативно-правову базу підготовки державних службовців в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати сучасний стан підготовки державних службовців в Україні в умовах воєнного стану;

– визначити ступінь забезпеченості податкової служби кваліфікованими кадрами (на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області);

– обґрунтувати основні проблеми та виклики у підготовці державних службовців під час воєнного стану;

– розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних методів та розвитку програм підготовки держслужбовців для роботи в умовах воєнного стану.

**Об’єктом дослідження** є процес підготовки державних службовців під час воєнного стану.

**Предмет дослідження** – особливості підготовки державних службовців в умовах воєнного стану (на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області).

**Методи дослідження.** В магістерській роботі, з метою комплексного дослідження процесу підготовки державних службовців в умовах воєнного стану, були використані загальнонаукові методи, підходи та принципи, зокрема, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, історико-логічний метод, метод порівняння, абстрагування, кейс-метод, методи наукового спостереження та узагальнення, систематизації та моделювання, метод експертних оцінок та статистичні методи дослідження.

**Наукова новизна дослідження** полягає в аналізі сучасного стану підготовки державних службовців в Україні в умовах воєнного стану, в рамках Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області, визначенні специфіки та основних прогалин в роботі податкових органів під час війни в Україні.

*Вперше:*

- уточнено поняття «забезпечення професійного навчання в умовах воєнного стану», під яким слід розуміти систему підготовки державних службовців за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту як критично важливі для підтримки

ефективності державного управління та стабільності роботи органів влади.

*Удосконалено:*

- рекомендації щодо впровадження інноваційних методів та розвитку програм підготовки держслужбовців для роботи в умовах воєнного стану.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження дозволяють вдосконалити програми навчання та підвищення кваліфікації, орієнтуючи їх на актуальні потреби під час воєнного стану, що прийматиме підготовці службовців до виконання своїх обов'язків в умовах підвищеного ризику та нестабільності; висновки та рекомендації, запропоновані у дослідженні можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці теоретико-практичного матеріалу з дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Кризовий менеджмент», «Публічна служба та кадрова політика», «Антикризове управління та управління змінами», «Управління персоналом на державній службі» та ін.

**Апробація результатів дослідження.** Результати роботи оприлюднено на XXVII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2024: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (Миколаїв, 2024 р.).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел у кількості 82 найменування. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, з них основного тексту 90 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1**

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

#### **1.1. Поняття та сутність професійного навчання державних службовців під час воєнного стану**

Ефективність публічного управління значною мірою обумовлена наявністю професійних кадрів. Проте, одним із пріоритетних напрямів державної політики є забезпечення органів публічного управління кваліфікованими спеціалістами. Державні службовці виступають основою, на якій ґрунтується результативна діяльність органів державної влади. Слід зазначити, що якість та ефективність роботи публічних установ і органів влади на державному, регіональному та місцевому рівнях залежить від реалізації дієвої кадрової політики.

Переломним моментом в історії сучасної України стало повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року. У відповідь на агресію, Президент України видав Указ про введення воєнного стану, що дозволив мобілізувати всі державні, економічні та соціальні ресурси на захист територіальної цілісності та суверенітету [41].

Умови воєнного стану накладають на державні установи особливий режим роботи, в якому пріоритетом стає швидкість і гнучкість реагування на виклики. Відповідно до цього указу, військові адміністрації, органи виконавчої влади, правоохоронні органи, органи місцевого самоврядування та решта державних органів управління, включно з працівниками отримали завдання здійснювати заходи правового режиму воєнного стану, передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» та перейшли на роботу в умовах воєнного стану, що включає не лише посилення заходів безпеки, але й перегляд підходів до управління та ухвалення рішень. Державні службовці отримали завдання забезпечити безперервність роботи

державного апарату, швидко реагувати на запити військових і цивільних, підтримувати стабільність і порядок у своїх підрозділах [40; 41].

Умови переходу на посилений безпековий режим воєнного стану вимагав адаптації та готовності державних органів діяти в умовах підвищеного ризику та нестабільності, адже ефективне функціонування державного управління стало ключовим чинником у забезпеченні стійкості країни перед обличчям зовнішньої агресії.

Важливим аспектом в умовах воєнного стану стає підготовка державних службовців, адже ефективність роботи державного апарату певним чином визначається здатністю його працівників оперативно та результативно реагувати на нові виклики та зміни, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну. Варто підкреслити, що під час війни державні органи зіткнулися з численними труднощами, такими як зростання навантаження, підвищена небезпека через постійні обстріли, скорочення робочих місць, зменшення фінансування для оплати праці державних службовців, а також необхідність забезпечення безперервності роботи, що вимагає нових методів та підходів до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Зміни в державному управлінні, спричинені війною, несуть не лише труднощі й ризики для працівників, а й потребують стабільності та стійкості управлінських процесів.

Таким чином, впровадження воєнного стану дає змогу акцентувати увагу на важливості підготовки державних службовців. Тому, варто перейти до розгляду теоретичних аспектів проблеми, методологічних підходів, моделей та методів, концепцій та факторів, що впливають на ефективність підготовки управлінських кадрів в умовах війни.

Досягнення стратегічних цілей суспільного розвитку та розв'язання актуальних соціально-економічних проблем країни, особливо в умовах воєнного стану, можливе лише за умови ефективної роботи державних органів. Професійний розвиток кадрів державної служби є одним із визначальних чинників, що забезпечує високий рівень результативності

їхньої діяльності. Одним із підходів до підвищення ефективності державного апарату є створення дієвої системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Таким чином, питання організації процесу професійного навчання державних службовців нині є одним із ключових у системі державної служби та кадровій політиці [78, с. 213].

Професійне навчання слід визначити як процес набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, який забезпечує посадовцям необхідний рівень кваліфікації для ефективного виконання своїх професійних обов'язків. Воно спрямоване на державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників і заступників, а також на посадових осіб місцевого самоврядування. Завдяки професійному навчанню вони отримують можливість відповідати сучасним вимогам державного управління та суспільним очікуванням. Серед основних видів професійного навчання варто виокремити підготовку за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, програми стажування та самоосвіту, які разом формують комплексний підхід до підготовки та професійного розвитку посадовців, що сприяє їхній адаптації до змін у державному управлінні та сучасних викликів [38].

Метою сучасної системи професійного навчання кадрів публічної служби є забезпечення високого рівня професіоналізму кадрів публічної служби та їх здатності дієво і раціонально виконувати завдання і функції держави у своїй професійній діяльності. Відповідно для реалізації зазначеної мети система професійного навчання кадрів публічної служби ставить такі завдання:

- навчати згідно із затвердженими кваліфікаційними вимогами до публічних службовців;
- розробляти фундаментальні та прикладні питання сучасного еволюціонування і функціонування публічної служби;
- здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення органів публічної влади;

- робити наукові експертизи різних проектів, програм і рекомендацій стосовно вирішення існуючих проблем в публічній службі України;
- реалізовувати міжнародне співробітництво у сфері публічної служби;
- забезпечувати достатньою кількістю науково-методичної літератури, здійснювати відповідну професійну підготовку науково-педагогічних кадрів, які готують фахівців публічної служби, а також надавати консультаційні послуги з питань публічної служби [17, с. 150].

Система підготовки, профільного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні створена та функціонує з метою задоволення потреб центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших структур, на які поширюються положення Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Завданням підготовчої системи України є підготовка висококваліфікованих і культурно освічених фахівців, здатних професійно виконувати управлінські функції, впроваджувати сучасні соціальні технології та сприяти інноваційному розвитку в процесі реформування державного управління та місцевого самоврядування [75, с. 11].

Одним із ключових принципів, на якому базуються вимоги до підготовки кадрів для державної служби, є принцип професіоналізму, закріплений у Законі України «Про державну службу». Відповідно до цього Закону, даний принцип включає в себе компетентне, справедливе та неупереджене виконання своїх посадових обов'язків, а також обов'язкове щорічне підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців. У свою чергу, професійна компетентність державного службовця, згідно Закону, визначається як здатність особи, в рамках своїх посадових повноважень, використовувати спеціальні знання, уміння та навички, а також демонструвати відповідні моральні та ділові якості для сумлінного виконання поставлених завдань та обов'язків, професійного навчання та розвитку

особистісного потенціалу [43].

Так, з метою формування професійних компетентностей державних службовців заклади вищої освіти України здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та забезпечують обов'язкове підвищення кваліфікації. Водночас, підготовка та розвиток кадрів державної служби потребують концептуальних змін, зокрема, посилення мотивації державних службовців до підвищення рівня професіоналізму та вдосконалення механізмів організації навчання [78, с. 214].

Важливими елементами реформи, відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року, визначено: запровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; модернізація системи професійного навчання державних службовців, зокрема щодо опанування іноземною мовою, як однією з офіційних мов Ради Європи [56].

Володіння іноземною мовою є стандартною вимогою для кандидатів на посади державної служби категорії «А» та дипломатичної служби, проте, на думку науковців, варто на законодавчому рівні закріпити професійне навчання іноземних мов для державних службовців. Англomовні навички державних службовців стають важливими через потребу співпрацювати у багатонаціональному середовищі щодо спільних питань у сфері державної служби. Знання англійської мови підвищує здатність держслужбовців взаємодіяти з колегами з інших країн, брати участь у діяльності європейських структур і, таким чином, долучатися до вирішення національних і загальноєвропейських питань [12].

Одним із очікуваних результатів реформи, відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, є побудова системи професійної та політично нейтральної публічної служби, спрямованої на захист інтересів громадян [73].

Одним із ключових завдань Стратегії є створення сучасної, інтегрованої, мобільної та адаптивної системи професійного навчання, яка матиме розвинену інфраструктуру, ефективну систему управління та достатнє ресурсне забезпечення. Вона повинна включати такі елементи:

- аналіз і визначення потреб у професійному навчанні;
- планування, розподіл і виконання державного замовлення;
- стимулювання мотивації до підвищення професійного рівня та компетентності;
- розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг і оцінювання якості навчальних процесів [73].

Варто зазначити, що державна система підготовки включає в себе такі організації та установи: Вища школа публічного управління (належить до сфери управління НАДС), регіональні центри підвищення кваліфікації (18 центрів, які координує НАДС), заклади вищої освіти, які готують державних службовців за магістерським рівнем освіти за спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», державні заклади післядипломної освіти, наукові установи [74].

Слід додати, що Вища школа публічного управління є державним закладом післядипломної освіти, який функціонує під керівництвом Національного агентства України з питань державної служби. Основні напрями її діяльності охоплюють:

- організацію освітніх програм у сфері післядипломної освіти для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- забезпечення якісних та доступних освітніх послуг, спрямованих на професійний розвиток державних службовців і посадових осіб, а також навчання в сфері публічного управління та адміністрування для осіб, які обіймають політичні посади;

- сприяння індивідуальному професійному розвитку державних службовців категорії «А» шляхом розробки спеціалізованих програм;
- навчально-методичний і науковий супровід процесу підвищення кваліфікації зазначених категорій службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- надання консультацій, експертних оцінок, просвітницьких і інформаційних послуг для органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів освіти, а також фізичних та юридичних осіб щодо професійного розвитку службовців і посадових осіб;
- створення сприятливих умов для роботи науково-педагогічного персоналу, національних і міжнародних фахівців, експертів та інших спеціалістів, які залучені до освітньої діяльності Вищої школи;
- розвиток міжнародного співробітництва у сфері післядипломної освіти, зокрема адаптація найкращих міжнародних практик для професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів на державні посади згідно з процедурами, визначеними Кабінетом Міністрів України [4].

Отже, Вища школа публічного управління прагне інтегрувати найкращі підходи до післядипломної освіти, адаптуючи їх до сучасних викликів та забезпечуючи високий рівень професійної підготовки представників державної служби.

Для подальшого дослідження варто дати визначення основним поняттям.

Отже, підготовка – це успішне завершення державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їхніми першими заступниками та заступниками, а також посадовими особами місцевого самоврядування відповідної освітньо-професійної програми. Вона слугує основою для присудження ступеня магістра вищої освіти за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та

адміністрування» в межах галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» [35].

Варто відзначити, що станом на 1 листопада 2024 року, відповідно до реєстру суб'єктів освітньої діяльності 119 закладів вищої освіти в Україні здійснюють підготовку за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» [68].

Таким чином, важливою складовою підготовки державних службовців є магістерська підготовка за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», яка забезпечує глибокі знання в галузі державного управління, розвиває навички стратегічного мислення, аналітики та прийняття рішень. Завдяки цій програмі державні службовці здобувають здатність ефективно реалізовувати державну політику, враховувати інтереси громадян і суспільства, а також підвищують свою кваліфікацію для зайняття відповідальних посад. Магістерська підготовка формує у фахівців компетентності, необхідні для впровадження реформ, розвитку публічних послуг і модернізації системи державного управління.

Важливо визначити, що спеціалізація – це цільова підготовка державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, спрямована на формування здатності виконувати конкретні завдання та обов'язки, необхідні для ефективної професійної діяльності в державних і місцевих органах. У свою чергу, підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, відповідно до чинного законодавства України, є навчанням для оновлення та засвоєння навичок, знань і вмінь, потрібних для виконання професійних обов'язків [76, с. 23].

Таким чином, підготовка, спеціалізація та підвищення кваліфікації фахівців державної служби здійснюються за освітньо-професійними програмами й професійними програмами підвищення кваліфікації, що мають визначені мету, зміст, терміни, форми та методи. Програми розробляються закладами освіти відповідно до вимог чинного законодавства та нормативних актів.

Будь-які зміни у тематиці та планах підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування здійснюються за погодженням з Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) за зверненнями закладів, які здійснюють навчання та підготовку таких фахівців.

Варто зазначити, що центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Основне завдання НАДС полягає в забезпеченні професійної, компетентної та відповідальної державної служби [27]. Серед основних функцій НАДС слід виокремити наступні:

- розробка та реалізація політики у сфері державної служби, тобто формування стандартів, принципів та підходів до організації державної служби, сприяння професійному розвитку державних службовців;
- нормативне регулювання – розробка нормативних документів, які визначають процедури призначення, проходження служби, оцінювання та звільнення державних службовців, а також розробка посадових інструкцій та рекомендацій щодо структури державної служби;
- координація конкурсного відбору – контроль та організація конкурсних відборів на посади державної служби, забезпечуючи прозорість та відкритість процедур призначення;
- навчання та підвищення кваліфікації – співпраця з освітніми закладами та організація програм навчання для державних службовців, а також здійснення контролю за підвищенням кваліфікації кадрів;
- контроль за дотриманням законодавства про державну службу, тобто НАДС контролює відповідність діяльності державних органів вимогам законодавства про державну службу, перевіряє дотримання етичних стандартів та боротьбу з конфліктом інтересів;
- міжнародне співробітництво – налагодження співпраці з

міжнародними організаціями та інституціями для обміну досвідом та впровадження кращих практик у сфері державного управління [27].

Основними завданнями Національного агентства України з питань державної служби є створення ефективної та компетентної системи державного управління, підтримка чесних та прозорих конкурсних процедур для залучення висококваліфікованих кадрів, постійне підвищення рівня кваліфікації службовців, запровадження нових підходів до управління людськими ресурсами [27]. Таким чином, Національне агентство України з питань державної служб має важливу роль у забезпеченні підготовки, ефективності, відповідальності та прозорості роботи державних органів в Україні.

Національне агентство України з питань державної служби може надавати послугу щодо безкоштовного навчання на магістерській програмі за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» для певних категорій осіб, а саме: при умові вже наявної вищої освіти магістра або бакалавра, роботи на даний момент в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування, а також обов'язкова наявність стажу на посадах в органах державної влади чи місцевого самоврядування від 1 року [35].

НАДС здійснює визначення загальних потреб у професійному навчанні для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників шляхом узагальнення пропозицій місцевих адміністрацій щодо підвищення кваліфікації та підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Потім формує та подає до Мінекономіки заявку з відповідними пропозиціями щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання учасників, для включення до проекту Державного бюджету України на плановий рік та два наступні бюджетні періоди. Також, за результатами аналізу потреб у професійному навчанні НАДС щорічно складає список пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації для державних службовців за загальними професійними (сертифікаційними) програмами та короткостроковими

програмами на плановий рік. Перелік пріоритетних напрямків та тем щорічно публікується на офіційному вебсайті НАДС та на вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» та враховується надавачами освітніх послуг у сфері професійного навчання при формуванні змісту відповідних програм підвищення кваліфікації [34, с. 13].

Відповідно до публічного звіту голови НАДС за 2023 рік, функціонування Порталу управління знаннями було забезпечено, а саме: зареєстровано 127 365 користувачів, 132 заклади освіти, 24 програми, 1731 програму підвищення кваліфікації, 68 освітніх програм підготовки за магістерським рівнем [66, с. 23].

Крім того, навчання державних службовців у 2023 році було забезпечено на платформі Natolin4Capacity Building за 16 курсами, які здійснювались онлайн та стосувались різних аспектів діяльності ЄС. На даній освітній платформі було зареєстровано та навчалися безкоштовно 5425 державних службовця, з яких 3460 вже отримали сертифікати, з них 442 – навчалися англійською мовою [66, с. 24].

Важливим фактом є те, що в відповідно до виду програми підвищення кваліфікації та посади держслужбовця, залежить періодичність проходження підвищення кваліфікації. Так, загальні та специфічні (сертифікатні) програми проводяться не рідше одного разу на три роки для державних службовців, які займають посаду державної служби, для голів державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Однак, такі ж програми для державних службовців, які вперше призначені на посаду проводяться не пізніше, ніж через 1 рік з дня його призначення. Загальні та спеціальні короткострокові програми для всіх державних службовців здійснюються не менше 1 разу на 3 роки [48].

Таким чином, забезпечення професійного навчання в умовах воєнного стану, що включає в себе підготовку за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту є критично важливим для підтримки ефективності державного управління та стабільності роботи

органів влади. Враховуючи сучасні умови важливо адаптувати систему професійного навчання до нових викликів, забезпечуючи необхідні ресурси та інструменти для швидкого освоєння нових знань і навичок. Важливим аспектом є забезпечення державного замовлення на навчання, розширення онлайн-форматів і інтеграція новітніх підходів у процес навчання для адаптації державних службовців до сучасних умов і викликів.

## **1.2. Зарубіжний досвід професійної підготовки управлінських кадрів**

Головною метою державної кадрової політики України є формування такого кадрового потенціалу, який на професійному, кваліфікаційному й діловому рівнях забезпечував би ефективне функціонування і розвиток державного апарату. Успішність досягнення цієї мети значною мірою залежить від вивчення та використання світового досвіду, оскільки ряд іноземних держав займає лідерські позиції в соціально- економічному розвитку і за деякими показниками конкурентоспроможності випереджає Україну. Тому вивчення зарубіжного досвіду освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні є цінним і вкрай необхідним.

На підставі аналізу наукової літератури можна виділити чотири підходи управління професійним розвитком кадрових ресурсів публічної служби – англосаксонський, французький, американський та азіатський.

Основоположником англосаксонського підходу до підготовки кадрів публічної служби є Великобританія, подальший внесок у розвиток якого зробили саме німецькі вчені. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Північної Європи: Данією, Нідерландами, Норвегією, Швецією. Особливістю даного підходу є наявність у публічних службовців базової юридичної освіти [80, с. 238].

У Великобританії історично склалося так, що підготовка до публічної

служби була засобом набуття службовцями компетентності, необхідної для виконання ними обов'язків на тій чи іншій посаді. У межах реформування системи публічної служби були навіть розроблені критерії оцінювання компетентності спеціалістів, що спонукало публічних службовців до постійного професійного вдосконалення, опанування нових знань, дієвих методів й інноваційних форм роботи. Оскільки всі публічні службовці розподілені у Великобританії на сім класів, у процесі вирішення питання щодо просування по службі та присвоєння наступного класу публічному службовцю, рівень його освіти і професійної підготовки розглядається як один із вирішальних аргументів [80, с. 239].

Характерно, що хоча підготовці кадрів публічної служби у Великобританії надається пріоритетне значення, єдиної централізованої програми підготовки таких кадрів не має. Переважна частина службовців середньої та вищої ланки навчається у Коледжі публічної служби. Метою цього навчання є надання публічним службовцям додаткових адміністративних навичок та вмінь, необхідних на посадах, які вони займатимуть у майбутньому. У період навчання вивчаються такі предмети, як конституція та закон, взаємовідносини між міністрами та публічними службовцями, складаються проекти відповідей на парламентські запити та проводяться брифінги для міністрів перед парламентськими дебатами і виступами перед спеціальними комітетами парламенту. Тобто заняття проходять відповідно до програм підготовки майбутніх керівників, і успішне завершення такої програми дозволяє отримати кваліфікацію, необхідну для просування включно до 3 класу. Існують також спеціальні програми підвищення кваліфікації для керівників 4-7 класів. А фахівці, які займають вищі керівні посади 1-2 класу, відвідують спеціально розроблені для них «майстер-класи», присвячені тим проектам, якими вони займаються на даний час [80, с. 240].

