

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» _____ грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Оптимізація системи професійного розвитку державних
службовців з урахуванням сучасних викликів і тенденцій.
Регіональний центр підвищення кваліфікації
Кіровоградської області»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління персоналом та економіка
праці» спеціальності 051 «Економіка»
групи УП-23М

_____ Михайло Петрович Брезинський
«11» _____ грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Наталія Миколаївна Глевацька
«11» _____ грудня _____ 2024 р.

Рецензент:

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

Список скорочень	
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	8
1.1. Сутність професійного розвитку державних службовців: поняття та ключові характеристики	8
1.2. Теоретичні засади професійного розвитку державних службовців	16
Висновки до розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	22
2.1. Загальна характеристика Центру: структура, функції, організація навчального процесу	22
2.2. Аналіз фінансування та матеріально-технічного забезпечення Центру	24
2.3. Кількісні та якісні показники навчання державних службовців у Центрі	32
Висновки до розділу	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ТЕНДЕНЦІЙ	47
3.1. Пропозиції щодо розробки нових освітніх програм у рамках оптимізації системи професійного розвитку державних службовців	47
3.2. Оптимізація професійного навчання державних службовців через модульний підхід	49
Висновки до розділу	56
Висновки	58
Список використаних джерел	59
Додатки	65

Список скорочень

ДС –	Державні службовці
ДУ –	Державне управління
ЗУ –	Закон України
Нацдержслужба–	Національного агентства України з питань державної служби
ВЦПК–	Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування
ЄААДУ –	Європейська акредитаційна асоціація з державного управління
КВЕД –	Класифікатора видів економічної діяльності НАДС - Національне агентство України з питань державної служби НАДУ - Національна академія державного управління при Президентові України
ENA –	Ecole Nationale d'Administration (Національна школа управління, Франція)

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Оптимізація системи професійного розвитку державних службовців в умовах сучасних викликів є надзвичайно важливою для забезпечення ефективного функціонування державного управління, зокрема в контексті впровадження реформ і децентралізації в Україні. Невирішені питання, такі як недостатня інтеграція цифрових технологій, обмеженість гнучкості навчальних програм та низька адаптація професійного навчання до сучасних викликів і потреб, значно ускладнюють підготовку компетентних кадрів для державної служби.

Стан дослідження цієї проблеми в науковій літературі свідчить про її актуальність, але недостатнє розроблення прикладних аспектів впровадження запропонованих змін в умовах конкретних регіональних реалій. У працях С. Селіванова, Я. Качана та інших дослідників значна увага приділяється загальним аспектам професіоналізації державних службовців, проте питання адаптації системи професійного навчання до умов децентралізації та сучасних кризових викликів залишається відкритим. Аналіз діяльності регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області дає можливість не лише виявити недоліки, а й запропонувати конкретні шляхи їх подолання.

Таким чином, вибір теми дослідження обумовлений необхідністю вирішення актуальної економіко-управлінської проблеми, яка перешкоджає підвищенню ефективності державного управління, а також потребою у вдосконаленні теоретичних та практичних засад професійного розвитку державних службовців.

Мета роботи полягає у формуванні теоретичних основ, аналізі практичних аспектів та розробці рекомендацій для оптимізації системи професійного розвитку державних службовців, враховуючи сучасні виклики та тенденції, на прикладі діяльності регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області.

Завдання роботи конкретизують мету і охоплюють теоретико-методичні та науково-практичні аспекти дослідження:

- вивчити теоретико-методологічні засади професійного розвитку державних службовців, зокрема визначення поняття, ключових характеристик та сучасних підходів до професіоналізації публічних службовців;
- проаналізувати нормативно-правову базу професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, акцентуючи увагу на актуальних законодавчих документах;
- дослідити сучасний стан професійного навчання державних службовців у регіональному аспекті, на прикладі діяльності регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області;
- ідентифікувати проблеми та обмеження, які перешкоджають ефективному розвитку професійної компетентності державних службовців у регіоні;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів у навчальний процес, зокрема адаптивних модульних програм, цифрових технологій та міжнародного досвіду.

Ці завдання спрямовані на досягнення мети та вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності професійного розвитку державних службовців у регіональному контексті.

Об'єктом дослідження є система професійного розвитку державних службовців в Україні, її інституційна структура, нормативно-правове забезпечення та практична реалізація в умовах сучасних викликів.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та методи оптимізації професійного розвитку державних службовців, зокрема діяльність регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, спрямована на вдосконалення професійних компетенцій у відповідь на потреби сучасного державного управління.

Базою дослідження виступає діяльність Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, який є ключовим

інституційним суб'єктом у системі професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У процесі виконання роботи були використані загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, що забезпечили комплексний аналіз та обґрунтування шляхів оптимізації професійного розвитку державних службовців.

Аналіз і синтез – для структурування наукових підходів до професійного розвитку державних службовців, виявлення ключових елементів системи підвищення кваліфікації та узагальнення отриманих результатів.

Порівняльний аналіз – для порівняння національної практики підвищення кваліфікації державних службовців із міжнародними стандартами.

Абстрагування та узагальнення – для формулювання теоретичних положень та висновків щодо сутності професійного розвитку.

Статистичний аналіз – для обробки кількісних даних, зокрема аналізу показників діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області.

Метод системного підходу – для вивчення функціонування системи підвищення кваліфікації як цілісного механізму.

Застосування зазначених методів дозволило всебічно дослідити предмет роботи, отримати обґрунтовані результати та надати практичні рекомендації щодо оптимізації професійного розвитку державних службовців.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто таких **результатів**, які характеризуються як науковою, так і практичною новизною, що має значну цінність для вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців.

Наукова новизна:

- узагальнено та систематизовано сучасні підходи до професійного розвитку державних службовців, визначено ключові характеристики та сутність цього процесу в умовах сучасних викликів;
- проаналізовано функціонування Регіонального центру підвищення

кваліфікації Кіровоградської області як суб'єкта надання освітніх послуг, з урахуванням його ролі у професійному навчанні державних службовців;

- проведено детальний аналіз програм підвищення кваліфікації, реалізованих Регіональним центром, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи професійного розвитку;

- визначено ключові виклики, з якими стикається система професійного навчання, серед яких недостатня адаптація до сучасних викликів, низький рівень використання цифрових технологій, обмежена взаємодія з міжнародними партнерами.

Результати роботи **можуть бути використані** для вдосконалення навчальних програм підвищення кваліфікації в регіональних центрах.