Поряд із цим існує широка система семінарів, конференцій та освітніх курсів, що організовуються міністерствами та відомствами, у статуті яких є

хоча б віддалена згадка про відповідальність за підготовку кадрового складу. Кожне відомство розробляє власні програми підготовки з урахуванням потреб у навчанні. Зміст навчання та програми професійного зростання кадрів публічної служби формуються з урахуванням індивідуального підходу специфіки функцій і посад, які займають ті чи інші чиновники. За всієї різноманітності форм і методів навчання загальними для них є теоретична підготовка в навчальному закладі, підготовка випускної роботи за проектом та набуття практичного досвіду [80, с. 238-239]. Отже, прямий зв'язок між результатами навчання і просуванням по службі у Великобританії є сильною мотивацією до постійного професійного вдосконалення публічних службовців та підвищення ефективності їх діяльності.

Таким чином, для України стосовно питання організації навчання кадрів публічної служби, за прикладом Великобританії, було б корисне, щоб критерії оцінювання компетентності публічних службовців чітко визначалися на законодавчому рівні. Це б, у свою чергу, сформувало в публічних службовцях значний позитивний стимул для підвищення власного рівня освіти і професійних навичок. Тим не менш можна виділити цілий ряд обмежень, які не дозволяють обрати англійський варіант системи підготовки кадрів публічної служби для України.

По-перше, це яскраво виражена децентралізація освітньої системи та перепідготовки службовців. Крім того, у Великобританії існує чітка система контролю якості отриманої освіти.

По-друге, сильна правова підготовка, яка відрізняє англосаксонський підхід від інших, базується на прецедентному праві, що значно ускладнює процес адаптації навчальних програм до українських реалій [25].

Англосаксонський підхід у певній модифікації поширений і в Німеччині. Перш за все, для того щоб вступити на публічну службу в цій країні, претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид і умови проходження такої підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії. Загалом у системі підготовки спеціалістів для публічної служби

Німеччини можна виділити два етапи: початкову і профільну підготовку. Початкова підготовка кадрів публічної служби, яка триває два роки і проходить у Федеральній академії публічно-правового управління, охоплює широкий діапазон базових навчальних дисциплін. На цьому етапі майбутні публічні службовці отримують необхідні знання, що стосуються завдань публічної служби, прав і повноважень, необхідних для виконання службових обов'язків, інтегруючись таким чином до системи публічної служби й адаптуючись до її управлінсько-правового середовища. Натомість профільна підготовка кадрів публічної служби, яка триває два-три роки, спрямована на отримання вузькоспеціалізованих знань, що дозволяють ефективно виконувати службові обов'язки на федеральному і муніципальному рівнях управління. Метою цього етапу є формування навичок керівника та підготовка керівних кадрів для всіх рівнів публічного управління [80, с. 239].

Водночас варто відзначити, що тепер у німецьких університетах відроджується традиція підготовки висококваліфікованих фахівців на базі широкого міждисциплінарного підходу. Переважання юридичних дисциплін, що було характерною рисою англосаксонського підходу, поступається місцем більш збалансованому варіанту навчальних програм. Заслуговує на увагу і те, що навчальні програми Німеччини характеризуються збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Усі програми передбачають стажування в органах публічної служби, яке триває кілька місяців. Така збалансованість певною мірою диктує універсальність програм. Наявність також блочно-модульного принципу побудови німецьких навчальних програм, що обумовлює їх гнучкість у політичному та соціальному середовищі, яке швидко змінюється.

Певну специфіку яка є цікавою для України, має система підвищення кваліфікації публічних службовців. У Німеччині існують спеціальні нормативні акти, які регулюють підвищення кваліфікації публічних службовців, зайнятих у таких сферах, як управління внутрішніми зборами, податками і акцизами, управління праці та управління соціального

забезпечення. Публічні службовці категорії «А» зобов'язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в орган публічної влади. Крім того, для вперше прийнятих на роботу існує підготовчий цикл з питань загального управління тривалістю від шести до восьми місяців. Основними формами підвищення кваліфікації є такі: підвищення кваліфікації для початківців, підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою, підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу, підвищення кваліфікації для керівників [13, с. 71-72].

Слід зауважити, що, на відміну від Великобританії, просування по службі в Німеччині залежить від стажу роботи на публічній службі та результату складання відповідних іспитів, а не від результатів самого навчання. До служби на найнижчому допоміжно-технічному рівні допускаються особи, які успішно закінчили народну школу та пройшли підготовчу службу; до служби на середньому рівні - ті, які успішно закінчили народну школу, пройшли підготовчу службу протягом одного року та склали спеціальний іспит для вступу на посаду середнього рівня; до служби на вищому рівні першого ступеня - ті, які успішно закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років та склали іспит за вимогами цього рівня; до служби на вищому рівні другого ступеня - особи з вищою освітою, які здали перший державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом двох років та здали другий іспит [13, с. 72].

Отже, перевагами німецької системи підготовки управлінських кадрів є чітко вивірене балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, які отримує публічний службовець під час навчання. Водночас значним недоліком є орієнтація системи навчання на юридичну спрямованість, якщо кандидат на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, то протягом двох років проходить перепідготовку в спеціальних навчальних закладах за напрямом юрист.

Досвід Німеччини вже частково врахований в освітній професійній програмі підготовки кадрів публічної служби України. Попри це вітчизняний

досвід підготовки кадрів публічної служби за магістерською програмою має порівняно з Німецькою системою певні прогалини. Перш за все, це стосується практичної підготовки. Стажування слухачів магістерської програми, як правило, обмежується рівнем владного органу, що спрямовує на навчання, майже відсутнє стажування за кордоном. Це обмежує, з одного боку, розширення компетентності щодо функціональної діяльності інших органів влади, не забезпечує належної готовності до переміщення на посаді за вертикаллю та горизонталлю, а з іншого - залучення в практичну діяльність іноземного досвіду. Тому, вважаємо, що із досвіду управління професійним розвитком кадрів публічної служби Німеччини корисним для України буде використання розробки програм за блочно-модульним принципом, зміст яких вирізняється значною гнучкістю, що надасть можливість більш оперативно реагувати на цілі й завдання сучасної політико-правової і соціально-економічної ситуації та збалансованість теоретичної підготовки із практичним досвідом.

Наступним підходом управління професійним розвитком кадрів публічної служби є французький. Представниками цього підходу є такі країни як Франція, Італія та Іспанія. Вважаємо за доцільне розглянути досвід саме Франції, оскільки ця провідна європейська країна є класичним зразком цього підходу і, як країна сталих демократичних традицій, посідає одне з чільних місць серед країн, які відіграли значну роль у створенні сучасних публічно-правових інституцій.

У Франції створена й ефективно функціонує система професійної підготовки публічних службовців, яка включає загальнонаціональні навчальні заклади - призначені для підготовки керівного складу публічної служби, регіональні і спеціалізовані галузеві навчальні заклади, котрі готують фахівців публічної служби [79, с. 125-126].

Важливим елементом французької системи набору кадрів публічної служби, який вирізняє її від більшості систем інших держав, є наявність спеціалізованих шкіл публічного управління, які готують майбутніх

публічних службовців. Претенденти на посаду в органи публічної служби повинні, перш за все, пройти курс теоретичної підготовки в університеті, після чого здати вступні іспити для навчання у професійній школі та зрештою успішно закінчити її. По суті, професійна підготовка в Національній школі публічного управління і п'яти регіональних інститутах публічного управління є своєрідним механізмом вступу на публічну службу. Випускники шкіл та інститутів після закінчення навчання призначаються в один із корпусів публічної служби відповідно до їх рейтингу як слухача в таблиці успішності [29, с. 144-145].

У Франції існують різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації; навчання, пов'язане з просуванням працівників органів влади, наприклад, підготовка до професійних іспитів чи конкурсів, які організовуються для тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин чи перейти до іншого корпусу; вдосконалення професійної підготовки, коли працівник для самостійних занять чи наукових розробок, що є суспільно корисними, тимчасово відраховується зі служби до резерву чи отримує відпустку для підвищення кваліфікації [29, с. 145].

Відповідно до позитивних сторін французької системи освітньо- фахової підготовки кадрів публічної служби слід віднести чітко виражене розуміння завдань, а саме децентралізацію та територіальну організацію публічних служб, комунікацію, усвідомлення та підтримку територіальних громад, поглиблене пізнання та розуміння необхідності співпраці з інституціями європейської співдружності, високоякісний менеджмент людських ресурсів та орієнтацію на екологічно чисті інновації. Проте не можна не зазначити, що одним із головних недоліків цієї системи є низький рівень мобільності, який компенсується високим соціальним статусом та жорстким механізмом прогресивної оплати праці, що, у свою чергу, також може призводити до зниження рівня комунікабельності та базових соціальних орієнтирів.

Американський підхід управління професійним розвитком кадрів публічної служби представлений Сполученими Штатами Америки (США) та

Канадою. Специфічною рисою американського підходу є те, що в цих країнах не існує жорсткої цільової прив'язки фахової підготовки до призначення на посаду, відповідними фахівцями достатньо насичується ринок праці, звідки вони на конкурентно-конкурсних засадах добираються і призначаються на посади [70, с. 206].

В США формування кадрового резерву публічних службовців здійснюють ніколи, коледжі, факультети, які входять до величезної кількості університетів відповідно північноамериканського способу організації вищої освіти. Як виняток існують позауніверситетські коледжі з навчання управлінського персоналу найнижчого рівня. Крім того, США не має адміністративно визначеного пулу загальнонаціональних закладів з підготовки управлінського персоналу. Це призводить до відсутності де-факто єдиних стандартів з формування рівня знань та отриманих навичок, що може призводити до комунікаційних проблем у системі управління державою. З іншого боку, саме такий підхід дає змогу запропонувати ринку праці максимально широкий спектр спеціалістів, які вузько орієнтовані на розв'язання тієї чи іншої проблеми. Відкрита конкуренція в цьому напрямі серед понад півтори тисячі американських вищих навчальних закладів врешті-решт виділила кілька вищих шкіл, що фактично замінили собою національні структури підготовки кадрів, а саме - Школа урядування імені Кеннеді Гарвардського Університету та Школа імені Вагнера Нью-Йоркського університету. Саме ці дві вищі школи задають сучасні рівні підготовки публічних служб в США [8].

Визначальну роль у підготовці державних службовців мають магістерські освітні програми, призначені для осіб, що мають ступінь бакалавра або її аналог та орієнтуються на здобуття ступеня магістра в галузі публічного управління. Зміст магістерської програми включає вивчення особливостей системи політичних процесів, системи права, соціологічних теорій. Особлива форма підготовки магістрів з публічного управління - це курс навчання й захист дисертації, яку організовує для працівників вищої та

середньої ланки органів публічної влади ряд університетів, що мають угоду з американським урядом [16, с. 345-346].

Методичне й організаційне управління підготовкою та підвищенням кваліфікації (періодичність становить 3,5 років) кадрів публічної служби здійснюється Управлінням кадрів при Президентіві США, а курси підвищення кваліфікації створені в усіх міністерствах і відомствах. Значна увага приділяється професійній перепідготовці керівного складу, при цьому широко використовуються можливості і досвід приватних фірм [Мельник]. Освітні технології у вищих навчальних закладах та навчальних центрах СІЛА орієнтовані на досягнення головної мети навчального процесу для керівників - приведення знань управлінського персоналу відповідно до сучасних вимог ринкових відносин [13, с. 72].

Отже, система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби в США є однією із найбільш ефективних, оскільки дає змогу, з одного боку, швидко формувати кадри низького рівня у великій кількості та не менш швидко перепрофілювати їх. Водночас ринок праці дає можливість вибирати висококласних спеціалістів для зайняття посад вищого рівня публічної служби.

Для можливої адаптації в системі професійного навчання кадрів публічної служби України досвід США може бути корисним з позиції взаємодії органів публічної влади, навчальних закладів та ринкових структур. Також слід зауважити, що в усіх розглянутих вище країнах особлива увага приділяється безперервній освіті публічних службовців. У різних країнах вона отримала різну назву: перманентна, відновлювальна, освіта упродовж життя тощо. У загальному сенсі термін «безперервна підготовка» означає професійну підготовку публічного службовця упродовж його кар'єри на публічній службі [79, с. 10]. Таке важливе значення безперервності навчання в усіх країнах надається тому, що публічний службовець у цьому випадку не тільки набуває знання, уміння, навички діяльності та управлінської культури, але й у нього формується певний світогляд. В Україні сьогодні набувають особливої ваги

питання, пов'язані з розробкою концепції безперервності освіти фахівців, отже, іноземний досвід у цій сфері стане для неї в нагоді.

Канада фактично взяла за основу систему професійної підготовки кадрів США і водночас врахувала власні національні особливості, пов'язані із впливом європейських підходів, що свого часу були привнесені франкомовною частиною канадців. Наприклад, це взаємодія навчальних закладів з органами публічної влади на диспозитивній основі. Безпосередньо навчальними закладами здійснюється підготовка фахівців із публічного управління, початок кар'єри яких регулюється виключно ринковими відносинами. При цьому якістю освітньо-фахової підготовки кадрів публічної служби опікуються відповідні державні і недержавні заклади. Це, наприклад, Канадська школа публічної служби – державна установа, яка підпорядковується уряду Канади, або такі недержавні організації як Канадський інститут публічного управління та Канадська асоціація програм з публічного управління. Проте важливо зазначити, що ці заклади, незалежно від типу її власності, узгоджують програми навчання як між собою, так і відповідно до вимог і потреб уряду Канади [8].

Канадські вищі навчальні заклади, які готують фахівців для публічної служби самостійно визначають пріоритетні напрями, які вважають актуальними й необхідними для високоякісної підготовки таких кадрів. Свого часу Карлтонський університет і його регіональні школи підготовки спеціалістів з публічного управління визначили три напрями, які вважаються пріоритетними для всієї Канади: науково-технічний прогрес, інноваційні технології й охорона навколишнього природного середовища [1, с. 220].

Попри те, що в Канаді відсутній спеціалізований центральний орган виконавчої влади, який би повністю відповідав за підготовку кадрів публічної служби, в самій країні приділяється значна увага питанням підвищення та перекваліфікації публічних службовців. Це, наприклад, простежується у тому, що навчання публічних службовців передбачає встановлення спільної відповідальності між працівниками публічної служби і їх безпосередніми

керівниками і керівниками вищих рівнів управлінської ланки, включаючи навіть заступників міністрів. Самі публічні службовці несуть відповідальність за набуття та підтримання на належному рівні їх знань, умінь і навичок, пов'язаних з тією посадою, яку вони займають, а також за складання й виконання планів власного навчання. У свою чергу, керівники всіх рівнів, зобов'язані слідкувати за своєчасністю розробки відповідних програм підготовки кадрів публічної служби, які мають відповідати пріоритетам уряду та сучасним вимогам розвитку Канади [1, с. 220-221].

Загалом у Канаді функціонують приблизно 15 державних і приватних університетів, які готують бакалаврів та магістрів з публічного управління. Попри це в Канаді існують й інші навчальні центри, які готують фахівців у галузі публічного управління. Так, наприклад, Канадський центр розвитку управління (Оттава), який входить до системи органів Відомчої служби країни, здійснює навчання передусім керівного персоналу, зокрема заступників міністрів, голів агентств, керівників провінційного та муніципального врядування, активно проводить наукові дослідження проблем публічного управління. Заклад пропонує курси для середніх та молодших керівників. Центр спеціалізується на вдосконаленні працюючих кадрів, тому використовує короткотермінові курси, семінари, сесії, водночас тривале ротаційне міжвідомче та міжрегіональне стажування, його супровід наставниками. Мета стажування й навчальних відряджень по країні та за кордон, у державний і приватний сектори – дати змогу слухачам набути якомога ширшого досвіду за короткий час [16, с. 347].

Безпосередньо навчання кадрів публічної служби покладене на Канадську школу публічної служби, яка є головним навчальним закладом у системі підготовки публічних службовців. Цей навчальний заклад є структурним підрозділом федерального уряду і відповідає за управління всією системою навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Вона створена на базі таких органів: Канадського центру з вдосконалення методів управління; Канадської програми з підготовки та

розвитку навичок та умінь публічних службовців; Канадської програми мовної підготовки публічних службовців. Така реорганізація дозволила визнати Канадську школу публічної служби єдиним постачальником послуг у сфері навчання для всієї канадської державної служби. Вона використовує єдиний підхід до задоволення освітніх потреб і розвитку кадрів усіх структурних підрозділів органів виконавчої влади Канади [1, с. 221-222].

Канадська школа публічної служби виконує такі завдання: підготовка публічних службовців; реалізація політики у сфері підготовки публічних службовців; надання консультативних послуг органам публічної влади; надання методичної та наукової підтримки особам, що займають керівні посади в органах публічної влади; здійснення оцінювання знань і результатів діяльності публічних службовців; розробка стандартів у сфері підготовки кадрів публічної служби; здійснення акредитації навчальних курсів із підготовки публічних службовців [82].

Особливе місце в організації навчання кадрів публічної служби Канади посідають програми розвитку кар'єри, у межах яких для розширення й поглиблення професійного досвіду учасників застосовують такі практичні заходи як тимчасове призначення на різні посади в міністерства і відомства канадського уряду. Завдяки участі у таких програмах кадри публічної служби можуть набувати поглиблених знань й обмінюватися набутим досвідом за рахунок переміщення в межах всієї системи органів публічної влади, як по вертикалі, так і по горизонталі.

Таким чином, канадська організація навчального процесу підготовки кадрів публічної служби та коло дисциплін, які викладаються для них схожа із американською. Досвід Канади свідчить про те, що ефективність підготовки кадрів публічної служби залежить від обов'язкового і безперервного процесу їх навчання та тісного зв'язку із їх кар'єрним зростанням.

Враховуючи формування інституту державно-приватного партнерства, запровадження сучасних форм взаємодії влади, громадськості і бізнесу у практику підготовки та підвищення кваліфікації службовців, Україні доцільно

запозичити такі елементи Канадського досвіду як:

- концентрувати увагу в закладах, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби не лише на освітній діяльності, а також на наданні консультативних послуг органам державної влади й органам місцевого самоврядування;
- залучати до викладання не лише фахівців з університетів та органів публічного управління, але й фахівців з різних приватних навчальних організацій [25].

Таким чином, у Франції та Німеччині система підготовки кадрів публічної служби має централізований характер і багаторівневу структуру. Проте, якщо німецькі освітні програми відрізняються високим рівнем збалансованості економічних і правових дисциплін, то французький підхід більше зорієнтований на поглиблене вивчення економіки і фінансів. Варто відзначити особливості французької моделі, зокрема практику підготовки до вступного конкурсу на публічну службу. Впровадження такої практики в Україні могло б допомогти залучити на публічну службу кращих випускників вищих навчальних закладів і сприяло б підвищенню професійного рівня службовців. Крім того, імплементація навчання, пов'язаного з просуванням по службі, могла б сприяти зниженню терміну адаптації нових працівників, покращенню їх професіоналізму та зміцненню комунікаційних зв'язків з іншими службовцями та споживачами публічних послуг. Система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби в канадських університетах представляє американську модель і мало чим відрізняється від системи США. Обидві системи ґрунтуються на загальних теоретичних засадах і методології, характерних для Північної Америки, щодо організації навчального процесу і обрання дисциплін. Проте навчальні заклади, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби в цих країнах, самостійно визначають пріоритетні напрямки, які вони вважають актуальними та необхідними.

## **Висновки до першого розділу**

По-перше, одним із пріоритетних напрямів державної політики є забезпечення органів публічного управління кваліфікованими спеціалістами. Важливим аспектом в умовах воєнного стану стає підготовка державних службовців, адже ефективність роботи державного апарату певним чином визначається здатністю його працівників оперативно та результативно реагувати на нові виклики та зміни, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну.

Професійне навчання – це процес набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, який забезпечує посадовцям необхідний рівень кваліфікації для ефективного виконання своїх професійних обов'язків. Воно спрямоване на державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників і заступників, а також на посадових осіб місцевого самоврядування. Основні види професійного навчання: підготовка за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, програми стажування та самоосвіта.

По-друге, сьогодні в світі спостерігаються докорінні перетворення в освітній сфері підготовки державних службовців: формується реальна, а не формальна система безперервної освіти, якісно удосконалюються зміст і методи навчання в усіх ланках освітньої системи, все більшого поширення набуває інформатизація та комп'ютеризація процесів навчання, поширюються міжнародні зв'язки в галузі освіти.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ (на прикладі ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ)**

#### **2.1. Нормативно-правова база підготовки державних службовців в умовах воєнного стану**

На сьогоднішній день, коли наша країна перебуває в умовах воєнного стану, питання підготовки державних службовців набуває особливої актуальності. Війна вимагає від державних інститутів максимально швидкої адаптації до нових викликів, що пов'язані із забезпеченням стабільності та ефективності функціонування державних органів. Одним з ключових аспектів цієї адаптації є розробка та удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює процес підготовки та перепідготовки державних службовців в умовах воєнного стану.

Забезпечення належної підготовки державних службовців у воєнний час передбачає не лише здобуття теоретичних знань, а й розвиток практичних навичок, що дозволяють ефективно вирішувати проблеми, з якими стикаються органи державної влади в надзвичайних та кризових умовах. Військовий стан в Україні вимагає гнучкого підходу до існуючих механізмів навчання та професійного розвитку кадрів, зокрема через оновлення норм і стандартів, які визначають вимоги до компетенцій службовців. У зв'язку з цим, актуальності набуває питання детального розгляду нормативно-правової бази, що виступає важливою умовою для забезпечення належного рівня кваліфікації держслужбовців у контексті швидко змінюваних умов воєнного стану та сприяє створенню ефективної системи управління, здатної реагувати на виклики часу й підтримувати функціонування державних органів на високому рівні навіть в умовах війни.

Таким чином, нормативно-правова база підготовки державних службовців включає в себе закони України, розпорядження Кабінету Міністрів України, ухвалення Верховної Ради України, постанови, укази Президента України, накази, інструкції, положення відповідних органів, які контролюють діяльність у сфері державної служби. Варто зазначити, що законодавча підтримка підготовки державних службовців здійснюється як на державному, так і на регіональному та місцевому рівнях.

Основним нормативно-правовим актом, що має найвищу юридичну силу та визначає засади формування і функціонування вищих органів державної влади є Конституція України. У ній закріплено принципи єдності системи державної влади, а також права громадян на освіту, працю, свободу вибору професії, виду та місця трудової діяльності. Стаття 53 Конституції наголошує на праві кожного громадянина на освіту, а держава при цьому забезпечує її доступність та безоплатність у державних та комунальних закладах. Конституція гарантує право кожного громадянина на рівний доступ до державної служби, що є важливою умовою для забезпечення професійної та кваліфікованої кадрової політики у сфері державного управління [20]. Хоча, у Конституції України не виноситься окремо питання щодо забезпечення права державних службовців на підготовку чи перепідготовку, проте загальна гарантія на освіту є правовою основою для професійного розвитку громадян, зокрема через механізми додаткового навчання та підвищення кваліфікації

Окрім Конституції, важливу роль у забезпеченні органів державної влади професійними кадрами та, відповідно, регулюванні трудових відносин на державному рівні відіграє Кодекс законів про працю України. Слід виокремити, що стаття 201 Кодексу законів про працю України закріплює право працівників на професійну підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку, а також зобов'язує роботодавців створювати умови для професійної підготовки працівників як на робочому місці, так і через направлення їх на спеціальні курси, в навчальні заклади тощо. Додаткове навчання може включати перекваліфікацію для працівників, чиї обов'язки

змінюються або розширюються, або для тих, хто потребує додаткових знань для ефективного виконання своїх функцій [21].

Таким чином, Конституція України та Кодекс законів про працю створюють базове правове підґрунтя для організації процесів підготовки державних службовців, забезпечуючи право громадян на освіту та сприяючи професійному розвитку працівників, у тому числі державних службовців. Зазначені нормативно-правові акти гарантують право на доступ до освіти, підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку, що є важливим для забезпечення ефективності роботи державного апарату. На основі цих основоположних документів розробляються інші нормативно-правові акти, що деталізують вимоги та механізми навчання й професійного розвитку державних службовців, зокрема в умовах викликів, пов'язаних з воєнним станом.

Слід зауважити, що наразі одним з основних нормативно-правових актів, яким керуються органи державної влади є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [40], на основі якого внаслідок повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, було видано указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій», який передбачав створення обласних і районних військових адміністрацій та надання їхнім керівникам статусу начальників військових адміністрацій. Відповідно до Закону, органи державної влади та місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження в умовах воєнного стану, спрямовуючи діяльність на підтримку військових формувань, забезпечення допомоги громадянам і захист держави в цілому. Їхня робота також охоплює виконання заходів щодо забезпечення правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки та порядку, а також захист критичної інфраструктури, прав і законних інтересів громадян [42].

Згідно із Законом України «Про військово-цивільні адміністрації», у випадку, коли районна чи обласна державна адміністрація отримує статус відповідної військово-цивільної адміністрації, її штат державних службовців

може бути заповнений військовослужбовцями та правоохоронцями – представників військових формувань, створених за українськими законами, а також осіб з рядового або начальницького складу правоохоронних органів, які можуть бути відряджені для виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням оборони та безпеки держави. Крім того, за рішенням керівника районної чи обласної військово-цивільної адміністрації на посади державних службовців можуть бути призначені інші особи, які мають відповідні знання і досвід. Такі призначення здійснюються без конкурсного відбору, що дозволяє оперативно залучати фахівців, здатних ефективно виконувати поставлені завдання. У разі потреби також передбачено можливість внесення змін до штатного розпису адміністрації, щоб замість вакантних посад державної служби призначати на посади працівників, які виконують функції з обслуговування, а також патронатного персоналу [46].

Згідно із пунктами законів України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про державну службу» Національним агентством України з питань державної служби від 1 березня 2022 року було оприлюднено роз'яснення щодо прийому на роботу до державних органів під час воєнного стану. Таким чином, НАДС підтвердив, що вступ на державну службу під час воєнного стану здійснюється без конкурсного відбору [27].

Розглянемо загальні актуальні нормативно-правові акти, що стосуються підготовки державних службовців.

Важливу роль у формуванні, розвитку та підготовці професійних державних службовців відіграє Закон України «Про державну службу». Він встановлює правові засади діяльності державних службовців, визначає їхні права, обов'язки та відповідальність, що сприяє створенню ефективної системи управління та підвищенню якості державних послуг. Основні положення закону спрямовані на забезпечення професійності, політичної неупередженості, прозорості та підзвітності діяльності державних службовців, встановлення вимог до кандидатів на посади, а також створення чіткої системи відбору, що дозволяє залучати компетентних та кваліфікованих спеціалістів.

Законом регламентується процес навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців, що є важливим аспектом їхньої підготовки. Регулярне навчання дозволяє службовцям удосконалювати свої знання та навички, адаптуватися до змін та ефективно виконувати свої функції [43].

Можна підсумувати, що Закон України «Про державну службу» є ключовим інструментом, який сприяє формуванню професійної та ефективної державної служби, що здатна відповідати на сучасні виклики та забезпечувати якісне управління та обслуговування громадян.

Однак, у травні 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», який вніс значні корективи у процедуру призначення кандидатів на посади в органах публічної влади. Даний Закон був розроблений з урахуванням умов, пов'язаних з воєнним станом, а також спрямований на забезпечення безперервності й ефективності роботи органів державної влади й місцевого самоврядування в умовах кризи. Одним із головних положень цього Закону є спрощення процедури призначення на посади державної служби, в органах самоврядування, керівників суб'єктів господарювання державного економічного сектору, комунальних підприємств та ін. – скасування вимоги щодо проведення конкурсного відбору на період воєнного стану. Тобто органи державної влади та місцевого самоврядування отримали можливість призначати кандидатів на посади без застосування конкурсних процедур, що значно прискорює процес комплектування штату та дозволяє швидко реагувати на кадрові потреби. Внесені корективи дають змогу оперативно заповнювати вакансії в умовах воєнного часу, що є основою для стабільного функціонування державного апарату та надання необхідних послуг громадянам, а також дозволяють уникнути можливих затримок та ризиків, пов'язаних з тривалими конкурсними процедурами, що є важливим фактором для забезпечення оперативності рішень і адаптації до нових викликів, які

постають перед країною [45].

Відповідно до Закону, підставами для призначення на посади є написана заява, заповнена особова картка відповідного зразка, завірені копії документів, що підтверджують наявність громадянства України, документів про освіту та досвіду роботи згідно вимог, встановлених до відповідних посад. Важливим аспектом є той факт, що кандидатам на державну службу не потрібно було подавати документ про підтвердження рівня володіння державною мовою та протягом 2022-2023 років не обов'язковою умовою було подання електронної декларації [18].

Таким чином, ухвалений в травні 2022 року Закон України щодо внесення змін до певних нормативних актів є важливим інструментом, який сприяє підтримці функціонування державних структур в умовах воєнного стану, забезпечуючи їхню здатність швидко адаптуватися та реагувати на поточні виклики, що постають перед суспільством і державою.

У травні 2023 року було прийнято новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що безпосередньо стосується професійного навчання. Наразі цей Закон знаходиться у процесі набуття чинності. Так, згідно Закону, професійна підготовка посадових осіб місцевого самоврядування, як виборних, так і призначених, є ключовим аспектом реформи місцевого самоврядування. Ефективне функціонування спроможних громад, забезпечення їх сталого розвитку, надання якісних послуг населенню та стратегічне планування регіонального розвитку неможливі без сучасних знань і необхідних управлінських навичок представників місцевої влади. Відповідно до Закону, посадові особи місцевого самоврядування, включаючи виборних представників, мають право на проходження підготовки, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту, що відповідають їхнім потребам у навчанні. Таким чином, посадові особи місцевого самоврядування проходитимуть індивідуальні програми професійного розвитку, передбачаючи здобуття не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року. Місцеві ради затверджуватимуть власні порядки проходження стажування

службовцями місцевого самоврядування та виборними посадовими особами. Під час стажування зберігатимуться посада працівника та середня заробітна плата. Індивідуальні потреби у професійному навчанні будуть визначатися та аналізуватися органами, де працюють посадові особи місцевого самоврядування. Службовці місцевого самоврядування категорій I, II і III складатимуть індивідуальні програми професійного розвитку. Планування навчання враховуватиме: результати оцінювання службової діяльності; завдання та показники ефективності (програма складається протягом 10 днів після їх визначення); потреби у професійному навчанні та результати попереднього навчання; цілі органу місцевого самоврядування і завдання структурного підрозділу. Служба управління персоналом надаватиме допомогу у складанні програм. Результати виконання програм фіксуватимуться в особовій картці службовця і враховуватимуться під час щорічного оцінювання [44].

Важливу роль для державних службовців відіграло скасування перевірок, передбачених Законами України «Про запобігання корупції» та «Про очищення влади», стосовно осіб, які претендують на посади з підвищеним корупційним ризиком, згідно затвердженого списку посад Національним агентством з питань запобігання корупції. При цьому, законодавство передбачало певні умови, а саме: державні службовці, які були призначені на посади без проведення перевірки, не можуть бути переведені на інші посади державної служби, а кінцевий строк перебування на посаді особи, призначеної без конкурсу – не пізніше 12 місяців з дня скасування воєнного стану в країні [53; 54].

Однак, 12 жовтня 2023 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану», зокрема було відновлено декларування, в тому числі й за 2021-2022 роки [55].

Відповідно до прийнятого Закону, Національне агентство з питань

запобігання корупції надало офіційну інформацію, що в термін до 31 січня 2024 року всі державні службовці повинні подати декларації за звітні періоди 2021, 2022 та 2023 років, а також надало схематичну інструкцію (рис. 1.1.) [5].



Рис. 1.1. Процедура відновлення декларування від НАЗК [5]

Надзвичайно важливим аспектом є розгляд нормативно-правової бази підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, адже саме вона визначає правові основи, стандарти й вимоги до професійного навчання державних службовців.

Таким чином, варто розглянути Постанову Кабінету Міністрів України № 789 від 29 липня 2009 року щодо Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби. Порядок встановлює умови та механізми, за якими відбираються заклади вищої освіти для підготовки державних службовців, а також регламентує кількість необхідних навчальних кредитів та форму навчання (вечірня, заочна, дистанційна). Зокрема, навчання здійснюється в обсязі 90 кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ECTS) і триває 16 місяців. Важливу роль у процесі прийому на навчання відіграють органи державної влади та місцевого самоврядування, які подають заявки до НАДС, враховуючи кадрову потребу в підготовці магістрів у сфері публічного управління. Заклади освіти розробляють навчальні плани, які відповідають освітньо-професійним програмам, затвердженим Міністерством освіти і науки України, а також іншим вимогам, встановленим НАДС та здійснюють процес навчання [50].

Значну роль у підготовці та навчанні державних службовців відіграє Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 року «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [48].

Постанова спрямована на підвищення професійної компетентності та забезпечення ефективного управління в державному секторі. Відповідно до положення, метою системи навчання є забезпечення постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та оновлення знань у відповідності до сучасних вимог державного управління. Професійне навчання може здійснюватись у формі підвищення кваліфікації (семінари, тренінги, курси), спеціальної підготовки (перед початком виконання посадових обов'язків), стажування, самоосвіти у закладах освіти, що мають відповідну ліцензію, або

шляхом організації програм за участі експертів. Також, важливо відмітити, що програми навчання розробляються відповідно до професійних стандартів і затверджуються Національним агентством з питань державної служби. Навчання може здійснюватися як за рахунок коштів державного чи місцевого бюджету, грантів, а також інших джерел, не заборонених законодавством, так і за кошти фізичних або юридичних осіб. Обов'язковим аспектом є проведення оцінювання результатів навчання та моніторинг його ефективності, здійснення регулярної перевірки якості навчальних програм і викладацького складу [48]. Тобто, дана постанова сприяє підвищенню професійності управлінських кадрів, їхньої здатності відповідати сучасним викликам та запитам суспільства.

У грудні 2023 року було Кабінетом Міністрів України затверджено План заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, яким було визначено основні напрямки розвитку системи професійного навчання у 2024-2027 роках [49].

Основні пріоритети, визначені урядовим розпорядженням, спрямовані на модернізацію системи професійного навчання публічних службовців та її адаптацію до сучасних викликів. Зокрема, акцент робиться на цифровізації послуг і управлінських процесів у сфері професійного навчання, що дозволяє спростити доступ до освітніх ресурсів та підвищити ефективність навчання. Важливою складовою є посилення уваги до якості підвищення кваліфікації, включаючи розробку професійних стандартів, які стануть основою для подальшого розвитку службовців. Особливе значення приділяється інклюзивності навчання, щоб забезпечити доступ до освіти для всіх категорій публічних службовців, зокрема для працівників на деокупованих територіях, які також потребують психологічної підтримки. Для підвищення ефективності навчального процесу передбачено розвиток тренерських навичок викладачів, а також стимулювання публічних службовців до участі в тренерській

діяльності. Запроваджується система регулярного оцінювання стану професійного навчання та моніторинг якості освітніх програм, що дозволить вчасно коригувати підходи та підвищувати їхню ефективність. Важливими напрямками також є:

- оновлення стандартів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з впровадженням дуальної форми навчання;
- організація навчання з питань запобігання професійному вигоранню;
- розвиток компетентностей у сфері управління ризиками та запобігання кризам;
- запровадження програм мобільності, які передбачають стажування державних службовців за кордоном;
- вивчення іноземних мов, зокрема через літні та зимові англomовні школи [49].

Крім того, передбачено активізацію діалогу з міжнародними експертами та організацію зустрічей із фахівцями у сфері публічної служби й навчання дорослих, що сприятиме впровадженню найкращих світових практик. Таким чином, урядове розпорядження спрямоване на комплексне оновлення системи професійного навчання публічних службовців, забезпечення її відповідності сучасним стандартам та потребам суспільства [49].

Важливою правовою базою є нормативна база, видана Національним агентством з питань державної служби. Так, наказом НАДС від 15 жовтня 2019 року було затверджено «Методику визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», яка визначає основні принципи, механізми та процедури аналізу потреб у професійному навчанні зазначених осіб. Вона спрямована на підвищення ефективності управління людськими ресурсами в державному секторі та оптимізацію навчальних програм відповідно до актуальних завдань. Методика є ефективним інструментом для формування адаптованої системи професійного навчання, яка дозволяє державним службовцям та посадовим

особам місцевого самоврядування відповідати сучасним викликам. Її впровадження сприяє підвищенню кваліфікації кадрів, покращенню їхньої ефективності та професійного розвитку, що в кінцевому підсумку забезпечує ефективну роботу державного управління [57]. Ця методика чинна та актуальна на сьогоднішній день.

Наступним актуальним та важливим документом є наказ НАДС від 26 жовтня 2020 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)», метою яких є надання рекомендацій для складання персоналізованих програм, спрямованих на підвищення професійної компетентності державних службовців; визначення цілей професійного розвитку, напрямів навчання, очікуваних результатів та необхідних ресурсів; регулярного оновлення відповідно до змін у функціональних обов'язках службовця, стратегічних пріоритетах органу чи зовнішніх викликах; здійснення оцінки прогресу службовця, рівня досягнення поставлених цілей і ефективності використаних навчальних заходів. Методичні рекомендації спрямовані на розвиток компетентного кадрового потенціалу державної служби через індивідуалізацію процесу навчання та його відповідність реальним потребам кожного працівника [58].

Варто відзначити, що основним елементом реформування державного управління в Україні, у зв'язку з воєнним станом, є ефективна система професійного навчання держслужбовців. Таким чином, важливо розглянути «Стратегію розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року», схвалену Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві з питань державної

служби від 22 серпня 2023 року. Стратегія спрямована на створення сучасної, гнучкої та ефективної системи підготовки державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Документ передбачає аналіз потреб у навчанні, модернізацію змісту програм, інтеграцію цифрових технологій і кращих міжнародних практик, а також розвиток партнерств із закладами освіти та міжнародними організаціями. Метою стратегії є забезпечення високого рівня професійної компетентності кадрів для ефективного вирішення завдань, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України [74].

Одним із ключових документів, яким регулюється система підготовки державних службовців, є наказ Міністерства освіти і науки України № 1001 від 4 серпня 2020 року «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти». Даний Стандарт було погоджено з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Метою даного Стандарту є встановлення єдиних вимог до підготовки фахівців у галузі публічного управління та адміністрування на магістерському рівні та формування компетентностей для ефективної діяльності в системі державного управління, місцевого самоврядування та інших сфер публічного адміністрування [62].

Відповідно до Стандарту, програма магістерського рівня спрямована на розвиток управлінських, аналітичних, організаційних та комунікативних компетентностей. Навчання базується на поєднанні теоретичних знань і практичних навичок у сфері управління. Серед основних компетентностей, затверджених Стандартом, можна виокремити: здатність аналізувати та вирішувати складні проблеми в сфері публічного управління; вміння розробляти та реалізовувати управлінські рішення; навички стратегічного планування, проектного менеджменту та управління ресурсами; знання сучасних інструментів державного адміністрування, бюджетування та

моніторингу політик; здатність до комунікації та співпраці в публічній сфері. Програма підготовки повинна включати обов'язкові та вибіркові дисципліни, практичну підготовку, виконання кваліфікаційної роботи. Практична підготовка держслужбовців обов'язково повинна включати в себе проходження практики у державних органах, місцевих органах влади чи інших організаціях публічного сектору [62].

Отже, Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти спрямований на підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно вирішувати управлінські завдання в умовах змін та реформ, а також враховує сучасні потреби суспільства, зокрема європейські стандарти у сфері державного управління. Його виконання сприяє формуванню професійних кадрів для державної служби, місцевого самоврядування та публічного сектору в Україні.

Загалом отримання професійної освіти кадрами публічної служби регламентується більше ста нормативно-правовими актами. Всі ці нормативно-правові акти відіграють важливу роль у становленні та розвитку системи професійного навчання та компетентності кадрів публічної служби. Водночас вони мають ряд проблем, з-поміж яких можна виокремити:

- розбіжність правових норм загального законодавства про освіту і підготовку професійних кадрів із законодавством про публічну службу стосовно питання отримання професійної освіти;
- значні прогалини у вітчизняному законодавстві стосовно визначення базових понять професійного навчання кадрів публічної служби та введення до правового поля нових термінів;
- неузгодженість спеціального законодавства про публічну службу та галузевого законодавства різних відомств щодо професійного навчання кадрів публічної служби;
- відсутність аспекту наступності і безперервності у процесі надання професійної освіти кадрам публічної служби;

– неврегульованість між собою окремих структурних елементів системи професійного навчання кадрів публічної служби, зокрема і Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів з іншими вищими навчальними закладами, які готують відповідних фахівців з публічного управління та адміністрування;

– відсутність на законодавчому рівні спеціального механізму щодо постійного оновлення освітньо-навчальних програм професійної підготовки кадрів публічної служби, з урахуванням практичних потреб органів публічної влади, наукових досягнень публічного управління [69, с. 24].