Апробація та висвітлення результатів. Результати виконання кваліфікаційної роботи пройшли апробацію в рамках VII Міжнародної науково-практичної конференції у вигляді тез доповіді «Професійний розвиток державних службовців в умовах євроінтеграції: інноваційні методи та європейські практики», що відбулася у м. Кропивницький 7–8 листопада 2024 року.

Практична реалізація напрацювань кваліфікаційної роботи демонструє її важливість для вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців, забезпечуючи підвищення якості управління та ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з переліку умовних позначень, вступу, 3 розділів, які включають підрозділи, висновку, списку використаних джерел та додатки. Робота містить 65 сторінок, 12 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 37 найменувань, 9 додатків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність професійного розвитку державних службовців: поняття та ключові характеристики

Професійний розвиток державного службовця є важливим елементом функціонування сучасної системи державного управління, оскільки забезпечує підвищення ефективності виконання посадових обов'язків та відповідність вимогам часу. У науковому дискурсі це поняття визначається як процес набуття державними службовцями знань, навичок, умінь і професійно-значущих якостей, які сприяють систематичному зростанню професійної компетентності та здатності виконувати функції управління на високому рівні. Визначальними рисами професійного розвитку є інтеграція професійних і особистісних характеристик, що формують єдність професійної та загальної культури державного службовця.

Професійно-особистісний розвиток державного службовця є багатограним процесом, що включає не лише оволодіння знаннями, але й формування особистісних якостей, таких як відповідальність, самостійність, організованість, здатність до стратегічного мислення. Цей розвиток є невіддільним від формування професійної компетентності, яка в свою чергу визначає здатність службовця до успішної діяльності. Як інтегративна характеристика, професійна компетентність охоплює готовність службовця до виконання завдань і його здатність ефективно вирішувати проблеми, що виникають у процесі роботи. [1].

Компетентність державного службовця не є статичною, вона динамічно змінюється відповідно до умов її реалізації. Оволодіння компетенціями передбачає не лише накопичення знань, а й їх практичне застосування в конкретних ситуаціях. Компетентна у сфері державного управління особа має

широкий спектр знань і вмінь, що дозволяють їй адаптуватися до змін, пропонувати ефективні рішення та забезпечувати стійкість управлінських процесів.

Згідно з сучасними дослідженнями, професійну компетентність доцільно розглядати в процесуальному аспекті, оскільки вона характеризується динамічністю та розвивається у процесі професійної діяльності [2]. Це підкреслює необхідність постійного вдосконалення знань і навичок, що забезпечується системою підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Таким чином, професійний розвиток державного службовця виступає не лише як інструмент покращення особистої ефективності, але й як запорука стабільності та результативності системи державного управління в цілому.

Основними напрямками професійно-особистісного розвитку державного службовця, які визначають ключові орієнтири для вдосконалення професійної діяльності в сфері державного управління, є такі:

Здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальностями, орієнтованими на професійну діяльність у державній службі. Такі спеціальності охоплюють освітні галузі «Державне управління» та «Публічне управління та адміністрування», що забезпечує формування фундаментальних знань і навичок, необхідних для роботи в органах державної влади.

Навчання за програмами функціональної спеціалізації «Державна служба», що дозволяє поглиблювати професійні компетенції відповідно до специфіки діяльності в окремих напрямках державного управління [3].

Здобуття вищої освіти за спеціальностями інших галузей, спрямованих на діяльність у певній сфері державного управління, що сприяє розширенню професійних горизонтів і забезпечує міждисциплінарний підхід до вирішення управлінських завдань[4].

Освоєння освітньо-професійних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також програм спеціалізації за напрямом «Державне управління». Такі програми спрямовані на оновлення та поглиблення знань,

навичок і компетенцій, що необхідні для ефективної роботи в сучасних умовах. [5]

Ці напрями професійно-особистісного розвитку підкреслюють значущість систематичної освіти та постійного вдосконалення знань і навичок для забезпечення ефективного функціонування державного апарату в умовах сучасних викликів і змін.

Таким чином, система професійного навчання державних службовців охоплює такі ключові складові:

Підготовка державних службовців передбачає навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю, орієнтованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування. При цьому під поняттям підготовки розуміється як навчання осіб, які вже перебувають на державній службі, так і тих, хто лише планує працювати в цій сфері.

Перепідготовка державних службовців має на меті отримання нового освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю або спеціалізацією, що сприяє розширенню професійної діяльності в органах державної влади чи місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації державних службовців полягає у навчанні, спрямованому на досягнення визначеного рівня загальної управлінської культури. Це навчання спеціалізується в межах певної категорії посад і окремих функцій, завдань, повноважень, які відповідають актуальним потребам конкретної особи, органу влади чи державного управління загалом.

Ці складові створюють багатовимірну систему професійного розвитку, яка адаптується до сучасних викликів, забезпечуючи ефективну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів у державному управлінні [2].

Національне законодавство у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад регламентується низкою законодавчих та нормативно-правових актів.

Основоположним документом у цій сфері є Закон України «Про державну службу» [2], який визначає основні вимоги до професійного навчання державних службовців.

Згідно зі статтями 7 і 8 цього закону, державний службовець:

Зобов'язаний постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності, що є ключовою умовою для ефективного виконання посадових обов'язків.

Має право на професійне навчання та просування по службі відповідно до набутих компетентностей.

У статті 48 зазначено, що:

Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності через постійне професійне навчання.

Фінансування професійного навчання здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Система навчання включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

Зазначені заходи організовуються у навчальних закладах, установах і організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, а також за кордоном. Таким чином, законодавство забезпечує комплексний підхід до розвитку професійної компетентності, передбачаючи різні форми навчання та джерела фінансування, що дозволяє забезпечити постійний професійний розвиток державних службовців відповідно до сучасних потреб управління [2].

Правове регулювання основ професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3], який визначає основні зобов'язання та права службовців цієї категорії. Зокрема, стаття 8 закону встановлює, що постійне підвищення професійної кваліфікації є обов'язком посадових осіб місцевого самоврядування. Цей підхід спрямований на

забезпечення високого рівня професійної підготовки, який необхідний для ефективного виконання управлінських функцій у системі місцевого самоврядування.

Стаття 19 зазначеного закону визначає, що організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування має здійснюватися відповідно до порядку, передбаченого законодавством. Проте, законодавство поки не забезпечує чітких норм щодо організації професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Це створює прогалини у правовому регулюванні.