Таким чином, нормативно-правові акти регулюють процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, закріплюють компетенції, які мають бути сформовані в держслужбовців, а також визначають критерії оцінки знань, навичок і професійної готовності. Завдяки цьому правовому підґрунтю, заклади освіти та інші установи, відповідальні за навчання службовців, мають чіткі орієнтири для розробки освітніх програм, методик і стандартів, що відповідають сучасним потребам державного управління. Також нормативно-правова база забезпечує правову захищеність процесу підготовки, сприяє прозорості й підзвітності у сфері державної служби, що допомагає гарантувати високий рівень компетентності державних службовців, підвищує ефективність їхньої роботи та забезпечує кращу якість надання державних послуг. Нормативно-правові акти щодо професійної освіти кадрів публічної служби містять значні недоліки та потребують удосконалення з урахуванням європейських стандартів у сфері підготовки кадрів публічної служби і сучасних українських реалій.

## **2.2. Характеристика сучасного стану підготовки державних службовців в Україні в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану питання підготовки державних службовців набуває особливої важливості, оскільки саме вони забезпечують стабільність і ефективність функціонування державного управління. Зміни в організації професійного навчання обумовлені як новими викликами, що постали перед Україною, так і необхідністю адаптації системи підготовки до умов війни. Воєнний стан вніс значні корективи у процеси планування, фінансування та реалізації програм навчання, що потребує оцінки ефективності існуючих підходів та розробки нових інструментів для забезпечення високого рівня кваліфікації службовців. Таким чином, варто розглянути особливості сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні в умовах воєнного стану.

Для глибшого розуміння ситуації із станом забезпечення фахівцями органів державної влади доцільно звернутися до статистичних даних, наданих Національним агентством України з питань державної служби.

Згідно з інформацією НАДС, станом на 30 червня 2024 року кількість фактично працюючих державних службовців становила 158 091 особу [72]. У 2023 році, за даними Річного звіту НАДС, станом на кінець грудня ця цифра складала 159 904 особи [67]. Станом на 31 грудня 2022 року кількість працюючих державних службовців становила 165 422 особи [65]. Для порівняння, до початку війни, станом на 1 січня 2021 року, цей показник досягав 351 835 осіб [71] (рис. 2.1.).

Аналіз даних за 2021, 2022, 2023 роки та перший квартал 2024 року демонструє виражену тенденцію до значного зменшення кількості фактично працюючих державних службовців. Зокрема, в умовах воєнного стану, запровадженого в Україні у 2022 році, чисельність державних службовців скоротилася більш ніж удвічі – з 351 835 осіб у 2021 році до 158 091 у 2024 році.

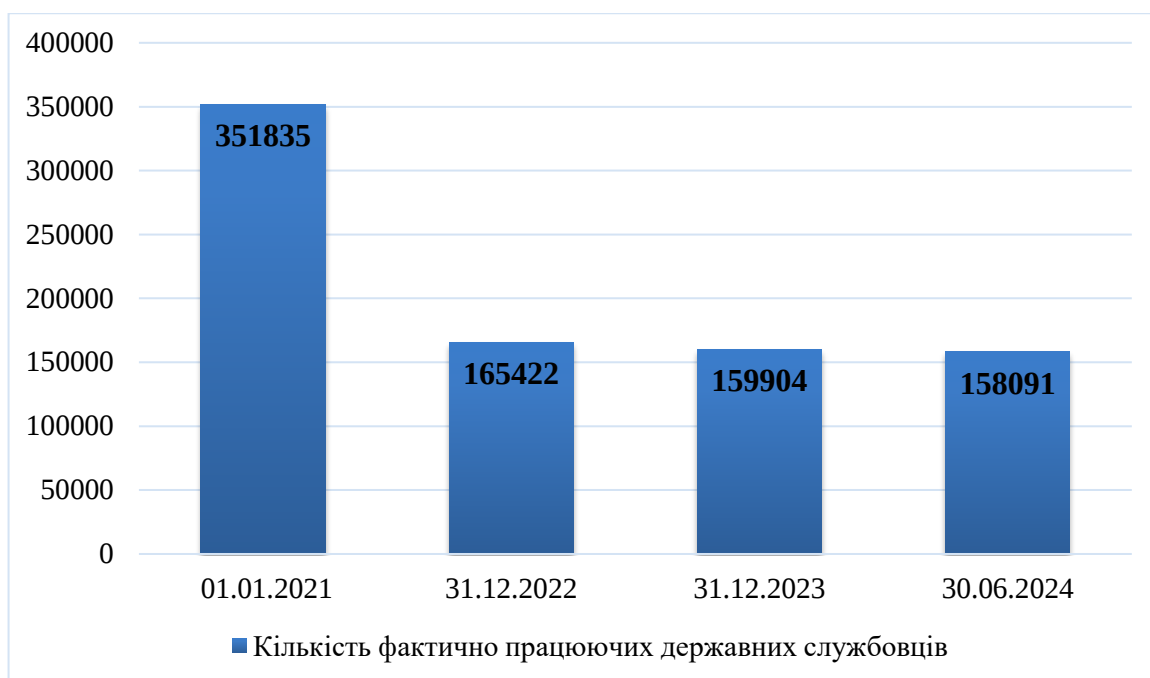


Рис. 2.1. *Кількість державних службовців в Україні*

[джерело: 65; 67; 71; 72]

Таким чином, аналізуючи статистику щодо кадрового складу органів публічного управління, можна виокремити ключові фактори, які призвели до скорочення кількості працюючих державних службовців. Серед них: мобілізація держслужбовців до лав Збройних сил України, перебування на тимчасово окупованих територіях, еміграція за кордон, внутрішнє переміщення, втрати через загибель чи зникнення безвісти внаслідок війни, а також звільнення з посад державної служби. Такі обставини підкреслюють необхідність перегляду кадрової політики, адаптуючи її до актуальних умов. Важливо акцентувати увагу на навчанні, підготовці нових фахівців і перепідготовці діючих кадрів, щоб забезпечити стабільну, ефективну та безперервну роботу державних органів в умовах воєнного стану.

Однією з основних причин мотивації до професійного навчання є його обов'язковість, передбачена законодавством. За результатами опитувань, проведених Національним агентством з питань державної служби в Україні у 2022 році, лише 54,1% державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування усвідомлюють необхідність здобуття нових компетентностей.

Водночас 30,1% опитаних зазначили, що їхня мотивація зумовлена виключно вимогами законодавства, а лише 10,2% вбачають зв'язок між професійним навчанням і кар'єрним зростанням [74] (рис. 2.2.).

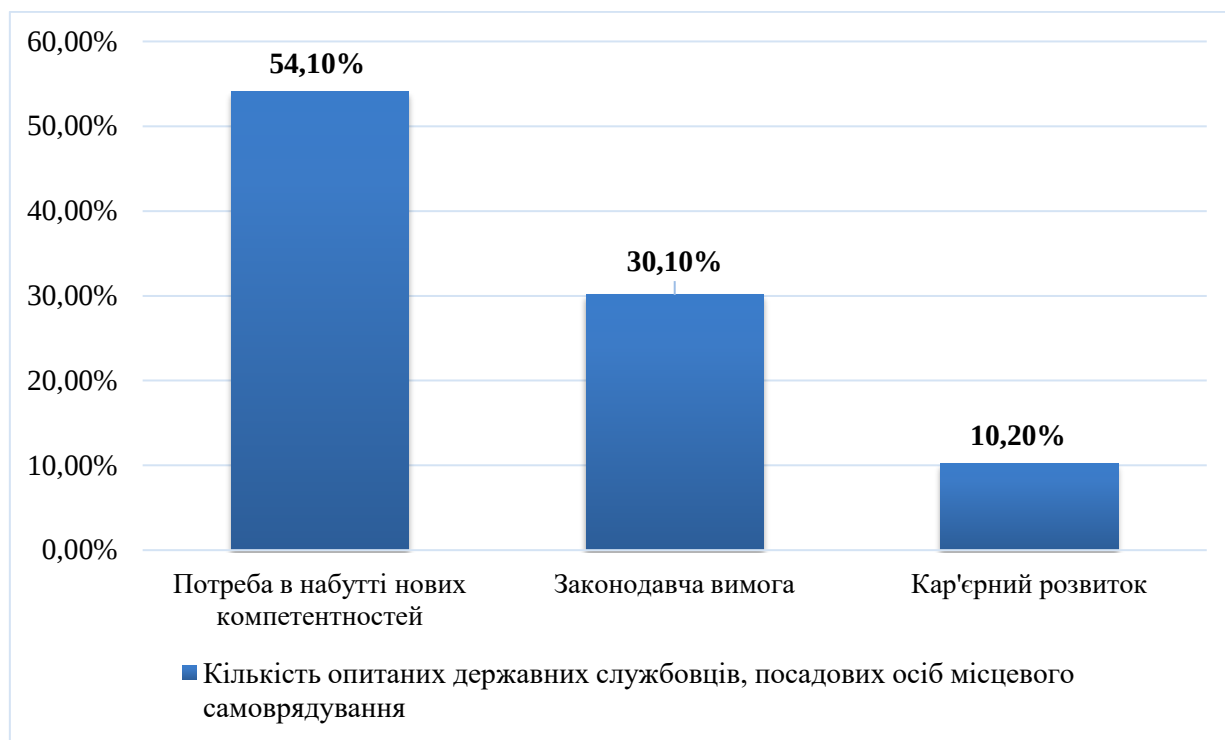


Рис. 2.2. Основні причини для мотивації до професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до опитування НАДС

[джерело: 74]

Таким чином, спостерігається тенденція до зниження інтересу до навчання через бажання вдосконалювати навички чи працювати ефективніше, особливо зі збільшенням стажу служби. Формальне ставлення до навчання стає більш поширеним. Низький рівень мотивації працівників органів влади вважається ключовою проблемою системи професійного навчання, що підтверджується такими результатами опитування НАДС: 29,9% державних службовців, 26,5% працівників служб управління персоналом і 39,2% представників провайдерів освітніх послуг зазначило, що мають низьку мотивацію до професійного навчання [74].

Важливу роль у здійсненні професійної освіти державних службовців

відіграє визначення загальних потреб у їх професійному навчанні. Так, у липні 2024 року НАДС було оприлюднено 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.

У 2024 році загальні потреби у професійному навчанні узагальнювалися за такими видами:

1) підготовка магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», яка входить до галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»;

2) підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами;

3) підвищення кваліфікації за короткостроковими програмами [15, с. 3].

Відповідно до Звіту про визначення потреб у професійному навчанні держслужбовців на 2025-2027 роки, у 2024 році були визначені ключові напрями підвищення кваліфікації для державних службовців і посадовців місцевого самоврядування на 2025-2027 роки:

- антикорупція (добročесність, запобігання корупції, етична поведінка, управління корупційними ризиками);

- післявоєнне відновлення (відбудова України, деокупація, реінтеграція та управління деокупованими територіями);

- гуманітарні права (міжнародне право, права людей з інвалідністю, гендерна рівність, протидія дискримінації та торгівлі людьми);

- кібербезпека (захист інфраструктури, інформаційна безпека, протидія дезінформації);

- подолання кризи та безпека (запобігання загрозам, кризове управління, адаптація до змін клімату);

- євроінтеграція (виконання зобов'язань перед ЄС, стратегічні комунікації, цифрова грамотність);

- адміністративне управління (проектний менеджмент, управління

персоналом, стратегічне планування, детінізація економіки).

Для державних службовців додатково також враховані такі напрями як управління змінами, розвиток лідерства, удосконалення володіння державною та іноземними мовами, публічні закупівлі та аналіз витрат і вигод [15, с. 4-5].

Звіт про загальні потреби створений на основі збору та узагальнення даних, зібраних за процедурою відповідно до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування від 2019 року [57].

Так, узагальнені потреби у навчанні за магістерською програмою за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» для державних службовців всіх категорій, посадових осіб місцевого самоврядування, перших заступників та заступників голів державних адміністрацій на період 2025-2027 роки передбачає 6533 особи, з них на 2025 рік – 2604 осіб, на 2026 рік – 2120 осіб, а на 2027 рік – 1809 осіб [15, с. 8].

Для порівняння розглянемо загальні потреби у підготовці державних службовців, визначених у 2021 році Звітом про потреби на 2022-2024 роки. Так, загальні потреби у підготовці за магістерською програмою за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» для державних службовців всіх категорій, посадових осіб місцевого самоврядування, перших заступників та заступників голів державних адміністрацій на 2022-2024 роки складав 5402 особи, з яких на 2022 рік заплановано – 2276 осіб, на 2023 рік – 1627, а на 2024 рік – 1499 осіб (рис. 2.3.) [14].



*Рис. 2.3. Потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на період 2022-2024 роки та 2025-2027 роки відповідно до Звітів про загальні потреби*  
[джерело: 14; 15]

Отже, результати, відображені на графіку свідчать про зміну потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у двох періодах: 2022-2024 роки та 2025–2027 роки. Зменшення кількості магістрів у 2023 та 2024 роках (до 1627 та 1499 осіб) може бути наслідком впливу війни, адже відбулось скорочення ресурсів на навчання, відтік фахівців, мобілізація, а також зміна пріоритетів у системі державного управління. Значне збільшення попиту у 2025 році (до 2604 осіб) може свідчити про активізацію процесів післявоєнного відновлення. У цей період очікується залучення кваліфікованих фахівців для реформування державного апарату, відбудови інфраструктури, управління деокупованими територіями та імплементації міжнародних стандартів управління. Зменшення попиту у 2026-2027 роках (до 2120 та 1809 осіб) може свідчити про часткове насичення ринку праці магістрами, стабілізацію кадрової ситуації або оптимізацію системи публічного управління після завершення пікових навантажень на державний апарат.

Таким чином, зміна потреб у підготовці магістрів у період війни та

післявоєнного відновлення відображає трансформацію системи державного управління України. Зростання у 2025 році вказує на критичну роль кваліфікованих управлінців для відновлення країни, тоді як спад у наступні роки свідчить про стабілізацію та адаптацію до нових умов.

Далі, варто визначити, що загальні потреби у підвищенні кваліфікації за загальними сертифікатними професійними та короткостроковими програмами на 2025-2027 роки складають 695 948 осіб, з них за загальними професійними програмами – 169 590 осіб та за короткостроковими програмами таких осіб – 526 358 осіб [15]. При цьому показники на період 2022-2024 роки становлять 468 488 осіб, з яких за професійними програмами – 128 733 особи та 339 755 осіб за короткостроковими програмами [14] (рис. 2.4.)



*Рис. 2.4. Потреби у підвищенні кваліфікації за загальними сертифікатними професійними та короткостроковими програмами на період 2022-2024 роки та 2025-2027 роки*

*[джерело: 14; 15]*

Отже, зазначений графік демонструє динаміку потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців за двома типами програм (загальні сертифікатні професійні та короткострокові) у періоди 2022–2024 роки та 2025–2027 роки. Зростання попиту на довгострокове професійне навчання у

2025-2027 роках може бути пов'язано з необхідністю підвищення професійних компетенцій державних службовців у період післявоєнного відновлення країни. Зростання показника короткострокових програм на період 2025-2027 роки свідчить про швидку адаптацію державного сектору до нових умов, потребу в оперативному навчанні для вирішення нагальних завдань (зокрема, управління у кризових умовах, впровадження реформ, робота з деокупованими територіями). Також, слід зазначити, що короткострокові програми мають значно більшу кількість слухачів, ніж професійні, що може бути обумовлено потребою у швидкому освоєнні нових знань у зв'язку зі змінами в управлінських процесах, реформами, а також впливом війни.

Варто виокремити основні напрямки, за якими планується підготовка за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації у 2025-2027 роках. Так, згідно опублікованого НАДС Звіту про визначення загальних потреб, можна виділити найпопулярніші напрямки, на які припадає майже 50 % від загального обсягу потреб у підготовці державних службовців за загальними короткостроковими програмами:

- підвищення рівня володіння українською державною мовою – потреба у 81 981 особі, що становить 15,6 % від загальної кількості;
- цифрова грамотність – 59 412 осіб, що складає 11,3 % від загальної кількості;
- антикорупційна підготовка – 44 425 осіб, або 8,4 % від загальної кількості;
- кібербезпека – 42807 осіб, або 8,1 % від загальної кількості;
- сприйняття та пристосування до змін – 34 814 осіб, або 6,6% від загальної кількості [15, с. 22].

У контексті воєнного часу та післявоєнного відновлення важливо розглянути пріоритетні напрямки, які пропонуються для підвищення кваліфікації головам місцевих державних адміністрацій, їхнім першим заступникам та заступникам за загальними короткостроковими програмами на 2025-2027 роки: післявоєнне відновлення та розвиток України, організація

роботи в умовах реформ (управління державною службою, гендерна політика, євроінтеграція, управління ризиками, інформаційна безпека тощо), кібербезпека та захист критичної інфраструктури, деокупація та реінтеграція територій, антикорупційна діяльність (добросесність, запобігання корупції, етична поведінка), права осіб з інвалідністю та вивчення Конвенції про їх права, запобігання кризам та загрозам, міжнародне гуманітарне право в умовах війни та інші напрями підготовки [15, с. 24-35].

Навчання державних службовців в Україні регулярно оцінюється за європейськими принципами державного управління, що визначені Програмою SIGMA. Для забезпечення якісної оцінки Національне агентство України з питань державної служби щорічно проводить моніторингові дослідження, збираючи інформацію від державних органів щодо організації навчання їхніх працівників. Цей процес дозволяє отримувати об'єктивні висновки від зовнішніх експертів Програми SIGMA, а також цінні рекомендації для підвищення ефективності організації професійного навчання. Основним індикатором, який враховується під час оцінки, є кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання за рахунок коштів державного бюджету. Сюди входить підготовка магістрів і підвищення кваліфікації, що є важливими елементами забезпечення компетентності та ефективності державної служби, а також витрати на навчання відносно до річного фонду оплати праці [19].

Згідно з Аналітичним звітом щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році, частка державних службовців, які підвищили кваліфікації у 2023 році було 60% від загальної кількості держслужбовців, заплановано на 2024 рік – 65%, а на 2025 рік – 70% [2]. Таким чином, збільшення частки державних службовців, які проходять підвищення кваліфікації, з 60% у 2023 році до запланованих 70% у 2025 році, свідчить про систематизацію та активізацію роботи у сфері професійного розвитку держслужбовців та може бути результатом цілеспрямованої політики щодо вдосконалення компетенцій персоналу.

Відповідно до Аналітичного звіту щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році обсяг видатків з фонду оплати праці для навчання держслужбовців становив 1,5%, тоді як у 2024 році – 1,75%, а у 2025 році – 2%, що свідчить про збільшення обсягів фінансування професійного навчання держслужбовців, проте частки лишаються незначними. Важливим залишається той факт, що у 2022 році на таке навчання було виділено 0,02% від фонду оплати праці, що вважається катастрофічним показником [2].

Результати дослідження Національним агентством з питань державної служби в Україні за субіндикатором Програми SIGMA «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» (що обчислюється як відношення числа державних службовців, які отримали професійне навчання хоча б 1 раз за рахунок коштів державного або місцевого бюджету, до загальної кількості державних службовців, які працюють у відповідному державному органі на початок звітної року), вказують на низький рівень фінансування професійного навчання та їхню залежність від виникнення надзвичайних ситуацій [74; 19] (рис. 2.5.)



*Рис. 2.5. Річне співвідношення державних службовців категорій «А», «Б», «В», які пройшли мінімум 1 раз професійне навчання за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів*

*[джерело: 74; 19]*

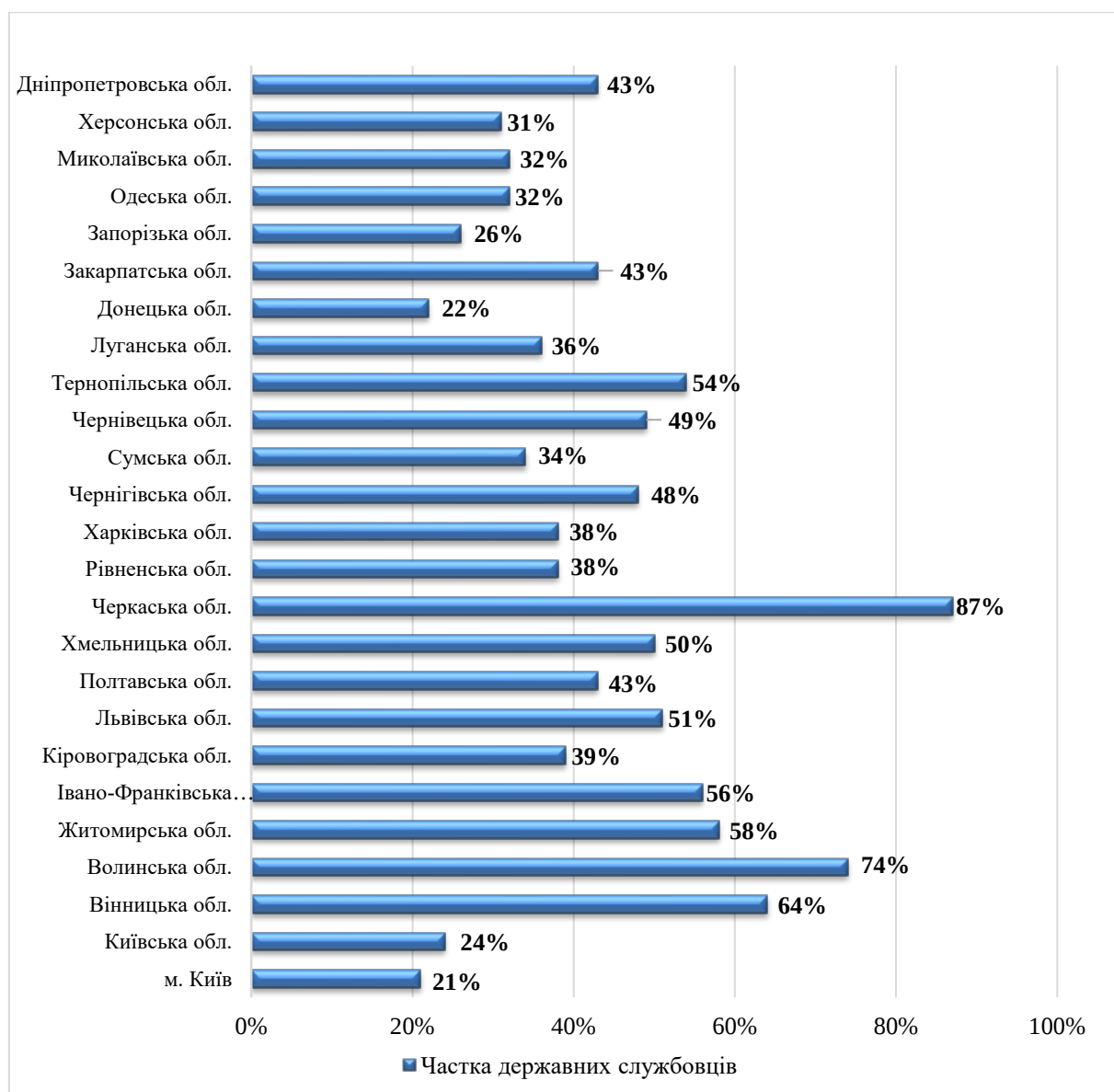
Як бачимо, у 2023 році кількість державних службовців, які пройшли професійне навчання збільшилось на 13%, порівняно з 2022 роком, проте не виправдало очікування НАДС, які планували у 2023 році навчити 60% від загальної кількості державних службовців. Проте покращені результати свідчать про адаптацію системи підготовки до умов воєнного часу, у порівнянні з 2022 роком, коли початок повномасштабного вторгнення спричинив паніку у населення та масовий виїзд людей закордон або в інші, більш безпечні, області України, що вплинуло на такий низький показник кількості державних службовців, які пройшли професійне навчання.

Слід зазначити, що 46% державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2023 році – це 74 417 осіб, серед яких, державних службовців категорії «А» становило 152 особи (71 %), державних службовців категорії «Б» - 19 516 (48 %) та державних службовців категорії «В» - 54 749 (45%) [2].

Варто зауважити, що фінансові витрати на підвищення кваліфікації держслужбовців у 2023 році становили в середньому 0,03% від фонду оплати праці. Такий показник є вищим, ніж у 2022 році на 0,01%, проте нижче на 1,47% від запланованого на 2023 рік НАДС [19].

Відповідно до Аналітичного звіту НАДС щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році, було визначено співвідношення кількості державних службовців категорії «Б» і «В» згідно з адміністративно-територіальним розподілом (рис. 2.6.)

Таким чином, найбільша частка державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2023 році належить Черкаській (87 %), Волинській (74 %), Вінницькій (64 %), Житомирській (58 %), Івано-Франківській (56 %), Тернопільській (54 %), Львівській (51 %) областях; а найменша частка – у Сумській (34 %), Одеській, Миколаївській (по 32 %), Херсонській (31 %), Запорізькій (26 %), Київській (24 %), Донецькій (22 %), м. Київ (21 %).



*Рис. 2.6. Частка державних службовців, категорії «Б» і «В», які пройшли професійне навчання у 2023 році відповідно до адміністративно-територіального розподілу [джерело: 2]*

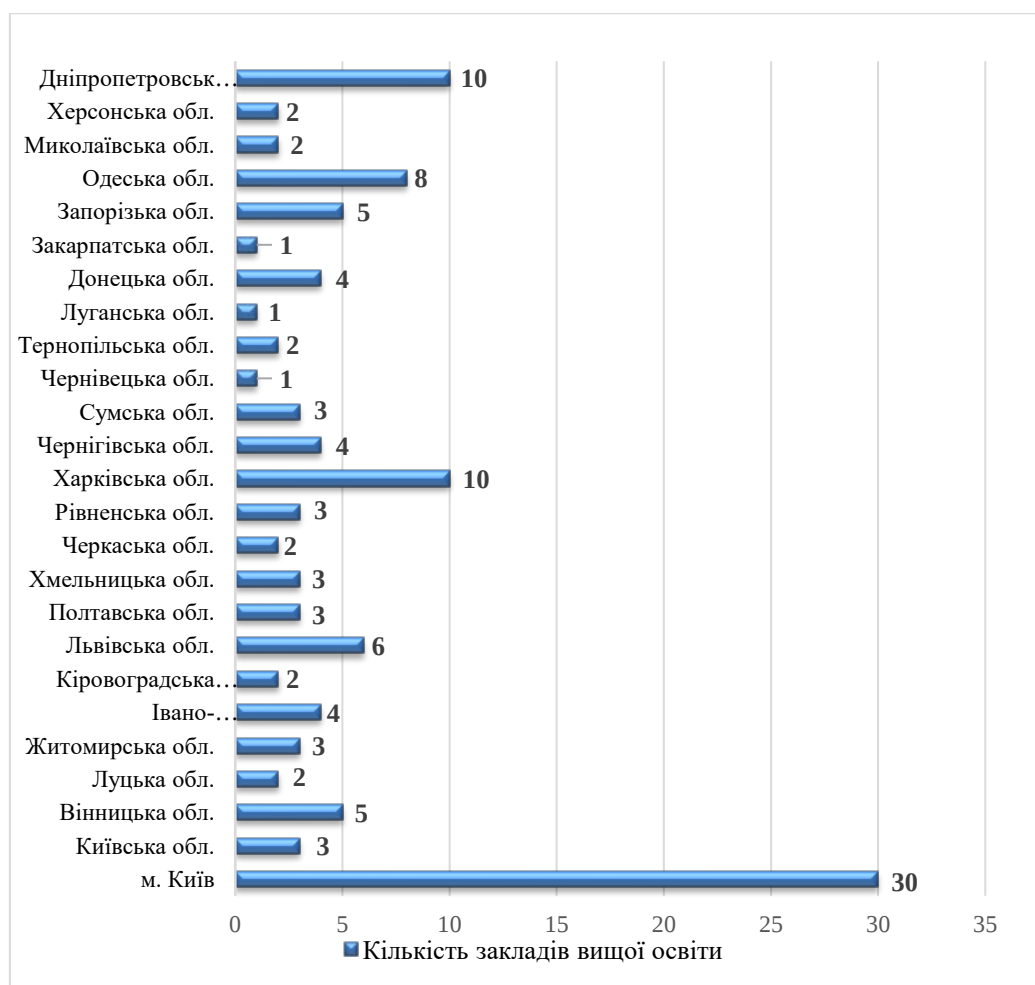
Отже, у контексті війни результати професійного навчання державних службовців демонструють значні регіональні відмінності, що пов'язані з безпековими та соціально-економічними умовами в країні. Найбільший відсоток службовців, які пройшли навчання у 2023 році, зафіксовано в відносно безпечних областях, водночас найменша частка охоплення навчанням спостерігається в регіонах, які значною мірою постраждали від воєнних дій або перебувають у безпосередній близькості до лінії фронту. Такі

результати свідчать про те, що війна суттєво впливає на можливість державних службовців проходити професійне навчання у прифронтових і постраждалих регіонах. Безпекові ризики, переміщення населення, руйнування інфраструктури та перевантаженість службовців надзвичайними завданнями значно ускладнюють організацію навчального процесу. Тому, варто вкотре наголосити про важливість адаптації програм підвищення кваліфікації до умов війни, зокрема через впровадження дистанційних форматів навчання та спеціальних заходів підтримки для службовців з прифронтових регіонів.

У 2022 році було впроваджено веб-портал управління знаннями у сфері професійного навчання, а його функціональний модуль «Державне замовлення» зазнав значного розширення. Зокрема, протягом 2022 та 2023 років було вдосконалено процес подання та обробки конкурсної інформації й документації, яку надають учасники конкурсного відбору для виконання державного замовлення НАДС на професійне навчання публічних службовців. Деякі ключові документи, зокрема довідку про діяльність закладу освіти та показники економічної ефективності, переведено в онлайн-формат. Також цифровізовано пакет документів для погодження кандидатур, рекомендованих до зарахування на навчання для здобуття ступеня магістра вищої освіти [66, с. 25].

Отже, за результатами автоматизованого конкурсного відбору було відібрано виконавців державного замовлення. Так, 29 закладів вищої освіти отримали державне замовлення на 650 здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування за магістерським рівнем, 25 закладів освіти отримали бюджет на підвищення кваліфікації 16 293 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [66, с. 25].

Станом на 1 листопада 2024 року, відповідно до реєстру суб'єктів освітньої діяльності в Україні здійснюють підготовку за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» 119 закладів вищої освіти [68] (рис. 2.7.).



*Рис. 2.7. Регіональна статистика щодо кількості закладів вищої освіти, які здійснюють навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» [джерело: 68]*

Таким чином, найменше закладів вищої освіти (ЗВО), які готують фахівців у сфері державної служби у Херсонській, Миколаївській, Луцькій, Кіровоградській, Черкаській, Чернівецькій, Тернопільській та Луганській областях – по 1 або 2 ЗВО. Найвищі показники у м. Києві (30 ЗВО), Харківській та Дніпропетровській обл. – по 10 ЗВО. Такі результати свідчать, про нерівномірний регіональний розподіл закладів вищої освіти, які готують фахівців у сфері державної служби на території України.

Згідно зі звітом голови НАДС за 2023 рік, за державним замовленням НАДС підвищила кваліфікацію 39 147 держслужбовців різних категорій, з них 77% жінок та 23% чоловіків. Варто відзначити, що серед всіх держслужбовців, які пройшли професійне навчання, 16 293 особи здобули освіту у відібраних

зкладах освіти (41,6 %), а решта 22 854 особи пройшли у Вищій школі публічного управління за розробленими 129 програмами та 32 напрямками. Варто зазначити, що державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, голови місцевих державних адміністрацій, їхніх заступників та перших заступників пройшли підвищення кваліфікації за 41 напрямками [66, с. 26].

Одним із стратегічних напрямків, за яким здійснюється підготовка державних службовців є навчання англійській мові, яке реалізується проєктом НАДС у співпраці з освітньою організацією EF Language Learning Solutions безкоштовно в онлайн-форматі на платформі EF English Live. Згідно звіту голови НАДС, у даному проєкті беруть участь наразі більше 19000 публічних службовців, серед яких 17153 державних службовців, 1984 посадові особи органів місцевого самоврядування, 18 голів міських державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників. Вже видано приблизно 11 тисяч сертифікатів, які підтверджують підвищення кваліфікації саме в даному напрямку [66, с. 27].

Зручною та важливою перевагою у спрощеній процедурі проходження курсів підвищення кваліфікації є можливість отримати знання та сертифікат дистанційно. Так, у серпні 2023 року почав функціонувати мобільний додаток мультимедійної онлайн-платформи EF. Відповідно, кожен бажаючий державний службовець може зареєструватися та отримати цілодобовий доступ до курсів з різних гаджетів, навіть за відсутності електрики. Мультимедійні модулі платформи, а також наповнення програми адаптовані під сучасні українські реалії та професійні вимоги, які висуваються перед державними службовцями в умовах сьогодення [66, с. 27].

Слід також додати, що на базі Вищої школи публічного управління протягом 2023 року було:

- започатковано Школу підготовки стратегів, де навчання вже пройшли 42 державних службовців категорії «А»;
- запущено Школу гендерного мейстримінгу, в якій сертифікати вже

отримали 15 державних службовців категорії «А»;

- проведено освітній марафон «Актуальні питання діяльності органів місцевого самоврядування» для 196 осіб;

- відкрито Літню школу тренерської майстерності та підготовлено на її базі 96 тренерів за напрямками: доступ до публічної інформації, організація навчання щодо стратегічного планування, боротьба з випадками будь-якого виду насильства;

- підвищено кваліфікацію 211 державних службовців за програмою щодо питань стратегічного планування за методикою RBM, а також з питань психосоціальної підтримки та розвитку психологічної компетентності держслужбовців. В рамках останнього напрямку було знято та оприлюднено серію інформаційних матеріалів «Техніки психоемоційної підтримки»;

- розгорнуто 49 нових освітніх курсів на платформі Вищої школи – Moodle, на якій зареєстровані 13544 слухачів, а кількість сертифікатів, які були отримані завдяки цій платформі становить 4199 [66, с. 28-29].

Варто зауважити, що в рамках оцінювання якості освіти у Вищій школі публічного управління було проведено контрольне анкетування, за результатами якого 99,2 % досліджуваних підтвердили своє задоволення якістю наданих освітніх послуг [66, с. 30].

Отже, сучасний стан підготовки державних службовців в Україні в умовах воєнного стану характеризується суттєвими викликами та необхідністю адаптації системи професійного навчання до нових реалій. Воєнні дії вплинули на функціонування державних інституцій, вимагаючи від працівників публічної служби не лише традиційних адміністративних компетенцій, а й навичок кризового управління, стресостійкості, швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Запровадження сучасних методів навчання, включаючи онлайн-курси, практичні тренінги та симуляції кризових ситуацій, стало одним із важливих напрямів вдосконалення підготовки державних службовців. Забезпечення якісної підготовки державних службовців є одним із ключових чинників зміцнення інституційної

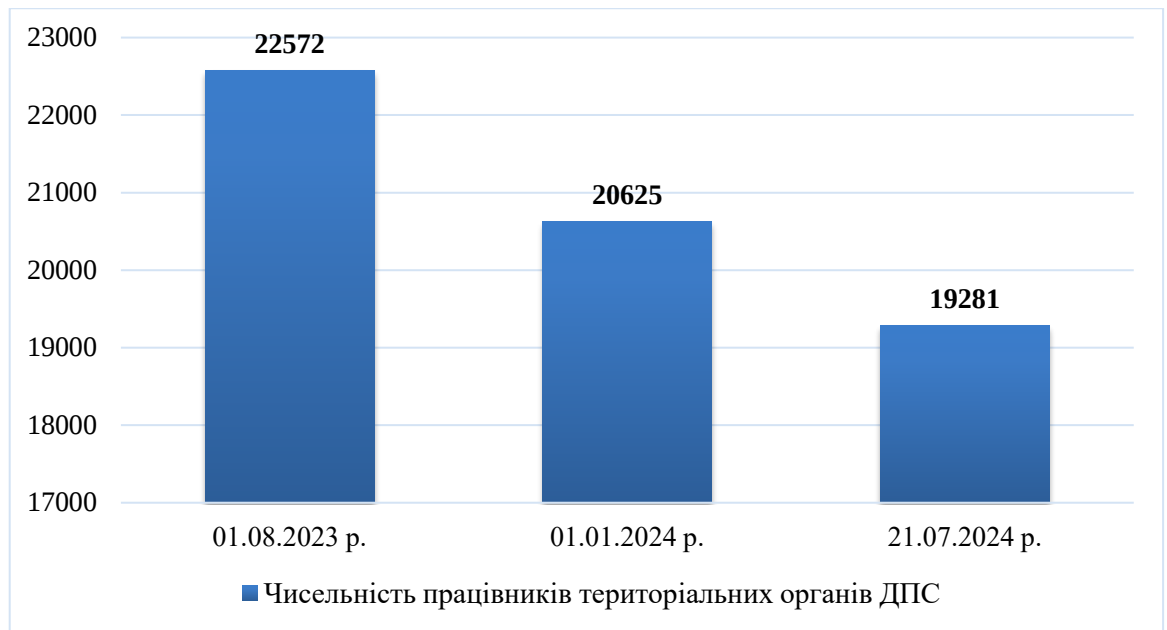
спроможності держави та ефективного реагування на виклики, що постають у період війни.

### **2.3. Забезпеченість податкової служби кваліфікованими кадрами (на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області)**

Забезпечення належного функціонування податкової служби є важливим елементом державного управління, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає потреба в стабільному надходженні фінансових ресурсів для забезпечення національної безпеки та соціальних гарантій. Високий рівень кваліфікації державних службовців, які працюють у податковій системі, є основою ефективного адміністрування податків, належної комунікації з платниками податків та виконання стратегічних завдань держави.

Державна податкова служба України (ДПС) – це центральний орган виконавчої влади, відповідальний за реалізацію державної податкової політики, адміністрування податків, зборів та інших обов’язкових платежів, а також контроль за їх надходженням до бюджетів та державних цільових фондів. Діяльність ДПС спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів [10].

Важливо відзначити, що станом на 1 січня 2024 року, у Державній податковій службі (ДПС) України фактично працювало 20 625 осіб [77]. У липні 2024 року Кабінет Міністрів ухвалив постанову про скорочення граничної чисельності працівників територіальних органів ДПС на 3 291 особу, порівняно з 2023 роком (тоді таких працівників було 22 572), водночас збільшивши чисельність центрального апарату на 206 осіб [11]. Таким чином, станом на 21 липня 2024 року працівників територіальних органів ДПС в Україні налічувалося 19 281 (рис. 2.8.) [6].



*Рис. 2.8. Кількість працівників територіальних органів Державної податкової служби в Україні у 2023 та 2024 роках*  
[джерело: 77; 6]

Отже, зазначені показники свідчать про поступове реформування структури Державної податкової служби України, яке спрямоване на оптимізацію її роботи. Зокрема, рішення Кабінету Міністрів про скорочення граничної чисельності працівників територіальних органів демонструє прагнення до зменшення адміністративного апарату на місцях. Водночас збільшення чисельності центрального апарату свідчить про перерозподіл функцій у системі ДПС. Такий підхід може бути спрямований на посилення аналітичної, координаційної та управлінської роботи на національному рівні, що стає особливо актуальним у сучасних умовах економічних і воєнних викликів. Загалом, зазначені зміни відображають зусилля уряду з підвищення ефективності податкової служби шляхом раціонального використання кадрових ресурсів та концентрації на пріоритетних напрямках діяльності.

Варто зазначити, що структура ДПС включає центральний апарат та територіальні органи, які функціонують як відокремлені підрозділи без статусу юридичних осіб. Центральний апарат складається з департаментів та управлінь, відповідальних за різні напрями діяльності. Територіальні органи

ДПС утворені як відокремлені підрозділи центрального апарату та відповідають за реалізацію податкової політики на місцевому рівні. Вони забезпечують адміністрування податків, зборів та інших обов'язкових платежів, а також здійснюють контроль за їх сплатою у відповідних регіонах [10].

На прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області можна прослідкувати, як впливають сучасні виклики, зокрема воєнний стан, на кадрову політику та професійний розвиток працівників. Особливе значення має здатність служби адаптуватися до нових умов, зберігати кадровий потенціал та залучати висококваліфікованих спеціалістів для виконання поставлених завдань.