Здійснення децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування в Україні підвищує актуальність питання професійного розвитку як посадових осіб місцевого самоврядування, так і депутатів місцевих рад. Для депутатів місцевих рад порядок організації підвищення кваліфікації визначає відповідна рада, що може призводити до різноманітності підходів та стандартів.

План заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342 [5], ставить завдання розробки та внесення на розгляд уряду законопроекту, який регламентував би питання професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. За виконання цього завдання відповідає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Таким чином, реформа професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування знаходиться на етапі законодавчого та практичного удосконалення.

Для подальшого розвитку інституту служби в органах місцевого самоврядування та підвищення ефективності професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, визнано необхідність ухвалення у новій редакції законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстраційний номер 8369). Цей законопроект передбачає важливі аспекти, зокрема:

Рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування виключно на основі професійної компетентності.

Безперервне професійне навчання службовців місцевого самоврядування, що сприятиме підвищенню їх компетентності у відповідності до сучасних викликів.

Законопроект є ключовим для формування сучасної моделі управління, орієнтованої на ефективність, прозорість та інноваційність у публічній сфері.

Водночас, після позбавлення голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників статусу державних службовців, залишаються неврегульованими питання їх професійного навчання. Це створює прогалини у розвитку професійної компетентності цієї категорії управлінців.

На рівні нормативно-правових актів питання професійного навчання було частково врегульоване через Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564 [6]. Це положення визначало основні складові системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, забезпечуючи комплексний підхід до навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (див. рис.1.1.).

Таким чином, законодавче вдосконалення та гармонізація нормативно-правової бази є основою для подальшого розвитку професійного навчання службовців місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Положення, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 106 від 6 лютого 2019 р., визначає основні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [8]. Документ покликаний принципово змінити існуючу систему професійного навчання, забезпечуючи її відповідність сучасним викликам та потребам.

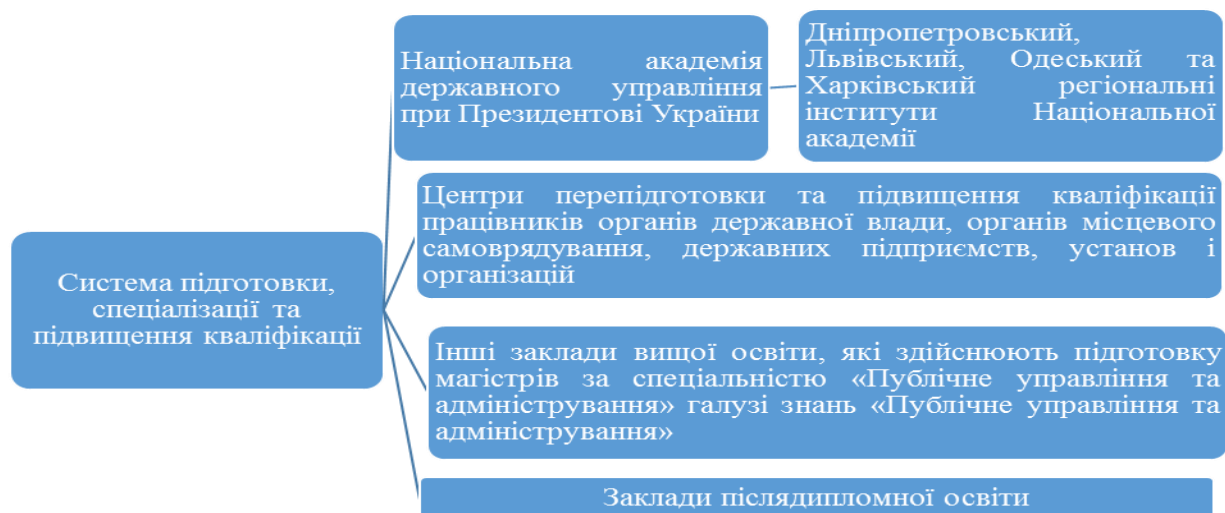


Рисунок 1.1 – Система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування

Джерело: складено за матеріалами [7]

Суттєва роль Положення розкривається через ключові принципи функціонування системи професійного навчання, серед яких:

- обов'язковість та безперервність, що забезпечує постійний розвиток професійних компетенцій протягом усього періоду служби;
- цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер, орієнтовані на адаптацію до змін і випередження викликів;
- інноваційність та практична спрямованість, які підкреслюють важливість сучасних технологій і практичної користі навчання;
- індивідуалізація та диференціація, що враховують специфіку потреб різних категорій службовців;
- відкритість та академічна доброчесність, які гарантують прозорість процесів навчання;
- гарантованість фінансування, що є критичною умовою для стабільного функціонування системи навчання.

Ці принципи спрямовані на створення ефективної, гнучкої та

інноваційної системи професійного розвитку, яка відповідає сучасним стандартам та вимогам державного управління.

Інституційна структура системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування включає кілька ключових елементів, що забезпечують ефективну організацію цього процесу. Вона складається із замовників освітніх послуг, провайдерів (навчальних закладів та організацій), які надають освітні послуги, та саморегульованих професійних об'єднань провайдерів, які сприяють підтриманню якості та інноваційності навчання. Основним завданням цієї системи є підвищення професійної компетентності службовців усіх рівнів і задоволення їхніх потреб у професійному розвитку протягом усього життя.

Положення передбачає, що державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад можуть реалізовувати своє право на професійний розвиток через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. У документі регламентується аналіз індивідуальних, спеціальних і загальних потреб у навчанні. Програми підвищення кваліфікації поділяються на загальні та спеціальні, а також на професійні (сертифікатні), тривалістю не менше двох кредитів ЄКТС (60 годин), та короткострокові програми (від 0,2 до одного кредиту ЄКТС). У Положенні також встановлюються загальні вимоги до цих програм.

Нормативно-правове забезпечення професійного навчання магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» включає постанови Кабінету Міністрів України, які регулюють порядок прийому, навчання та стажування в НАДУ, її регіональних інститутах та інших закладах освіти. Зокрема, постанови № 789 від 2009 р. і № 255 від 2013 р. визначають умови підготовки кадрів для публічного управління [9]. Постанова № 1681 від 2004 р. врегульовує діяльність центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів влади, сприяючи безперервному розвитку управлінських компетентностей [10; 11]. Ці документи формують основу для ефективної підготовки та професійного розвитку державних службовців.