Відповідно до Положення від 12.11.2020 року, Головне управління Державної податкової служби у Миколаївській області є територіальним органом ДПС України, утвореним на правах відокремленого підрозділу. Воно забезпечує реалізацію податкової політики на території Миколаївської області, здійснюючи адміністрування податків, зборів та інших обов'язкових платежів, а також контроль за їх надходженням до бюджетів різних рівнів. Основні функції ГУ ДПС у Миколаївській області:

- забезпечення своєчасного та повного надходження податкових платежів до державного та місцевих бюджетів;
- проведення перевірок платників податків з метою виявлення та запобігання податковим правопорушенням;
- інформування платників податків про зміни в податковому законодавстві та надання методичної допомоги щодо правильності його застосування;
- опрацювання скарг, заяв та пропозицій, пов'язаних з податковими питаннями;
- співпраця з правоохоронними та контролюючими органами для забезпечення законності у сфері оподаткування [33].

Організаційна структура ГУ ДПС у Миколаївській області включає

департаменти та відділи, відповідальні за різні напрями роботи, зокрема:

- 1) Керівництво - очолює управління та координує роботу всіх підрозділів. Станом на 2024 рік, керівником є Роман Анатолійович Корнєв [7].
- 2) Управління податкового аудиту – здійснює перевірки платників податків щодо правильності нарахування та сплати податків.
- 3) Управління податків і зборів з фізичних осіб – адмініструє податки, що сплачуються фізичними особами, та контролює їх надходження.
- 4) Управління податків і зборів з юридичних осіб – відповідає за адміністрування податків, що сплачуються підприємствами та організаціями.
- 5) Управління боротьби з відмиванням доходів, одержаних злочинним шляхом – виявляє та запобігає фінансовим злочинам у сфері оподаткування.
- 6) Управління інформаційних технологій – забезпечує функціонування інформаційних систем та електронних сервісів для платників податків.
- 7) Управління правового забезпечення – надає юридичну підтримку та забезпечує дотримання законодавства в діяльності управління.
- 8) Управління обслуговування платників податків – надає консультації та роз'яснення, приймає звітність та забезпечує комунікацію з платниками.
- 9) Управління фінансово-економічного забезпечення – відповідає за планування та використання фінансових ресурсів управління.
- 10) Управління персоналу – займається питаннями кадрової політики, підбору та навчання персоналу [7].

Кожен з цих підрозділів виконує специфічні функції, спрямовані на забезпечення ефективної роботи податкової служби в регіоні. Завдяки чіткій структурі та розподілу обов'язків, Головне управління ДПС у Миколаївській області забезпечує належне адміністрування податкової системи та обслуговування платників податків.

Відповідно до Плану роботи Головного управління ДПС у Миколаївській області на 2024 рік, затверджений в.о.головою Державної податкової служби України Тетною Кірієнко від 29.12.2023 року, варто зазначити, що окремий розділ цього плану присвячений питанню організації роботи з персоналом та запобіганню й виявленню корупції. Таким чином, відповідно до Розділу 9 Плану роботи Головного управління ДПС у Миколаївській області на 2024 рік, серед заходів, які плануються провести ГУ ДПС у Миколаївській області у 2024 році [32], варто виокремити наступні:

- забезпечити здійснення заходів щодо укомплектування структурних підрозділів ГУ ДПС фахівцями відповідного рівня та кваліфікації;

- організувати відбір кандидатів на вакантні місця, відповідно до законодавства в умовах воєнного часу;

- регулярно здійснювати моніторинг показників ефективності та якості професійної діяльності державних службовців ГУ ДПС у Миколаївській області на посадах державної служби категорії «Б» та «В»;

- організувати та провести заходи щодо підвищення кваліфікації посадових осіб ГУ ДПС шляхом здійснення навчання за професійними програмами, програмами тематичних семінарів (як постійно діючих, так і короткострокових);

- організувати та провести інформаційну роботу серед працівників ГУ ДПС щодо дотримання вимог антикорупційного законодавства та запобігання корупційним правопорушенням відповідно до Антикорупційної програми Державної податкової служби України на 2023-2025 роки [37];

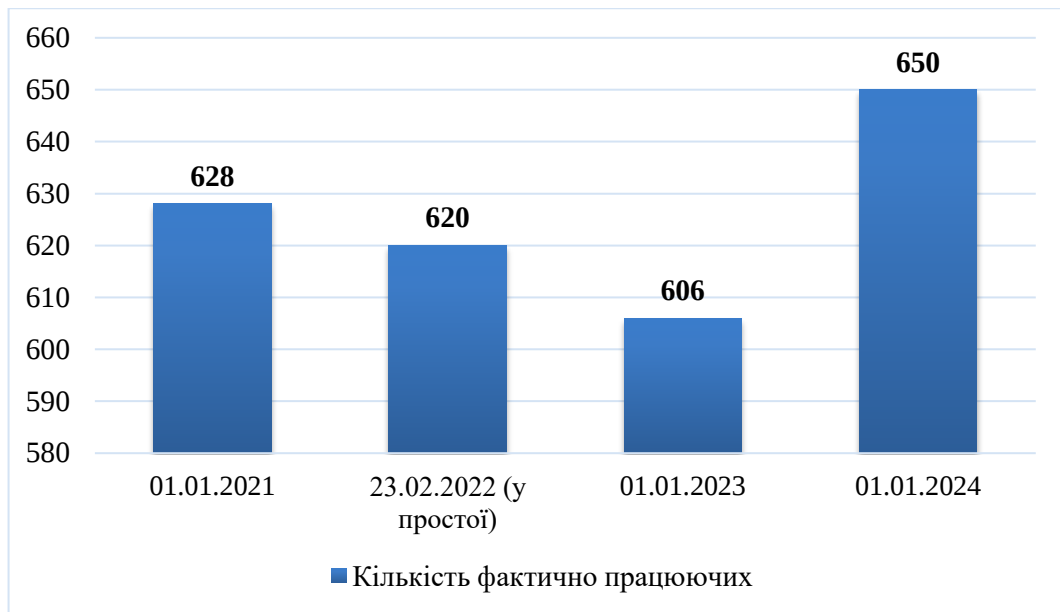
- здійснювати контроль за дотримання посадовими особами управління Правил етичної поведінки в органах Державної податкової служби України правила [36];

- провести організаційні заходи щодо подання державними службовцями декларацій відповідно до встановлених законодавством термінів [32].

Ключовим фактором успішної роботи Головного управління ДПС у Миколаївській області є його кадрове забезпечення. Від рівня професіоналізму, компетентності та мотивації працівників залежить ефективність виконання податкових функцій, які є важливими для фінансової стабільності регіону. Отже, основою стабільної роботи Головного управління ДПС у Миколаївській області є забезпечення кваліфікованими кадрами. Тому, варто розглянути стан кадрового забезпечення у ГУ ДПС у Миколаївській області за останні роки.

Відповідно до штатного розпису ГУ ДПС у Миколаївській області, штатна чисельність протягом 2021, 2022, 2023 та 2024 років залишалась незмінною і становила – 687 працівників [7]. Варто розглянути фактичну чисельність кадрів у Головному управлінні Державної податкової служби у Миколаївській області (ГУ ДПС у Миколаївській області) у щорічному розрізі.

Станом на 1 січня 2021 року фактична кількість працюючих нараховувалась – 628 осіб. У зв'язку з повномасштабним вторгненням та введенням воєнного стану в Україні, кількісні дані за 2022 рік отримати не вдалось, адже у період з 24 лютого 2022 року по 21 листопада 2022 року основна частина працівників ГУ ДПС у Миколаївській області перебували у простої. Тому, оскільки кадрові зміни протягом періоду простою не відбувалися, вважаємо фактичною кількістю працюючих, станом на 23.02.2022 року – 620 осіб. За результатами статистичного дослідження, станом на 1 січня 2023 року фактична чисельність працівників становила 606 осіб, а вже на 1 січня 2024 року таких працівників було 650 осіб (рис. 2.9.) [7].



*Рис. 2.9. Показники фактичної кількості працюючих у ГУ ДПС у Миколаївській області (за даними 2021, 2022, 2023 та 2024 років) [7]*

Таким чином, протягом 2021–2024 років штатна чисельність працівників Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області залишалася незмінною на рівні 687 осіб, що свідчить про відсутність значних організаційних змін у структурі управління, зокрема скорочення або збільшення штатних одиниць упродовж зазначеного періоду.

Фактична чисельність працівників демонструє поступове зменшення у 2022-2023 роках із подальшим відновленням у 2024 році. Зменшення чисельності у 2023 році може бути пов'язане із впливом воєнних дій на Миколаївську область, а також можливою релокацією або тимчасовими звільненнями працівників. Відновлення чисельності працівників у 2024 році вказує на стабілізацію роботи органу в умовах післявоєнного відновлення. Також, це може бути пов'язане з великою кількістю вакансій в ГУ ДПС у Миколаївській області, поява яких спричинена війною, а також важливим фактором є спрощена процедура конкурсного відбору. Ще однією причиною таких змін у фактичній кількості працівників стало те, що у 2022 році велика частина працівників перебувала у простой, що ускладнює визначення повної картини кадрових змін за цей період. Однак можна припустити, що частина

працівників залишили робочі місця через обставини воєнного часу. Тому, поступове збільшення фактичної чисельності до 650 осіб на початок 2024 року свідчить про повернення працівників до роботи та відновлення кадрового потенціалу.

Незважаючи на складні часи в Україні та коливання чисельності працівників у 2021–2024 роках, ГУ ДПС у Миколаївській області продовжувала функціонувати завдяки збереженню ключових кадрів, що свідчить про важливість не тільки кількісного, а й якісного складу персоналу, тобто про професійне навчання працівників, яка забезпечує: ефективне виконання завдань, адаптацію до нових викликів, зокрема в умовах воєнного часу, підтримання високих стандартів роботи.

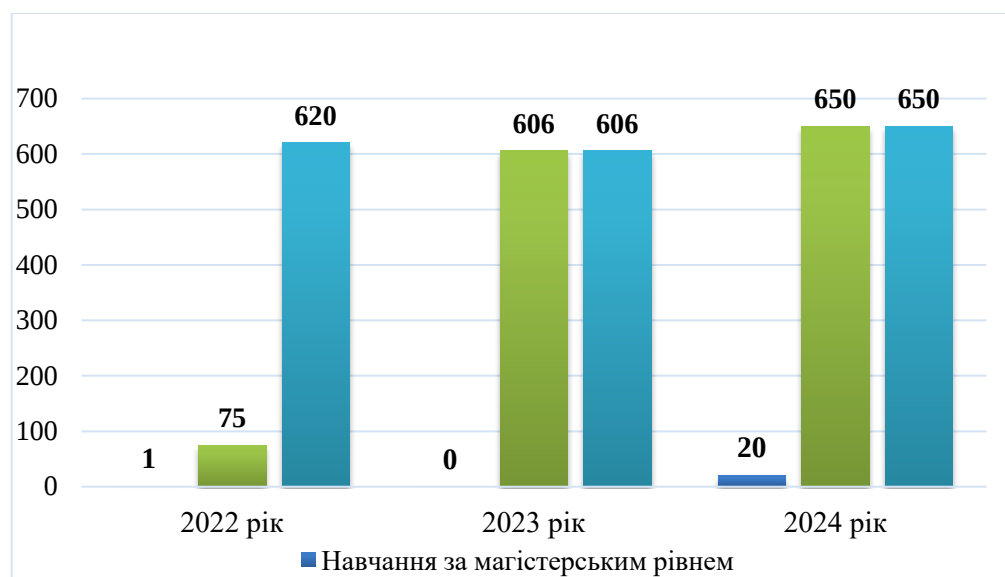
Варто зазначити, що професійна освіта є вирішальним фактором для успішної діяльності податкових органів, оскільки війна та криза спричинили нові виклики, до яких освічений персонал має вміти пристосовуватися. Постійне навчання та підвищення кваліфікації допомагає уникати помилок у роботі, забезпечує оперативну реакцію на запити громадян та бізнесу, підвищує рівень обслуговування платників податків. Професійна освіта дає змогу працівникам ефективно працювати з новими технологіями. Таким чином, державна податкова служба активно переходить до цифрових форматів, а саме електронний документообіг, автоматизовані системи аналізу, технології дистанційної роботи тощо. Також, слід додати, що професійна освіта створює умови для кар'єрного зростання, що знижує рівень плинності кадрів.

Таким чином, зміни у чисельності працівників підкреслюють важливість фокусу не лише на кількісних, а й на якісних аспектах кадрового потенціалу. Тому професійна освіта є ключовим інструментом для забезпечення стабільної та ефективної роботи податкових органів у складних умовах та післявоєнному відновленні.

У зв'язку з вищенаведеним та з метою визначення стану підготовки працівників Головного управління Державної податкової служби у

Миколаївській області варто розглянути статистичні дані щодо кількості осіб, які протягом 2022, 2023 та 2024 років пройшли професійне навчання, у тому числі підготовку за магістерською програмою, підвищення кваліфікації та самоосвіту.

Варто відзначити, що оскільки з 24 лютого 2022 року основна частина працівників ГУ ДПС у Миколаївській області була у простої, то за 2022 рік нам вдалося зібрати дані лише за період з 01.01.2022 по 23.02.2022. Таким чином, за даний період навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» за магістерською програмою пройшов лише 1 працівник ГУ ДПС у Миколаївській області. Натомість курси підвищення кваліфікації пройшли 75 осіб, а самоосвіту здобули всі 100 % працівників. Протягом 2023 року ніхто з фактично працюючих не навчався за магістерською програмою, однак підвищення кваліфікації та самоосвіту відтворено відповідно до індивідуальних програм всіма працівниками. Станом на листопад 2024 року, за даними ГУ ДПС у Миколаївській області, 20 працівників здобули або наразі здобувають магістерський рівень у закладах вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». При цьому курси підвищення кваліфікації та самоосвіту пройшли також всі 100 % працівників (рис. 2.10.) [7].



*Рис. 2.10. Стан підготовки працівників ГУ ДПС у Миколаївській області протягом 2022, 2023 та 2024 років [джерело: 7]*

Таким чином, отримані дані свідчать про різний рівень активності у сфері професійного навчання працівників ГУ ДПС у Миколаївській області у період із 2022 по 2024 роки. У 2022 році, попри складні умови, пов'язані з воєнним станом, значна частина працівників (75 осіб) змогли пройти курси підвищення кваліфікації, а всі співробітники займалися самоосвітою. Варто додати, що зазначені дані за період з 01.01.2022 по 23.02.2022 року. Водночас лише один працівник продовжив навчання за магістерською програмою «Публічне управління та адміністрування», що, ймовірно, пов'язано зі скороченням фінансування, спричиненим кризовими умовами воєнного часу. Обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність їх спрямування на нагальні потреби у сфері безпеки та підтримки критичної інфраструктури значно ускладнили доступ працівників до формального тривалого навчання.

У 2023 році навчання за магістерською програмою «Публічне управління та адміністрування» серед працівників ГУ ДПС у Миколаївській області не проводилося, що значною мірою пояснюється складними обставинами воєнного часу. Війна внесла значні корективи в роботу установи та життя її працівників, зокрема, створивши значний тиск на ресурси, логістику та можливості для довготривалого навчання. Через постійні виклики, пов'язані з воєнними діями, безпековою ситуацією та необхідністю зосередити зусилля на забезпеченні стабільного функціонування податкової служби, працівники не мали можливості залучитися до тривалого формального навчання в закладах вищої освіти. Проте, попри відсутність можливостей для здобуття магістерської освіти, працівники продовжували підвищувати свій професійний рівень через курси підвищення кваліфікації та самоосвіту, що говорить про їхню адаптивність, готовність до викликів і прагнення підтримувати високу якість своєї роботи навіть у кризових умовах. Отже, у 2023 році війна стала основною причиною, яка ускладнила доступ до формальної освіти, однак не зупинила процес професійного розвитку, який відбувався завдяки альтернативним підходам до навчання, що є важливим

свідченням стійкості та відповідального підходу до виконання обов'язків з боку працівників податкової служби.

Станом на початок листопаду 2024 року спостерігається значний прогрес у здобутті формальної освіти. 20 працівників здобули або здобувають магістерський рівень за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що демонструє покращення умов для навчання та зростання мотивації працівників до професійного розвитку. Водночас 100% працівників продовжують активно брати участь у курсах підвищення кваліфікації та займатися самоосвітою, що свідчить про високий рівень відповідальності до власної професійної компетентності.

Загалом, отримані дані свідчать про поступове відновлення та розвиток професійної підготовки працівників, що є важливим кроком для забезпечення ефективної діяльності ГУ ДПС у Миколаївській області в умовах адаптації до сучасних викликів.

Значної уваги набувають напрямки, за якими податківці пройшли курси підвищення кваліфікації. Так, одним із ключових напрямків стало вивчення податкового законодавства, що передбачало ознайомлення зі змінами у Податковому кодексі України та адаптацію до умов воєнного та післявоєнного періоду. Окрему увагу було приділено фінансовому контролю та аудиту, що включало опанування методів перевірки фінансових операцій і боротьби з ухиленням від сплати податків. Також важливим напрямком навчання стало впровадження цифрових технологій, зокрема використання автоматизованих систем для електронного адміністрування та аналізу даних. Сучасні виклики вимагали від податківців знань у сфері кібербезпеки та захисту даних, що стало необхідним для забезпечення конфіденційності інформації та протидії можливим кібератакам. Не менш важливим було вдосконалення комунікативних навичок і управління стресом, що дозволяло ефективно взаємодіяти з платниками податків та зберігати продуктивність у складних умовах. Ще одним актуальним напрямком стало вивчення принципів антикорупційної діяльності, зокрема формування прозорості у роботі та

запобігання корупційним проявам. Такі курси сприяли не лише професійному розвитку, а й формуванню стійких морально-етичних стандартів у роботі податкової служби.

Таким чином, професійне навчання забезпечило працівникам ГУ ДПС у Миколаївській області необхідні знання для успішного виконання професійних обов'язків, особливо в умовах значних викликів, з якими стикається сучасна податкова служба. Водночас залишаються окремі недоопрацювання, які потребують детального аналізу, а також зростає необхідність розглянути сучасні виклики й розробити рекомендації для подальшого вдосконалення підходів до професійної освіти.

### **Висновки до другого розділу**

По-перше, нормативно-правові акти регулюють процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, закріплюють компетенції, які мають бути сформовані в держслужбовців, а також визначають критерії оцінки знань, навичок і професійної готовності. Завдяки цьому правовому підґрунтю, заклади освіти та інші установи, відповідальні за навчання службовців, мають чіткі орієнтири для розробки освітніх програм, методик і стандартів, що відповідають сучасним потребам державного управління. Також нормативно-правова база забезпечує правову захищеність процесу підготовки, сприяє прозорості й підзвітності у сфері державної служби, що допомагає гарантувати високий рівень компетентності державних службовців, підвищує ефективність їхньої роботи та забезпечує кращу якість надання державних послуг. До такої бази входять закони України, розпорядження Кабінету Міністрів України, ухвалення Верховної Ради України, постанови, укази Президента України, накази, інструкції, положення відповідних органів, які контролюють діяльність у сфері державної служби.

По-друге, статистичні дані за 2021, 2022, 2023 роки та перший квартал 2024 року демонструє виражену тенденцію до значного зменшення кількості

фактично працюючих державних службовців. Ключовою проблемою системи професійного навчання є низький рівень мотивації державних службовців до навчання. Важливу роль у здійсненні професійної освіти державних службовців відіграє визначення загальних потреб у їх професійному навчанні. За результатами отриманих даних у 2023 та 2024 роках знижується кількість потреби у підготовці магістрів та підвищенні кваліфікації, що може бути наслідком впливу війни, адже відбулось скорочення ресурсів на навчання, відтік фахівців, мобілізація, а також зміна пріоритетів у системі державного управління, проте значне збільшення попиту у 2025 році може свідчити про необхідність підвищення професійних компетенцій державних службовців у період післявоєнного відновлення країни. Забезпечення якісної підготовки державних службовців є одним із ключових чинників зміцнення інституційної спроможності держави та ефективного реагування на виклики, що постають у період війни.