Наказами НАДС врегульовано питання стажування, підвищення кваліфікації та структури професійних програм для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, накази № 48 (2016) [12], № 86 (2017) [13] та № 65 (2015) [14] встановлюють відповідні порядки і вимоги. Для ефективного впровадження Концепції реформування професійного навчання наказом НАДС від 30 травня 2018 р. № 118 створено Координаційну раду при НАДС, яка забезпечує моніторинг реалізації Концепції, координацію дій між органами влади, інститутами громадянського суспільства та освітніми установами, а також розробку пропозицій щодо нормативних актів.

Існуюча нормативно-правова база потребує удосконалення, зокрема, прийняття нових актів законодавства, як передбачено планом заходів реалізації Концепції, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342 [15], а також приведення чинних актів у відповідність із вимогами постанови Уряду № 106 (2019) [16], що сприятиме реформуванню системи професійного навчання.

1.2. Теоретичні засади професійного розвитку державних службовців

Професійний розвиток державних службовців охоплює систему заходів, спрямованих на вдосконалення компетенцій, знань та навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків у державному управлінні. У сучасному українському науковому дискурсі ця проблема набуває особливої актуальності через зростаючі виклики, зокрема цифровізацію, децентралізацію та інтеграцію до європейського простору.

Науковці С. Селіванов та Я. Качан досліджують загальні аспекти професіоналізації публічних службовців у реаліях сьогодення, підкреслюючи необхідність адаптації системи підвищення кваліфікації до нових умов функціонування. Вони зазначають, що сучасна система професійного розвитку має відповідати вимогам доброчесності, відкритості та результативності [17, 18].

Особливу увагу приділено питанню законодавчого регулювання системи підвищення кваліфікації публічних службовців у дослідженнях Л. Мосори. Вона акцентує увагу на ролі нормативно-правової бази як фундаменту для організації професійного навчання, розробки освітніх програм та забезпечення належного рівня кваліфікації державних службовців [19].

Таким чином, професійний розвиток визначається як багатовимірний процес, що включає формування нових компетенцій, модернізацію знань, а також інтеграцію новітніх технологій і методик навчання. Він забезпечує стає функціонування державного управління, сприяє підвищенню його ефективності та відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

Своєю чергою, В. Донченко та О. Лялюк у своїх дослідженнях конкретизують основні нормативно-правові акти, які регулюють процес підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, автори звертають увагу на важливість дотримання стандартів, закладених Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), яке є основним координатором цього процесу [20].

Однак зазначається, що низка нормативно-правових актів, які були основою для організації професійного навчання, нині втратила чинність. Це створює певні виклики для систематизації та оновлення підходів до підвищення кваліфікації. Автори наголошують на необхідності розробки нових рекомендацій, які б враховували сучасні виклики, такі як цифровізація, глобалізація та децентралізація.

Таким чином, аналіз праць В. Донченка та О. Лялюка вказує на важливість актуалізації нормативно-правового забезпечення у сфері професійного розвитку публічних службовців. Це сприятиме адаптації до нових умов та забезпеченню ефективності процесу підвищення кваліфікації.

В. Золотарьов [21] у своїй роботі підкреслює важливість практико-орієнтованого підходу в системі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Автор наголошує, що сучасні виклики вимагають перегляду методів та змісту навчальних програм, спрямованих на розвиток

професійних компетенцій службовців. В. Золотарьов акцентує увагу на необхідності врахування змін у нормативно-правовій базі, що регулює цей процес, зокрема адаптації навчальних програм до нових вимог законодавства.

Ю. Борисенко та В. Борисенко [22] у своїх дослідженнях зосереджуються на аналізі Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». У своїй роботі автори розглядають основні положення закону, його вплив на професійний розвиток службовців, а також проблеми, що виникають під час його впровадження. Ю. Борисенко та В. Борисенко зазначають, що закон створює правову основу для систематизації процесів підвищення кваліфікації, але водночас потребує вдосконалення для адаптації до сучасних викликів.

Аналіз праць В. Золотарьова, Ю. Борисенка та В. Борисенко демонструє необхідність поєднання теоретичного обґрунтування та практичного впровадження змін у системі професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, це стосується оновлення законодавчої бази, інтеграції інноваційних підходів та підвищення якості навчальних програм.

О. Наконечний [23] у своїй роботі акцентує увагу на ключових потребах у професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування. Автор визначає, що запровадження курсів із таких напрямків, як стратегічне планування, управління проектами, управління комунікаціями, фінансовий менеджмент і правова грамотність, є основою для підвищення ефективності службовців. О. Наконечний підкреслює важливість адаптації навчальних програм до реальних викликів, з якими стикаються службовці в сучасних умовах.

В. Дзега [24] пропонує модель підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, засновану на визначенні необхідних професійних компетентностей. Автор висвітлює набір ключових компетенцій, серед яких стратегічне мислення, управління змінами, ефективна комунікація та прийняття рішень, що є критично важливими для виконання службових обов'язків. Дзега акцентує увагу на важливості регулярного оновлення знань і вмінь, враховуючи динаміку змін у законодавстві та соціально-економічному середовищі.

Л. Антонова та Л. Козлова зосереджуються на розвитку професійних

якостей посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема лідерських компетенцій [25]. Автори підкреслюють, що лідерські якості є основою для ефективного управління та взаємодії в колективі, що особливо актуально в умовах децентралізації та реформи місцевого самоврядування. Вони також пропонують інтеграцію тренінгів із розвитку лідерських навичок у програми підвищення кваліфікації.

Дослідження О. Наконечного, В. Дзеги, Л. Антонової та Л. Козлової підтверджують необхідність орієнтації професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування на практичні аспекти їхньої діяльності. Розробка та впровадження цільових навчальних програм, спрямованих на розвиток стратегічного мислення, управління проектами, фінансового менеджменту та лідерських якостей, є критично важливими для підвищення ефективності місцевого управління.

В. Писаренко та А. Рибалко висловлюють переконання, що сучасна система підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування потребує модернізації через впровадження коучингу [26]. Автори наголошують, що коучинг дозволяє не лише підвищувати рівень професійної підготовки, а й створює умови для індивідуального розвитку, формування навичок прийняття рішень та підвищення мотивації службовців. Їхні дослідження підкреслюють, що коучингова модель сприяє формуванню адаптивності, необхідної для ефективного реагування на виклики сучасності.

Т. Кононенко та О. Сороківська [27] аналізують статистичні зміни у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців у перший рік повномасштабного вторгнення на прикладі Тернопільського регіонального центру підвищення кваліфікації. Автори зазначають, що у 2022 році кількість програм підвищення кваліфікації зросла, але їхній формат змінився через обмеження, спричинені війною. Зокрема, було впроваджено більше онлайн-курсів і вебінарів, а також адаптовано зміст програм для вирішення нагальних питань, таких як управління в кризових умовах і комунікація з громадами.

Дослідження В. Писаренка, А. Рибалка, Т. Кононенко та О. Сороківської

вказують на ключові напрями вдосконалення системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Інтеграція коучингових методів та адаптація програм до кризових умов значно підвищують ефективність професійного розвитку, сприяючи формуванню сучасних компетентностей та здатності до інноваційного мислення.

А. Дакал [28] у своїй роботі аналізує вплив державної політики України на розвиток громадянського суспільства та досліджує механізми співробітництва між органами публічної влади й інституціями громадянського суспільства. Автор зосереджується на ключових аспектах цієї взаємодії, таких як обмін інформацією, спільне планування заходів і моніторинг їхнього впровадження. Особливу увагу приділено ролі органів місцевого самоврядування у формуванні ефективної взаємодії з громадськістю.

У роботі проаналізовано практичні механізми співробітництва, зокрема організацію громадських слухань, запровадження платформ для електронного урядування та розвиток механізмів зворотного зв'язку. А. Дакал підкреслює, що успішна взаємодія з громадськістю є одним із ключових факторів для реалізації реформ у публічному управлінні.

Дослідження А. Дакал акцентує на важливості тісної співпраці між органами влади та інституціями громадянського суспільства. Формування механізмів зворотного зв'язку, забезпечення прозорості державної політики та залучення громадян до прийняття рішень значно підвищують ефективність публічного управління та сприяють розвитку демократичних процесів в Україні.

Висновки до розділу.

У ході аналізу теоретико-методологічних засад професійного розвитку державних службовців було виявлено ключові аспекти, що визначають сутність та основні характеристики цього процесу, а саме.

Професійний розвиток державного службовця є складним і багатовимірним процесом, що поєднує набуття професійних знань, формування

компетентностей та розвиток особистісних якостей, які забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків.

Професійна компетентність визначається як динамічна категорія, що характеризує готовність і здатність службовця виконувати свої функції на високому рівні. Вона включає як професійні, так і міжособистісні навички, важливі для ефективної діяльності.

Система професійного розвитку охоплює підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та самоосвіту державних службовців, що відповідає сучасним викликам і потребам управління.

Професійне навчання державних службовців регулюється низкою нормативно-правових актів, включаючи Закон України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», що визначають обов'язковість і безперервність цього процесу.

У системі професійного навчання беруть участь замовники освітніх послуг, провайдери (навчальні заклади), саморегульовані професійні об'єднання, які забезпечують відповідність навчання сучасним вимогам.

Аналіз показав, що система професійного розвитку потребує постійної адаптації до змінних умов, включаючи цифровізацію, децентралізацію та інтеграцію до європейського простору. Необхідно підвищувати інноваційність і практичну спрямованість навчання.

Визначено, що подальший розвиток професійного навчання вимагає удосконалення нормативно-правової бази, створення гнучких і адаптивних навчальних програм, а також впровадження інноваційних підходів у підготовку державних службовців для ефективної роботи в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Загальна характеристика Центру: структура, функції, організація навчального процесу

Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області є ключовою освітньою установою, яка забезпечує професійний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Центр виконує функції підвищення кваліфікації, адаптації кадрів до нових вимог управління та розвитку їхніх професійних компетенцій. Його діяльність регулюється статутними документами та відповідними нормативно-правовими актами, зокрема законами України та постановами Кабінету Міністрів. Центр працює на некомерційних засадах. Його офіційна адреса: 25006, місто Кропивницький, Велика Перспективна вулиця, будинок 55, 8-й поверх, кабінет 801. Контактні телефони: 24-23-36 (приймальня), телефон-факс: 24-23-36; електронна пошта: center@kw.ukrtel.net. Дізнатися більше про діяльність Центру можна на веб-сайті: <http://center.kr-admin.gov.ua> [29].

Структура Центру організована таким чином, щоб забезпечити ефективність освітнього процесу та гнучкість у наданні навчальних послуг. Він складається з кількох відділів, які відповідають за різні аспекти роботи: адміністративно-управлінський, навчально-методичний, інформаційно-аналітичний та фінансово-економічний. Ключову роль у координації навчальної діяльності відіграє навчально-методичний відділ, який займається розробкою програм, підготовкою викладачів і моніторингом якості освітніх послуг.

Основні функції Центру включають організацію та проведення навчальних програм для державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування. Це передбачає розробку та впровадження модульних програм підвищення кваліфікації, тематичних короткострокових курсів, а також проведення тренінгів і семінарів з актуальних питань державного управління. Центр активно впроваджує дистанційні форми навчання, що дозволяє забезпечити доступ до освітніх послуг у віддалених регіонах, особливо в умовах кризових ситуацій, зокрема пандемії чи воєнного стану.

Організація навчального процесу в Центрі базується на сучасних принципах компетентнісного підходу. Освітні програми формуються з урахуванням актуальних потреб державної служби та орієнтовані на розвиток практичних навичок. Центр також забезпечує зворотний зв'язок зі слухачами, проводячи регулярні опитування для оцінки ефективності програм і викладачів. Навчальні заходи проводяться у сучасно обладнаних аудиторіях, що відповідають вимогам нормативів щодо матеріально-технічного забезпечення.

Центр також виконує важливу функцію щодо організації взаємодії з іншими установами та організаціями у сфері професійного навчання. Він співпрацює з міжнародними та національними партнерами, такими як Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), міжнародні донорські організації, регіональні навчальні заклади та громадські організації [30]. Завдяки такій співпраці Центр впроваджує сучасні методики навчання, використовує найкращі світові практики у сфері управління та підвищення кваліфікації, а також організовує обмін досвідом між регіонами.

Однією з ключових функцій є впровадження інноваційних освітніх технологій у навчальний процес. Це включає використання дистанційних форм навчання, інтерактивних онлайн-платформ, систем управління знаннями та інших цифрових інструментів. Завдяки цьому Центр зміг забезпечити безперервність навчання навіть у кризові періоди, такі як пандемія COVID-19 чи воєнний стан, коли доступ до очних форм навчання був обмежений.