По-третє, незважаючи на складні часи в Україні та коливання чисельності працівників у 2021–2024 роках, ГУ ДПС у Миколаївській області продовжувала функціонувати завдяки збереженню ключових кадрів, що свідчить про важливість не тільки кількісного, а й якісного складу персоналу, тобто про професійне навчання працівників, яка забезпечує: ефективне виконання завдань, адаптацію до нових викликів, зокрема в умовах воєнного часу, підтримання високих стандартів роботи. Загалом, отримані дані свідчать про поступове відновлення та розвиток професійної підготовки працівників, що є важливим кроком для забезпечення ефективної діяльності ГУ ДПС у Миколаївській області в умовах адаптації до сучасних викликів. Однак, є і недоліки: обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність їх спрямування на нагальні потреби у сфері безпеки та підтримки критичної інфраструктури значно ускладнили доступ працівників до формального тривалого навчання. .

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

#### **3.1. Основні проблеми та виклики у підготовці державних службовців під час воєнного стану**

Ключовим елементом реформування державного управління та децентралізації в Україні є забезпечення ефективної системи професійного навчання державних службовців. Успішність реформи залежить від формування професійного, компетентного та мотивованого корпусу управлінців, які спрямовані на постійний професійний розвиток і здатні ефективно виконувати завдання держави та органів місцевого самоврядування.

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, варто зазначити, що підвищення якості професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є ключовою складовою модернізації державного управління. Проте система формування та розподілу державного замовлення на підготовку й підвищення кваліфікації цих фахівців функціонує не досить ефективно, що гальмує розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти. Така проблема створює нерівні умови для закладів освіти різних форм власності, які займаються професійним навчанням. Чинні механізми визначення потреб у професійному навчанні, планування ресурсів та фінансування державного замовлення не здатні оперативно реагувати на актуальні виклики й забезпечувати випереджальний розвиток компетенцій фахівців. Таким чином, знижується доступність навчання за державним замовленням і обмежуються можливості багатьох державних службовців та посадовців місцевого самоврядування щодо своєчасного підвищення кваліфікації. Крім того, зміст

програм професійного навчання не завжди відповідає реальним потребам, що знижує їхню ефективність [73].

Отже, питання професійного розвитку вищого корпусу державної служби, розробки методологічних і методичних підходів до навчання управлінських кадрів, а також формування кадрового резерву є підґрунтям для створення концепції освітнього закладу нового типу — вищої школи публічного управління. Для цього необхідно розробити дієві механізми стимулювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та безперервного навчання.

Відповідно до Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027, реформа професійного навчання впровадила інноваційну модель підготовки для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що базується на принципах безперервності, обов'язковості, плановості, практичної спрямованості та відповідності потребам учасників [74].

Проте, внаслідок впливу зовнішніх несприятливих факторів, таких як пандемія Covid-19, а потім відразу повномасштабне вторгнення та, відповідно, введення воєнного стану та посилення мобілізаційних заходів в Україні, система професійного навчання держслужбовців зазнала певних труднощів, передусім організаційного та фінансового характеру.

Стратегія розвитку системи професійного навчання держслужбовців до 2027 року зазначає, що у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану у 2022 році, було прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2022 року № 401 «Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету», що призвело до зменшення вартісних та натуральних показників державного замовлення НАДС на освітні послуги у сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, та Вищій школі публічного

управління [60]. Крім того, Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590, першочерговість відкриття асигнувань з державного бюджету за видатками загального фонду державного бюджету передбачено лише щодо підготовки кадрів закладами фахової передвищої та вищої освіти (підпункт 1 пункту 18), і відповідно видатки на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану не належать до переліку пріоритетних [61].

Таким чином, що стосується фінансових труднощів, то можливість забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців за державним замовленням суттєво обмежена, оскільки обсяг видатків з державного бюджету на професійне навчання не покриває реальні витрати, необхідні згідно з дослідженими потребами у підготовці фахівців. Окрім цього, у зв'язку з війною, обсяг фінансування максимально скорочується, адже всі засоби наразі спрямовуються на армію та соціальну підтримку населення. Також, варто відзначити, що державні службовці не зацікавлені до навчання за власні кошти, адже сучасний рівень доходів українців є незначним та нестабільним.

Відповідно до Аналітичного звіту щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році обсяг видатків з фонду оплати праці для навчання 60% держслужбовців становив 1,5%, у 2024 році (для запланованих 65%) – 1,75%, а у 2025 році (для 70%) – 2% [2].

Тобто, незважаючи на збільшення обсягів фінансування підвищення кваліфікації, частки все одно залишається відносно невеликими (1,5%–2% від фонду оплати праці), їх поступове збільшення свідчить про зростання пріоритетності цього напрямку у державній кадровій політиці. Такий низький відсоток виділених коштів може обмежувати масштаб і якість програм підвищення кваліфікації. Загалом такі результати фінансування вказують на поступове, але цілеспрямоване вдосконалення системи професійного

навчання, хоча досягнення запланованих показників залежатиме від адекватного фінансування, ефективного управління ресурсами та посилення мотивації державних службовців до навчання.

Воєнний стан трансформував завдання та функції державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, що виявило слабкість зв'язку між реальними потребами працівників у професійному розвитку, змістом навчальних програм та практикою публічного управління. Це негативно позначається на формуванні їхніх професійних компетентностей та спроможності виконувати обов'язки в нових умовах. Програми підвищення кваліфікації не повністю враховують пріоритети реформи державного управління, попри щорічне дослідження потреб у навчанні. Також, знижується якість навчання через недостатнє залучення досвідчених практиків до роботи в якості тренерів [74].

У зв'язку з переходом більшості закладів освіти на дистанційне навчання, протягом останніх років, знизилась ефективність навчання держслужбовців: стало майже неможливим проведення стажувань державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, обмежено можливість здійснювати закордонні навчальні поїздки з метою обміну досвідом.

Доступність підвищення кваліфікації в традиційному очному форматі, яку забезпечує мережа територіально наближених провайдерів (зокрема 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації), залишається обмеженою, оскільки не охоплює всі області України. Навіть із поширенням дистанційного навчання фактор територіальної доступності залишається важливим. Нестача надійних провайдерів у деяких регіонах впливає на бюджетне планування, спричиняючи недостатнє фінансування професійного навчання в окремих областях [74].

Перевантаження учасників професійного навчання в процесі виконання службових обов'язків (як у робочий, так і в позаробочий час), що може посилюватися під час воєнного стану та інших надзвичайних ситуацій, разом з формальним підходом керівництва до навчання підлеглих, позбавляє

учасників можливості сприймати навчання як важливу частину робочого процесу, як чинник, що сприяє виконанню завдань і досягненню ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності, які оцінюються щорічно. Крім того, результати навчання та покращення ефективності роботи не завжди впливають на кар'єрний ріст і рівень оплати праці учасників. Якщо в органах державного управління чи місцевого самоврядування застосовуються застарілі та неефективні методи організації роботи, учасники навчання не можуть ефективно застосовувати нові знання та навички, що отримані під час професійного навчання, і не можуть діяти відповідно до сучасних стандартів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування [74].

Таким чином, зазначені негативні чинники впливають на відсутність мотивації у державних службовців професійно навчатися, підвищувати кваліфікацію, або взагалі працювати далі на своїй посаді в органах державної влади чи в місцевого самоврядування.

На сьогоднішній день, в Україні існує проблема з недостатнім рівнем володіння іноземними мовами серед державних службовців. Це є серйозним викликом, зокрема у контексті євроінтеграційних процесів та необхідності взаємодії з міжнародними організаціями. Багато державних службовців не мають достатньої мовної підготовки для ефективної роботи в умовах глобалізації, що обмежує їхню здатність здійснювати професійну діяльність на міжнародному рівні, а також брати участь у різноманітних програмах і ініціативах Європейського Союзу. Відсутність високого рівня мовної компетентності також ускладнює комунікацію з іноземними партнерами, впливає на якість підготовки та реалізації міжнародних проектів і угод. Тому необхідно приділяти більше уваги підвищенню рівня володіння іноземними мовами серед державних службовців через систематичне навчання та інтеграцію мовних курсів у програму підвищення кваліфікацію.

Отже, підготовка державних службовців, в умовах воєнного стану, стикається з численними проблемами та викликами, які потребують негайного

реагування. Серед основних проблем можна виділити недостатню адаптацію навчальних програм до умов кризового управління, обмеження доступу до навчальних ресурсів через воєнні дії, низький рівень забезпечення цифровими інструментами та психологічне напруження працівників. Викликами залишаються недостатнє фінансування професійної підготовки, втрата кваліфікованих кадрів через релокацію або мобілізацію, а також нестача інфраструктури для організації ефективного навчального процесу. Водночас залишається актуальною проблема забезпечення доступності навчання в умовах постійної загрози безпеці, нестабільного інтернет-зв'язку та релокації працівників. Тому, ефективна підготовка державних службовців у сучасних умовах вимагає комплексного підходу, зокрема: розробки адаптивних програм навчання, інтеграції новітніх технологій у процес підвищення кваліфікації, створення партнерських ініціатив з міжнародними організаціями та залучення фахівців із практичним досвідом роботи в умовах кризи.

### **3.2. Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів та розвитку програм підготовки держслужбовців для роботи в умовах воєнного стану**

З метою розвитку ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти та удосконалення системи підготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної служби, здатних оперативно реагувати на актуальні виклики, слід розглянути рекомендації щодо стимулювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та безперервного навчання, враховуючи умови воєнного часу.

По-перше, умови воєнного часу вимагають адаптації програм стажування для молодих висококваліфікованих фахівців, з урахуванням обмежень і потреб, пов'язаних із безпекою, мобільністю та оперативністю роботи державних органів.

Таким чином, варто розробити спеціалізовані програми стажування з урахуванням викликів воєнного часу, які повинні бути орієнтовані на такі напрямки, як гуманітарна допомога, кризове управління, підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), цифровізація державних послуг та відновлення критичної інфраструктури. Важливим аспектом є забезпечити можливість дистанційного стажування для молоді, яка не може фізично перебувати в місцях проведення навчання через безпекові ризики. Також для залучення молодих фахівців до вирішення поточних проблем та завдань в умовах воєнного часу, варто впроваджувати короткотермінові інтенсивні курси, терміном від 1 до 3 місяців. Обов'язковим чинником має бути інформаційна компанія щодо важливості залучення громадян до підтримки державного управління. Основними каналами та платформами для інформування молоді, особливо під час війни, є соціальні мережі, чат-боти, телеграм-канали органів влади.

Ще однією особливістю сучасних програм стажування є прозорість та швидкість відбору стажерів, за рахунок впровадження онлайн-конкурсів, автоматизації подання заявок та мінімізації бюрократичних бар'єрів. Важливо враховувати, що кандидати на стажування, які мають досвід волонтерської діяльності або надання допомоги в умовах війни повинні бути в пріоритеті. Після проходження програми стажування, такі молоді висококваліфіковані фахівці можуть бути направлені для працевлаштування на посади у державних органах, зокрема в регіонах, які потребують відновлення після бойових дій.

Такі адаптовані програми стажування сприятимуть швидшому включенню молодих фахівців у процес управління в умовах війни, забезпечать оперативне реагування на складні ситуації та сформують резерв кадрів для відновлення країни після завершення бойових дій. Тому, варто співпрацювати з міжнародними партнерами для залучення грантового фінансування програм стажування та намагатися організовувати обмін досвідом із країнами, які мають успішні програми роботи з молодими фахівцями в надзвичайних та кризових умовах.

По-друге, умови війни висувають свої жорсткі вимоги до управління персоналом, тому актуальності набуває впровадження програми постійного професійного розвитку для працівників сфери державної служби. Таким чином, варто розробити спеціалізовані навчальні програми, зосереджені на управлінні в надзвичайних та кризових умовах, на роботі з працівниками, які повернулися до попереднього місця роботи після демобілізації з лав Збройних Сил України та мають певні унікальні потреби та досвід, наданні психологічної підтримки співробітникам, які постраждали внаслідок війни, а також розвинути навички користування цифровими інструментами для роботи в дистанційному форматі. При цьому, важливо запровадити онлайн-курси, вебінари, короткострокові тренінги, орієнтовані на швидке застосування отриманих теоретичних знань на практиці.

Наразі, серед нових працівників майже в кожній структурі є певна кількість людей, які вимушено переселились із інших міст, сіл, областей у зв'язку з війною. Такі люди втратили своє «минуле життя» - роботу, житло, майно тощо. Тому, важливим аспектом є навчити керівників методам адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нові колективи, при цьому варто слід запровадити систему зворотного зв'язку для нових працівників, з метою оперативного реагування на певні проблеми та труднощі, що у них виникають.

Наступною рекомендацією можна визначити забезпечення розвитку організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі.

Війна вимагає підвищення ефективності роботи всіх структур, а основною вимогою залишається збереження моральних стандартів. Державним службовцям необхідно дотримуватися етичного кодексу при виконанні своїх обов'язків, орієнтуватися на підтримку громадян, прозорість своїх рішень та відповідальність. В сучасних умовах варто частіше проводити тренінги на підтримку знань державних службовців щодо роботи в стані стресу, при цьому зберігаючи професійність, спокій та орієнтацію наслідків своєї діяльності виключно на людину (як здобувача послуг). Такі заходи

сприятимуть підвищенню професійності держслужбовців, зміцненню морального духу та забезпеченню їх стійкості в умовах війни.

У зв'язку з необхідністю адаптації системи навчання державних службовців до реалій воєнного часу варто проводити регулярний незалежний огляд системи підготовки держслужбовців та за результатами аналізу готувати пропозиції до розвитку цієї системи. Отже, можна запропонувати залучити незалежних експертів, які проведуть огляд навчальних програм, їхню відповідність сучасним викликам, особливо в умовах війни, опитають держслужбовців з метою виявлення недоліків серед отриманих ними знань та визначення основних реальних потреб у навчанні. Варто додати, що система підготовки повинна бути направлена на управління в умовах війни, координацію гуманітарної допомоги та волонтерського руху, відновлення інфраструктури, підтримку постраждалого населення тощо. Такий аналіз дасть змогу ідентифікувати прогалини у системі підготовки держслужбовців та визначити їх пріоритети.

Державні службовці зобов'язані постійно підвищувати кваліфікацію, особливо під час таких тяжких обставин, які наразі переживає наша країна. Критично важливим напрямком навчання має бути управління проєктами та підготовка грантів, особливо на основі міжнародних стандартів. Такі програми підготовки мають бути спрямовані на здобуття держслужбовцями навичок створення та реалізації проєктів із залученням фінансування з міжнародних фондів для надання допомоги постраждалим від війни, для підтримки ВПО, відновлення інфраструктури тощо.

Зважаючи на орієнтацію України на набуття членства в Європейському Союзі, рекомендується посилити увагу на розвитку мовленнєвих компетентностей державних службовців. Для цього доцільно унормувати нарахування кредитів ЄКТС за вивчення англійської мови. Зокрема, рекомендується сприяти вивченню або підвищенню рівня володіння іноземними мовами, які є офіційними мовами Ради Європи, а також іншими мовами, необхідними для професійної діяльності. Таке навчання може

здійснюватися через онлайн-навчання на освітніх веб-платформах, курси іноземних мов, тренінги та інші форми самоосвіти. Витяг з таких курсів та навчальних програм, а також документи, що підтверджують рівень володіння мовою, повинні зараховуватися як підвищення кваліфікації з нарахуванням кредитів ЄКТС, що зазначаються у відповідних сертифікатах.

Важливим фактором є нерівномірний регіональний розподіл закладів вищої освіти, які готують фахівців у сфері державної служби на території України. Так, у великих містах-мільйонниках, де є потужна освітня, адміністративна та інфраструктурна база, попит на підготовку фахівців є високим. Також, важливим чинником є розвинута економіка у цих містах. Проте, інша ситуація спостерігається в окремих регіонах, де попит на освітні програми для державної служби є відносно низьким, що впливає на кількість таких закладів вищої освіти. Тому, важливо забезпечити рівний доступ до навчання в галузі державної служби по всій території України, що сприятиме зміцненню кадрів на місцях, що особливо важливо в контексті децентралізації та розвитку місцевого самоврядування.

На основі аналізу діяльності Головного управління ДПС у Миколаївській області, вдалося виявити, що Головне управління складається з різних департаментів і відділів, де працюють фахівці з податкового адміністрування, аудиту, правового супроводу, інформаційної підтримки тощо. Кожен працівник виконує чітко визначені обов'язки, що дозволяє забезпечувати злагоджену роботу. До працівників ГУ ДПС висувуються високі вимоги щодо освіти, знань законодавства та навичок роботи з інформаційними системами.

Впровадження сучасних технологій обумовлює необхідність регулярного підвищення кваліфікації співробітників. Працівники проходять курси підвищення кваліфікації, семінари та тренінги. Для оцінки компетентності та ефективності роботи проводиться регулярна атестація кадрів. Завдяки сучасним технічним засобам та соціальним гарантіям створюються сприятливі умови праці. Додатково, як інструмент стимулювання, використовується преміювання за результативну роботу.

Дослідження сучасного стану забезпеченості Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області кваліфікованими кадрами показало, що професійне навчання забезпечило працівникам ГУ ДПС у Миколаївській області необхідні знання для успішного виконання професійних обов'язків, особливо в умовах значних викликів, з якими стикається сучасна податкова служба.

Однак, попри активну участь працівників ГУ ДПС у Миколаївській області у 2024 році у професійному навчанні, існують певні напрями, які потребують подальшого розвитку. Одним із таких є поглиблення знань у сфері цифровізації, що включає освоєння сучасних аналітичних платформ та інструментів роботи з великими даними, що дозволить ефективніше аналізувати податкові потоки та виявляти потенційні порушення. Також варто звернути увагу на міжнародне податкове право, зокрема стандарти обміну інформацією, такі як BEPS та CRS. Знання у цій сфері допоможуть працівникам краще орієнтуватися в питаннях міжнародного співробітництва та боротьби з транснаціональним ухиленням від сплати податків. Особливо актуальним є розвиток компетенцій у кризовому управлінні, які дозволяють ефективно діяти в умовах надзвичайних ситуацій, що є вкрай важливим для роботи в регіонах, які постраждали від війни.

У зв'язку з обставинами та корупційними скандалами, які виникають наразі в Україні, додатково слід зміцнювати етичні стандарти та антикорупційну культуру, що сприятиме формуванню прозорого та відповідального підходу до виконання обов'язків.

З метою підвищення загальної ефективності навчання, важливо впроваджувати індивідуальні програми підготовки, які враховуватимуть специфіку посадових обов'язків працівників. Корисним також буде посилення практичної складової навчання, наприклад, через використання реальних кейсів для розв'язання задач із податкового адміністрування.

Значну роль у підвищенні якості навчання може відіграти стимулювання професійного розвитку, зокрема запровадження премій, кар'єрних

можливостей або доступу до міжнародних навчальних програм. Регулярний моніторинг ефективності отриманих знань та їхнього застосування у роботі дозволить оцінити реальні результати навчання та виявити прогалини, які потрібно усунути.

Таким чином, подальше вдосконалення цих напрямів сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, зміцненню їхніх компетенцій та ефективності роботи в умовах сучасних викликів.

Отже, кадрове забезпечення є основою стабільної роботи Головного управління ДПС у Миколаївській області. Підвищення професійного рівня співробітників, впровадження сучасних практик і створення комфортних умов праці дозволять ефективніше виконувати завдання, спрямовані на розвиток податкової системи та економічну стабільність регіону. Зважаючи на певні виклики та труднощі, для підвищення ефективності діяльності Головного управління ДПС у Миколаївській області доцільно: забезпечувати систематичне навчання кадрів відповідно до змін законодавства, впроваджувати сучасні методи мотивації працівників, оптимізувати робочі процеси для зменшення навантаження на співробітників, підтримувати взаємодію між різними структурними підрозділами для кращої координації роботи.

### **Висновки до третього розділу**

По-перше, підготовка державних службовців, в умовах воєнного стану, стикається з численними проблемами та викликами, які потребують негайного реагування. Серед основних проблем можна виділити недостатню адаптацію навчальних програм до умов кризового управління, обмеження доступу до навчальних ресурсів через воєнні дії, низький рівень забезпечення цифровими інструментами та психологічне напруження працівників. Викликами залишаються недостатнє фінансування професійної підготовки, втрата кваліфікованих кадрів через релокацію або мобілізацію, а також нестача

інфраструктури для організації ефективного навчального процесу. Водночас залишається актуальною проблема забезпечення доступності навчання в умовах постійної загрози безпеці, нестабільного інтернет-зв'язку та релокації працівників. Тому, ефективна підготовка державних службовців у сучасних умовах вимагає комплексного підходу, зокрема: розробки адаптивних програм навчання, інтеграції новітніх технологій у процес підвищення кваліфікації, створення партнерських ініціатив з міжнародними організаціями та залучення фахівців із практичним досвідом роботи в умовах кризи.