Центр активно проводить аналітичну роботу, спрямовану на вивчення тенденцій у сфері державного управління та визначення потреб державних службовців у навчанні. Лабораторія менеджменту та моніторингу регулярно

здійснює аналіз ефективності навчальних програм, відслідковуючи їх відповідність сучасним вимогам. Результати цього аналізу використовуються для оновлення та вдосконалення навчальних курсів.

Значну увагу Центр приділяє підтримці професійного розвитку викладацького складу. Організація тренінгів, семінарів і стажувань для викладачів дозволяє підвищувати їхню кваліфікацію та інтегрувати новітні підходи у викладанні. Викладачі Центру мають можливість брати участь у міжнародних освітніх проєктах, що сприяє розширенню їхнього професійного кругозору та підвищенню якості навчання.

Організація навчального процесу також включає розробку та впровадження систем оцінки знань слухачів, що дозволяє забезпечувати об'єктивність у визначенні результатів навчання. Використання сучасних підходів до оцінювання, таких як тести, кейс-методи та портфоліо, дозволяє враховувати не лише теоретичні знання, а й практичні навички слухачів.

Функції Центру спрямовані на створення умов для ефективного навчання, професійного розвитку та вдосконалення компетенцій державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Завдяки цьому Центр виконує роль потужного регіонального освітнього хабу, який сприяє покращенню якості державного управління, підвищенню професіоналізму кадрів та впровадженню сучасних управлінських практик у діяльність державних органів.

2.2. Аналіз фінансування та матеріально-технічного забезпечення Центру

Аналіз фінансування Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років виявив значні коливання обсягів фінансових надходжень, що впливають на реалізацію навчальних програм та забезпечення професійного розвитку державних службовців (див.табл.2.1.). Загальний обсяг фінансування Центру зріс з 3619,53 тис. грн у 2019 році до 4136,92 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту на 14,3%.

Найвищий рівень фінансування був досягнутий у 2021 році, коли загальний обсяг склав 4608,07 тис. грн, проте у 2022 та 2023 роках спостерігалось зниження на 130,35 тис. грн та 340,79 тис. грн відповідно.

Таблиця 2.1 - Джерела та обсяги фінансування підвищення кваліфікації у центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області (тис. грн)

Показники	Роки					Відносне відхилення (%)	Абсолютне відхилення (+/-)				
	2019	2020	2021	2022	2023		2020/19	2021/20	2022/21	2023/22	2023/19
Всього	3619,53	4049,17	4608,07	4477,72	4136,92	14,3	429,64	558,89	-130,35	-340,79	517,39
зокрема:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	0,00	0,00	0,0	-3619,53
з державного бюджету	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,0	0,0	0,00
з місцевого бюджету	3405,06	3795,86	4337,78	4333,46	4065,86	19,4	390,79	541,92	-4,32	-267,6	660,79
за кошти міжнародної технічної допомоги (грантів)	0,00	0,00	207,46	49,73	0,00	-	0,00	207,46	-157,3	-49,73	0,0
з інших надходжень, не заборонених законодавством	214,46	253,31	62,83	94,52	71,06	-66,9	38,84	-190,48	31,69	-23,46	-143,4

Джерело: складено за матеріалами Центру

Основним джерелом фінансування Центру є кошти місцевого бюджету, які демонструють стабільну позитивну динаміку у 2019–2021 роках. У 2019 році обсяг фінансування з цього джерела становив 3405,06 тис. грн, а у 2021 році досяг 4337,78 тис. грн, що відповідає зростанню на 19,4% за весь період. Однак у 2022 році фінансування з місцевого бюджету зменшилося на 4,32 тис. грн, а у 2023 році скорочення становило 267,6 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Фінансування за кошти міжнародної технічної допомоги (грантів) мало нерегулярний характер. У 2021 році Центр отримав 207,46 тис. грн, що дозволило реалізувати частину додаткових навчальних ініціатив, але вже у 2022 році фінансування з цього джерела скоротилося до 49,73 тис. грн, а у 2023 році воно повністю припинилося. Це свідчить про необхідність пошуку нових партнерів для забезпечення сталості міжнародної підтримки.

Інші надходження, не заборонені законодавством, також демонструють негативну динаміку. Якщо у 2019 році їх обсяг становив 214,46 тис. грн, то у 2023 році він зменшився до 71,06 тис. грн (-66,9%). Особливо різке скорочення відбулося у 2021 році (-190,48 тис. грн), після чого спостерігалось незначне відновлення у 2022 році (+31,69 тис. грн).

Відсутність фінансування з державного бюджету протягом аналізованого періоду створює додаткові виклики для Центру. Залежність від місцевого бюджету та обмеженість інших джерел фінансування підвищують ризики нестабільності у забезпеченні діяльності Центру, особливо в умовах економічних і соціальних криз.

Матеріально-технічне забезпечення Центру значною мірою залежить від обсягу фінансування, що впливає на можливість оновлення обладнання, впровадження нових навчальних технологій та забезпечення належних умов для проведення освітніх заходів. Нерегулярність міжнародної допомоги та скорочення інших надходжень вказують на необхідність диверсифікації джерел фінансування.

Загалом аналіз фінансування та матеріально-технічного забезпечення Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області свідчить про необхідність удосконалення фінансової стратегії, зокрема шляхом залучення міжнародних грантів, розвитку платних освітніх послуг та активізації співпраці з державними установами. Це дозволить забезпечити стабільність фінансового забезпечення Центру та підвищити якість послуг з професійного розвитку державних службовців.

Аналіз елементів витрат за обмінними операціями Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області за 2019–2023 роки демонструє як загальну позитивну динаміку зростання витрат, так і певні коливання у структурі окремих статей, що відображають специфіку фінансування та витратної політики Центру (табл. 2.2.).

Загальні витрати на обмінні операції збільшилися з 3568,69 тис. грн у 2019 році до 4136,7 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту на 15,9%.

Найвищий рівень витрат було зафіксовано у 2021 році (4657,7 тис. грн), після чого спостерігалось зниження на 3,5% у 2022 році та на 8,0% у 2023 році.

Таблиця 2.2 - IV. Елементи витрат за обмінними операціями центра підвищення кваліфікації Кіровоградської області

№	Показники	код рядка	Роки					Відносне відхилення (%)					Абсолютне відхилення (+/-)				
			2019	2020	2021	2022	2023	2020/19	2021/20	2022/21	2023/22	2023/19	2020/19	2021/20	2022/21	2023/22	2023/19
1	Витрати на оплату праці	2820	2756,42	3050,1	3630,8	3464,2	3191,8	10,7	19,0	-4,6	-7,9	15,8	293,7	580,7	-166,7	-272,4	435,4
2	Відрахування на соціальні заходи	2830	568,8	616,28	746,29	710,28	6630,8	8,3	21,1	-4,8	833,5	1065,7	47,5	130,0	-36,0	5920,5	6062,0
3	Матеріальні витрати	2840	210,43	215,48	247,97	306,15	266,98	2,4	15,1	23,5	-12,8	26,9	5,0	32,5	58,2	-39,2	56,6
4	Амортизація	2850	23,97	18,1	20,98	13,68	12,48	-24,5	15,9	-34,8	-8,8	-47,9	-5,9	2,9	-7,3	-1,2	-11,5
5	Інші витрати	2860	9,07	3,76	11,62	2,26	2,37	-58,5	209,0	-80,6	4,9	-73,9	-5,3	7,9	-9,4	0,1	-6,7
6	Усього	2890	3568,69	3903,7	4657,7	4496,5	4136,7	9,4	19,3	-3,5	-8,0	15,9	335,0	754,0	-161,2	-359,8	568,0

Джерело: складено за матеріалами Центра

Основною статтею витрат є витрати на оплату праці, які демонструють стабільну тенденцію до зростання у 2019–2021 роках. У 2019 році ці витрати становили 2756,42 тис. грн, а у 2021 році досягли 3630,8 тис. грн (+19,0% порівняно з попереднім роком). Однак у 2022 році спостерігалось зниження на 4,6%, а у 2023 році витрати скоротилися ще на 7,9%, до 3191,8 тис. грн. Загальний приріст витрат на оплату праці за весь період склав 15,8%, що відповідає абсолютному збільшенню на 435,4 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи продемонстрували найбільш значне зростання. У 2019 році вони становили 568,8 тис. грн, а у 2023 році досягли 6630,8 тис. грн, що відповідає приросту на 1065,7%. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році (+833,5% порівняно з 2022 роком), що може бути зумовлено змінами у законодавчій базі або політиці соціального захисту працівників.

Матеріальні витрати також демонструють позитивну динаміку, збільшившись із 210,43 тис. грн у 2019 році до 266,98 тис. грн у 2023 році (+26,9%). Особливо високі темпи зростання спостерігалися у 2021–2022 роках (+23,5%), коли витрати досягли свого піку (306,15 тис. грн). У 2023 році вони знизилися на 12,8%.

Амортизаційні витрати демонструють нестабільну динаміку. У 2019 році їх обсяг становив 23,97 тис. грн, а у 2023 році — лише 12,48 тис. грн, що відповідає зниженню на 47,9% за аналізований період. Найбільше скорочення відбулося у 2022 році (-34,8%), що може свідчити про зменшення інвестицій у модернізацію обладнання або скорочення використання матеріально-технічної бази.

Інші витрати є найменшою статтею, але демонструють значні коливання. У 2019 році вони становили 9,07 тис. грн, а у 2023 році — 2,37 тис. грн (-73,9%). Найвищий рівень цих витрат спостерігався у 2021 році (11,62 тис. грн), але у наступні роки вони суттєво скоротилися.

Загальний аналіз витрат свідчить про те, що найбільшу частину бюджету Центру спрямовано на оплату праці та соціальні заходи, що є ключовими для забезпечення стабільності кадрового складу. Водночас спостерігається нестабільність у фінансуванні матеріальних витрат, амортизації та інших витрат, що може впливати на довгострокову ефективність роботи Центру.

Таким чином, ефективне управління витратами Центру потребує збалансованого підходу до фінансування основних статей, зокрема інвестицій у матеріально-технічну базу, та забезпечення стабільного соціального захисту працівників. Це дозволить підтримувати якість навчальних послуг і відповідати сучасним викликам у сфері професійного розвитку державних службовців.

Аналіз фінансових результатів Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років дозволяє оцінити ефективність використання бюджетних та інших ресурсів, спрямованих на забезпечення професійного розвитку державних службовців (див. табл. 2.3., додаток В).

Доходи Центру демонструють зростання протягом періоду, хоча спостерігаються суттєві коливання. Загальні доходи збільшилися з 3566,74 тис. грн у 2019 році до 4136,9 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 16%. Найвищий рівень доходів спостерігався у 2021 році (4608,1 тис. грн), однак у наступні роки відбулося поступове зменшення: на 2,8% у 2022 році та на 7,6% у

2023 році. Основним джерелом доходів залишаються бюджетні асигнування, які становили 3405,07 тис. грн у 2019 році та зросли до 4065,9 тис. грн у 2023 році (+19,4%). Водночас доходи від надання послуг показують нестабільну динаміку: після значного зростання у 2020 році (+57%) їх рівень суттєво скоротився у 2021 році (-75,2%) та залишається низьким у наступні роки.

Витрати Центру за цей період також зросли, хоча динаміка демонструє схожу до доходів картину. Загальні витрати у 2019 році становили 3568,67 тис. грн, а у 2023 році — 4136,7 тис. грн, що відповідає приросту на 15,9%. Найбільший обсяг витрат зафіксований у 2021 році (4657,7 тис. грн), після чого вони знизилися у 2022–2023 роках. Основну частину витрат становлять видатки на виконання бюджетних програм, які у 2023 році досягли 4071,4 тис. грн (+19,3% порівняно з 2019 роком).

Інші витрати, зокрема на виготовлення продукції та надання послуг, продемонстрували значну волатильність. У 2021 році їх рівень зріс до 311,18 тис. грн (+116,1% порівняно з 2020 роком), проте у 2023 році вони зменшилися до 62,97 тис. грн (-57,4%). Це може вказувати на зниження попиту на платні послуги або оптимізацію операційних витрат.

Профіцит/дефіцит за звітний період свідчить про нестабільність фінансової діяльності Центру. У 2019 році спостерігався незначний дефіцит (-1,94 тис. грн), у 2020 році ситуація покращилася, і Центр досяг профіциту у 96,68 тис. грн. Проте у 2021 році знову зафіксовано дефіцит (-49,62 тис. грн), який зменшився до -18,1 тис. грн у 2022 році. У 2023 році Центр демонструє позитивний баланс із профіцитом у 0,2 тис. грн, що свідчить про певне вирівнювання фінансового стану.

Показники ефективності використання коштів свідчать про загальну позитивну тенденцію, хоча спостерігаються окремі виклики, зокрема нестабільність доходів від послуг, залежність від бюджетних асигнувань та обмеженість інших джерел фінансування.