По-друге, дослідження сучасного стану забезпеченості Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області кваліфікованими кадрами показало, що професійне навчання забезпечило працівникам ГУ ДПС у Миколаївській області необхідні знання для успішного виконання професійних обов'язків, особливо в умовах значних викликів, з якими стикається сучасна податкова служба.

Однак, попри активну участь працівників ГУ ДПС у Миколаївській області у 2024 році у професійному навчанні, існують певні напрями, які потребують подальшого розвитку.

По-третє, з метою розвитку ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти та удосконалення системи підготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної служби, здатних оперативно реагувати на актуальні виклики, було розглянуто рекомендації щодо стимулювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та безперервного навчання, враховуючи умови воєнного часу.

## ВИСНОВКИ

Отже, під час написання роботи було досягнуто мету дослідження та виконано поставлені завдання.

1. Встановлено, що забезпечення професійного навчання в умовах воєнного стану включає в себе підготовку за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту є критично важливим для підтримки ефективності державного управління та стабільності роботи органів влади. Враховуючи сучасні умови важливо адаптувати систему професійного навчання до нових викликів, забезпечуючи необхідні ресурси та інструменти для швидкого освоєння нових знань і навичок. Важливим аспектом є забезпечення державного замовлення на навчання, розширення онлайн-форматів і інтеграція новітніх підходів у процес навчання для адаптації державних службовців до сучасних умов і викликів.

2. Виявлено, що у зарубіжній практиці (США, Канада, Німеччина) переважає практика залучення на публічну службу кращих випускників вищих навчальних закладів і це сприяє підвищенню професійного рівня службовців. Системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у Європейських країнах мають як спільні риси, так і певні особливості, притаманні кожній окремій державі, що витікають із історичних, культурних, національних устоїв, економічних, соціальних умов та політичних інтересів. Серед найбільш спільних рис можна назвати чітку організацію багаторівневої системи професійної підготовки, з функціонуючими у ній спеціалізованими вищими навчальними закладами, які займаються підготовкою вищих керівних кадрів для державного управління. Освіта, що надається такими установами є переважно управлінсько-юридичною. Головні загальнонаціональні заклади європейських країн, частіше за все підпорядковуються голові уряду чи іншому вищому керівництву. Однак, у більшості країн світу не розроблено механізмів забезпечення професійного навчання в умовах воєнного стану.

3. З'ясовано, що нормативно-правові акти України регулюють процес

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, закріплюють компетенції, які мають бути сформовані в держслужбовців, а також визначають критерії оцінки знань, навичок і професійної готовності. Завдяки цьому правовому підґрунтю, заклади освіти та інші установи, відповідальні за навчання службовців, мають чіткі орієнтири для розробки освітніх програм, методик і стандартів, що відповідають сучасним потребам державного управління. Також нормативно-правова база забезпечує правову захищеність процесу підготовки, сприяє прозорості й підзвітності у сфері державної служби, що допомагає гарантувати високий рівень компетентності державних службовців, підвищує ефективність їхньої роботи та забезпечує кращу якість надання державних послуг. До такої бази входять закони України, розпорядження Кабінету Міністрів України, ухвалення Верховної Ради України, постанови, укази Президента України, накази, інструкції, положення відповідних органів, які контролюють діяльність у сфері державної служби.

Нормативно-правові акти щодо професійної освіти кадрів публічної служби містять значні недоліки та потребують удосконалення з урахуванням європейських стандартів у сфері підготовки кадрів публічної служби і сучасних українських реалій.

4. Було охарактеризовано сучасний стан підготовки державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. Так, аналіз статистичних даних за 2021, 2022, 2023 роки та перший квартал 2024 року демонструє виражену тенденцію до значного зменшення кількості фактично працюючих державних службовців. Ключовою проблемою системи професійного навчання є низький рівень мотивації державних службовців до навчання. Важливу роль у здійсненні професійної освіти державних службовців відіграє визначення загальних потреб у їх професійному навчанні. За результатами отриманих даних у 2023 та 2024 роках знижується кількість потреби у підготовці магістрів та підвищенні кваліфікації, що може бути наслідком впливу війни, адже відбулось скорочення ресурсів на навчання, відтік фахівців, мобілізація, а також зміна пріоритетів у системі державного управління, проте значне

збільшення попиту у 2025 році може свідчити про необхідність підвищення професійних компетенцій державних службовців у період післявоєнного відновлення країни. Забезпечення якісної підготовки державних службовців є одним із ключових чинників зміцнення інституційної спроможності держави та ефективного реагування на виклики, що постають у період війни.

5. Визначено ступінь забезпеченості податкової служби кваліфікованими кадрами (на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області). Важливим елементом державного управління, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає потреба в стабільному надходженні фінансових ресурсів для забезпечення національної безпеки та соціальних гарантій є забезпечення належного функціонування податкової служби. Аналіз показників кількості працівників свідчать про поступове реформування структури Державної податкової служби України, яке спрямоване на оптимізацію її роботи. На прикладі Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області було прослідковано, як впливають сучасні виклики, зокрема воєнний стан, на кадрову політику та професійний розвиток працівників.

Незважаючи на складні часи в Україні та коливання чисельності працівників у 2021–2024 роках, ГУ ДПС у Миколаївській області продовжувала функціонувати завдяки збереженню ключових кадрів, що свідчить про важливість не тільки кількісного, а й якісного складу персоналу, тобто про професійне навчання працівників, яка забезпечує: ефективне виконання завдань, адаптацію до нових викликів, зокрема в умовах воєнного часу, підтримання високих стандартів роботи. Загалом, отримані дані свідчать про поступове відновлення та розвиток професійної підготовки працівників, що є важливим кроком для забезпечення ефективної діяльності ГУ ДПС у Миколаївській області в умовах адаптації до сучасних викликів. Однак, є і недоліки: обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність їх спрямування на нагальні потреби у сфері безпеки та підтримки критичної інфраструктури значно ускладнили доступ працівників до формального тривалого навчання. .

6. Обґрунтовано основні проблеми та виклики у підготовці державних службовців під час воєнного стану. Серед основних проблем можна виділити недостатню адаптацію навчальних програм до умов кризового управління, обмеження доступу до навчальних ресурсів через воєнні дії, низький рівень забезпечення цифровими інструментами та психологічне напруження працівників. Викликами залишаються недостатнє фінансування професійної підготовки, втрата кваліфікованих кадрів через релокацію або мобілізацію, а також нестача інфраструктури для організації ефективного навчального процесу. Водночас залишається актуальною проблема забезпечення доступності навчання в умовах постійної загрози безпеці, нестабільного інтернет-зв'язку та релокації працівників. Тому, ефективна підготовка державних службовців у сучасних умовах вимагає комплексного підходу, зокрема: розробки адаптивних програм навчання, інтеграції новітніх технологій у процес підвищення кваліфікації, створення партнерських ініціатив з міжнародними організаціями та залучення фахівців із практичним досвідом роботи в умовах кризи.

7. Розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних методів та розвитку програм підготовки держслужбовців для роботи в умовах воєнного стану. Умови воєнного часу вимагають адаптації програм стажування для молодих висококваліфікованих фахівців, з урахуванням обмежень і потреб, пов'язаних із безпекою, мобільністю та оперативністю роботи державних органів. Актуальності набуває впровадження програми постійного професійного розвитку для працівників сфери державної служби. Важливим є забезпечення розвитку організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі. Рекомендується посилити увагу на розвитку мовленнєвих компетентностей державних службовців. Важливо забезпечити рівний доступ до навчання в галузі державної служби по всій території України, що сприятиме зміцненню кадрів на місцях, що особливо важливо в контексті децентралізації та розвитку місцевого самоврядування.

Дослідження сучасного стану забезпеченості Головного управління Державної податкової служби у Миколаївській області кваліфікованими кадрами показало, що професійне навчання забезпечило працівникам ГУ ДПС у Миколаївській області необхідні знання для успішного виконання професійних обов'язків, особливо в умовах значних викликів, з якими стикається сучасна податкова служба.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право зарубіжних країн: Курс лекцій / О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух, О.Є. Користін та ін.; за ред. О.В. Кузьменко. – К.: Юрінком Інтер, 2014. - 528 с.
2. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році // Національне агентство з питань державної служби в Україні. – 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/%D0%A1%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0\\_2023.pdf](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/%D0%A1%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0_2023.pdf)
3. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко // Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
4. Вища школа публічного управління // Портал управління знаннями Національного агентства з питань державної служби в Україні. – URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/providers/ukrainska-shkola-uriaduvannia>
5. Відновлення декларавання: які декларації необхідно подати? // Офіційний сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. – 20.10.2023. – URL: <https://nazk.gov.ua/uk/vidnovlennya-deklaruvannya-yaki-deklaratsiyi-neobhidno-podaty/>
6. В Україні скоротять кількість податковців і збільшать оклади у ДПС – постанова Кабміну // Укрінформ. – 21.07.2024. – URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3887513-v-ukraini-skorotat-kilkist-podatkivciv-i-zbilsat-okladi-u-dps-postanova-kabminu.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3887513-v-ukraini-skorotat-kilkist-podatkivciv-i-zbilsat-okladi-u-dps-postanova-kabminu.html?utm_source=chatgpt.com)
7. Головне управління Державної податкової служби в Україні // Офіційний сайт. – URL: <https://mk.tax.gov.ua/>

8. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні / Н. Ю. Голобор // Державне управління: теорія та практика: електрон, фах. наук. вид. - 2011. - № 2. - URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej-14/txts/Golobor.pdf>

9. Гончарук Н. Т. Підготовка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Державне управління в Україні: реалії та перспективи: зб. наук. пр. / за заг ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. - К.: Вид-во НАДУ, 2005.-С. 96-101.

10. Державна податкова служба України // Офіційний сайт. – URL: [https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/435888.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/435888.html?utm_source=chatgpt.com)

11. Деякі питання Державної податкової служби України: Постанова Кабінету Міністрів України № 832 від 18 липня 2024 року. - URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-derzhavnoi-podatkovoi-sluzhby-ukrainy-832-180724>

12. Дивнич Г. О. Вплив мовної політики ЄС на діяльність державної служби країн-членів / Г. О. Дивнич // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 4. – С. 155–162. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2017\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_4_23)

13. Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід / О. В. Заїка // Держава та регіони. – 2006. - № 4. – С. 70-75.

14. 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 2022-2024 роки / Національне агентство з питань державної служби в Україні. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/2022-2024-ostat.pdf>

15. 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 / Національне агентство з питань державної служби в Україні // Аналітична платформа Open Data Watchdog. – 21.07.2024. – URL: <https://wd.clarity-project.info/resource/d4355a42-0346-45a3-9404-0253ada2b9ad>

16. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процесі реформування державної служби / Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Центр дослідж. адм. реформи; пер.: Л.В. Ільченко-Сюйва, Ю. Д. Полянський, В.В. Ростопіра, С.В. Соколик; ред. укр. пер. С. В. Соколик. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 549 с.

17. Кагановська Т.Є. Правові засади підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців / Т.Є. Кагановська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2013. - № 6-1. – Том. 1. - С. 149-153.

18. Кайда Н. Вступ на публічну службу у період дії воєнного стану / Н. Кайда // Higher school of advocacy. – 2022. – URL: <https://www.hsa.org.ua/lectors/kajda-nataliya/articles/vstup-na-publichnu-sluzhbu-u-period-diyi-voyennogo-stanu>

19. Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання за 2023 рік // Моніторингове дослідження НАДС за методикою SIGMA. – 30.04.2024. – URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/nads-proviv-monitorynhove-doslidzhennia-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-za-metodolohiiei-sigma-u-2023-rotsi>

20. Конституція України від 28.06.1996 р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

21. Кодекс законів про працю України від 23.07. 1996. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

22. Ларіна Н.Б. Організаційні засади професійного навчання державних службовців у системі підвищення кваліфікації / Н.Б. Ларіна // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013. – Вип. 28(81). – С. 217-224.

23. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі ДУ (професійно-методологічний підхід) / В. Луговий // Вісник НАДУ. – 2004. - №2. – С. 5-13.

24. Малиновський В. Сучасний стан і перспективи реформування публічної адміністрації в Україні / В. Малиновський // Вісник держ. служби України. – 2009. № 3. – С. 21–25.

25. Мельник А. В. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні / А. В. Мельник, Т.К. Кононенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12mafriu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafriu.pdf).

26. Мельник І. М. Професійна навчання персоналу державної служби як складова державної кадрової політики / І. М. Мельник // Університетські наукові записки. – 2008. - № 4(28). – С. 387-392.

27. Національне агентство України з питань державної служби // Офіційний сайт. – URL: <https://nads.gov.ua/>

28. Національне агентство України з питань державної служби: 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 2022-2024 роки. – URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/2022-2024-ostat.pdf>

29. Озірська С.М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка / С. М. Озірська, Ю.Д. Полянський. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.

30. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. – Київ-Чернівці: «Букрек». – 2022. – 140 с.

31. Освітній процес в умовах війни та у повоєнний період: виклики,

правила, перспективи: матеріали всеукраїнського науковопедагогічного підвищення кваліфікації, 4 березня – 14 квітня 2024 року. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 368 с.

32. План роботи Головного управління ДПС у Миколаївській області на 2024 рік від 29.12.2023 року. - URL: <https://tax.gov.ua/data/files/383623.pdf>

33. Положення про Головне управління ДПС у Миколаївській області: затверджене наказом ДПС України № 643 від 12.11.2020 р. - URL: <https://mk.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/struktura/>

34. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників // Національне агентство України з питань державної служби. – 2023. – 31 с. – 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/Layout\\_6\\_03\\_03\\_2023.pdf?fbclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO\\_ZXO-gJybHcgYDg4i\\_4Qyg0rLKS6D5JTk\\_4](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/Layout_6_03_03_2023.pdf?fbclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO_ZXO-gJybHcgYDg4i_4Qyg0rLKS6D5JTk_4)

35. Підготовка за магістерськими програмами // Національне агентство України з питань державної служби. – URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/pidgotovka-za-magisterskimi-programami>

36. Про затвердження Правил етичної поведінки в органах Державної податкової служби: наказ ДПС України від 02.09.2019 № 52 (зі змінами). - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0052872-19#Text>

37. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 року № 220. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

38. Професійне навчання // Національне агентство України з питань державної служби. – URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

39. Порадник командирам (начальникам) з питань роботи з персоналом Збройних сил України: метод. посіб. / О.В.Яцино, І.М.Полов'якін, О.Л.Тракалюк, А.А.Ємцов, В.І.Ветров, Д.П.Мороз, В.В.Штанько, О.В.Вранешич, Н.С.Агаєва, С.М.Чумаченко – К.: НМЦ КП МО України, 2021. – 228 с.

40. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

41. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>

42. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>

43. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

44. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

45. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

46. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII (в редакції від 18.05.2024 р.). - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

47. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» від 13.01.2022 р. - URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-udoskonalennya-poryadku-vstupu-prokhodzhennya-pripinennya-derzhavnoi-sluzhbi>

48. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 // Кабінет Міністрів України. Київ, 2019. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

49. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1206-р від 27.12.2023. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text>

50. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування": Постанова Кабінету Міністрів України № 789 від 29.07.2009 // Кабінет Міністрів України. Київ, 2009. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%2525D0%2525BF#Text>

51. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

52. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України №949 від 05 вересня 2023 року. - URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp230949?an=1>

53. Про запобігання корупції: Закон України № 1700-VII від 14.10.2014 р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

54. Про очищення влади: Закон України № 1678- VII від 16.09.2014 р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

55. Про внесення змін до деяких Законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України № 3384-IX від 12.10.2023 р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Text>

56. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 931-р від 21.07.2021 р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

57. 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 Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

58. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства з питань державної служби від 26.10.2020 р. № 201-20. - URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannyapereglyadu-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyikompetentnosti-derzhavnogo-sluzh>

59. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби від 1 жовтня 2014 р. № 500. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

60. Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету: постанова Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2022 року № 401. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-2022-%D0%BF#Text>

61. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану:

постанова Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>

62. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: Наказ МОН 04.08.2020 р. - URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

63. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 року № 203-19. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>

64. Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. – Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. – 200 с.

65. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік. – Київ: НАДС, 2023. – 40 с. – URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit\\_NADS\\_2022.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit_NADS_2022.pdf)

66. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2023 рік. – Київ: НАДС, 2024. – 49 с. – URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1\\_2023\\_6.1\\_compressed.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1_2023_6.1_compressed.pdf)

67. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2023 рік. Київ: НАДС, 2024. 49 с. - URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1\\_2023\\_6.1\\_compressed.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1_2023_6.1_compressed.pdf)

%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1\_2023\_6.1\_compressed.pdf

68. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності // ЄДЕБО. – URL: <https://registry.edbo.gov.ua/search/>

69. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: Колект. моногр. / за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна. – Д.: ДРiДУ НАДУ, 2012. – 274 с.

70. Слюсаренко О. М. Про професійний добір і фахове навчання в системах кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи / О. М. Слюсаренко // Вісник НАДУ - 2004. - № 2. - С. 202-210.

71. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 31.12.2022 року // Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. – URL: <https://nads.gov.ua>

72. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.06.2024 року // Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. – URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/\\_%D0%9A%D0%A1%D0%94%D0%A1\\_2%D0%BA%D0%B2.2024%D1%80.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/_%D0%9A%D0%A1%D0%94%D0%A1_2%D0%BA%D0%B2.2024%D1%80.pdf)

73. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки від 21.07.2021 р. - URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>

74. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року від 22 серпня 2023 року. - 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/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>

75. Толкованов В. В. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» (Проект ПРОМІС) / В. В. Толкованов. – Київ, 2017. – 57 с.

76. Толкованов В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування / В. В. Толкованов // Часопис Хмельницького університету управління та права, № 2, 2012. – С. 23–30.

77. Ульяненко В. В Україні скоротилася кількість чиновників: у яких відомствах їх найбільше / В. Ульяненко // Главком. – 9.02.2024. – URL: [https://glavcom.ua/country/society/v-ukrajini-skorotilasja-kilkist-chinovnikiv-u-jakikh-vidomstvakh-jikh-najbilshe-985143.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://glavcom.ua/country/society/v-ukrajini-skorotilasja-kilkist-chinovnikiv-u-jakikh-vidomstvakh-jikh-najbilshe-985143.html?utm_source=chatgpt.com)

78. Хомишин І. Ю. Підготовка і формування державно-управлінських кадрів в Україні: сучасний стан та нова візія / І. Ю. Хомишин // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Юридичні науки”. - № 3 (31), 2021. – С. 213-219.

79. Чмига В.О. Система підготовки державних службовців у Франції: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.05 «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку» / В.О. Чмига; Українська Академія державного управління при Президентові України. - К., 2002. - 205 с.

80. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби /Ю.В. Яшина // Держ. упр. та місц. самоврядування: зб. наук. пр. - 2010. - Вип. № 1(4). - С. 236-245.

81. Yang R., Ruan J. The E-learning system used in the civil servants' job-training / R. Yang, J. Ruan // Integration and Innovation Orient to E-Society Volume 2. – Springer, Boston, MA. – 2007. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-0-387-75494-9\\_69](https://doi.org/10.1007/978-0-387-75494-9_69)

82. Canada School of Public Public Service. – URL: [www.cspcs-efpc.gc.ca/index-eng.asp](http://www.cspcs-efpc.gc.ca/index-eng.asp)

83. Ecole Nationale d'Administration (ENA), Republique Francaise. Gouvernance et organisation. - URL: <http://www.ena.fr/L-ENA-se-presente/Qui-sommes-nous/Gouvernance-et-organisation>.

84. Federal Academy of Public Administration. - URL: <https://www.university-directory.eu/Germany/Federal-Academy-of-Public-Administration.html>.

85. IPAC. The Institute of Public Administration of Canada. - Toronto, Ontario. - URL: <http://www.ipac.ca>.

86. Harvard Kennedy School. John F. Kennedy School of Government. Executive Education. Programs. – URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers-programs/programs>.

87. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. – URL: <http://ksap.gov.pl/ksap/>.

88. National College for Leadership of Schools and Children's Services - URL: <http://www.nationalcollege.org.uk>.

89. Department of Education University of Oxford – URL: <http://www.education.ox.ac.uk/courses/>.

90. Oxford Strategic Leadership Program. - URL:: <https://www.sbs.ox.ac.uk/programmes>.

91. Scuola Nazionale dell'Amministrazione - SNA IT. - URL: <http://sspa.it>.