Таким чином, аналіз фінансових результатів Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області вказує на необхідність

подальшого вдосконалення фінансового менеджменту, диверсифікації джерел доходів, а також підвищення ефективності витрат. Це сприятиме забезпеченню стійкості діяльності Центру та підвищенню якості освітніх послуг.

Аналіз динаміки оборотних активів Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років (табл. 2.4.) свідчить про суттєві зміни у структурі активів, які відображають адаптацію Центру до сучасних умов діяльності та економічних викликів.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки оборотних активів центра підвищення кваліфікації Кіровоградської області

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абсолютне відхилення (+/-)				
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 19	2021/ 20	2022/ 21	2023/ 22	2023/ 19	2020/ 19	2021/ 20	2022/ 21	2023/ 22	2023/ 19
1.	Основні засоби	82,83	111,01	138,39	91,29	103,77	34,0	24,7	-34,0	13,7	25,3	28,18	27,38	-47,10	12,48	20,94
2.	первісна вартість	354,21	362,63	408,04	408,04	408,04	2,4	12,5	0,0	0,0	15,2	8,42	45,41	0,00	0,00	53,83
3.	знос	271,38	251,61	269,64	316,75	304,27	-7,3	7,2	17,5	-3,9	12,1	-19,77	18,03	47,11	-12,48	32,89
4	Нематеріальні активи	32,34	32,27	32,2	32,18	32,18	-0,2	-0,2	-0,1	0,0	-0,5	-0,07	-0,07	-0,02	0,00	-0,16
5	первісна вартість	34,13	34,13	34,13	34,13	34,13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	накопичена амортизація	1,79	1,86	1,93	1,95	1,95	3,9	3,8	1,0	0,0	8,9	0,07	0,07	0,02	0,00	0,16
7	Запаси	28,26	33,19	39,35	70,37	66,04	17,4	18,6	78,8	-6,2	133,7	4,93	6,16	31,02	-4,33	37,78
8	Всього за розділом I	143,43	176,49	209,95	193,83	201,98	23,0	19,0	-7,7	4,2	40,8	33,06	33,46	-16,12	8,15	58,55
9	Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів	72,09	178,07	127,84	136,64	128,55	147,0	-28,2	6,9	-5,9	78,3	105,98	-50,23	8,80	-8,09	56,46
10	Всього за розділом II	72,09	178,07	127,84	136,64	128,55	147,0	-28,2	6,9	-5,9	78,3	105,98	-50,23	8,80	-8,09	56,46
11	Всього за розділом III	7,35	9,97	12	0	0	0,0	0,0	0,0	0	0,0	2,62	0,00	0,00	0,00	-7,35
12	Баланс	255,93	397,98	348,37	330,47	330,53	55,5	-12,5	-5,1	0,0	29,1	142,05	-49,61	-17,90	0,06	74,60

Джерело: складено за матеріалами Центра

Основні засоби протягом аналізованого періоду демонструють зростання з 82,83 тис. грн у 2019 році до 103,77 тис. грн у 2023 році (+25,3%). Найбільший приріст було зафіксовано у 2020 році (+34,0%), проте у 2022 році спостерігалось зниження на 34,0%, що може бути наслідком часткової амортизації або зменшення інвестицій у матеріально-технічну базу.

Первісна вартість основних засобів зросла на 15,2% за весь період, досягнувши 408,04 тис. грн у 2023 році. При цьому знос основних засобів також збільшився, особливо у 2022 році (+17,5%), досягши 304,27 тис. грн у 2023 році, що вказує на необхідність оновлення матеріально-технічної бази.

Нематеріальні активи залишаються відносно стабільними. Їх первісна вартість не змінилася за весь аналізований період і становить 34,13 тис. грн, а

накопичена амортизація зросла на 8,9% (+0,16 тис. грн), досягши 1,95 тис. грн у 2023 році.

Запаси продемонстрували значне зростання: з 28,26 тис. грн у 2019 році до 66,04 тис. грн у 2023 році (+133,7%). Найбільший приріст було зафіксовано у 2022 році (+78,8%), що може свідчити про підготовку до підвищення обсягів діяльності Центру. Проте у 2023 році запаси скоротилися на 6,2%, що вказує на ефективне використання ресурсів.

Грошові кошти та їх еквіваленти зазнали значного коливання. У 2020 році їх обсяг зріс на 147,0%, досягнувши 178,07 тис. грн, однак у 2023 році вони знизилися до 128,55 тис. грн (-5,9% порівняно з 2022 роком). Зміни у цій статті можуть бути пов'язані з нерівномірним надходженням фінансування або змінами у фінансовій політиці Центру.

Баланс Центру за цей період демонструє загальну тенденцію до зростання. У 2019 році баланс становив 255,93 тис. грн, а у 2023 році — 330,53 тис. грн (+29,1%). Найбільший приріст спостерігався у 2020 році (+55,5%), але у 2021–2022 роках баланс знизився (-12,5% та -5,1% відповідно). У 2023 році ситуація стабілізувалася, хоча зміни залишаються незначними.

Загальні висновки щодо динаміки оборотних активів вказують на зростання ключових статей, таких як основні засоби, запаси та грошові кошти, що свідчить про розширення можливостей Центру для забезпечення навчального процесу. Водночас збільшення зносу основних засобів та зниження грошових коштів в останні роки вказує на потребу в оновленні матеріально-технічної бази та підвищенні ефективності управління фінансовими ресурсами. Для забезпечення стабільності діяльності Центру необхідно зосередитися на диверсифікації джерел фінансування та раціональному використанні активів.

2.3. Кількісні та якісні показники навчання державних службовців у Центрі

Аналіз кількісних та якісних показників навчання державних службовців у Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років демонструє позитивну динаміку, яка свідчить про зростання попиту на освітні програми Центру та їх адаптацію до сучасних потреб (табл..2.5).

Таблиця 2.5 - Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області

Показники	Роки					Відн. Відх. (%)	Абс. від. (+/-)				
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/19	2020/19	2021/20	2022/21	2023/22	2023/19
За програмами підвищення кваліфікації:	821	557	1341	1778	2525	207,6	-264,00	784,00	437,00	747,00	1704,00
професійними (сертифікатними)	11	37	300	102	176	1500,0	26,00	263,00	-198,00	74,00	165,00
загальними	11	33	280	57	700	6263,6	22,00	247,00	-223,00	643,00	689,00
спеціальними	-	4	20	45	26	-	4,00	16,00	25,00	-19,00	26,00
короткостроковими	810	520	1041	1676	1569	93,7	-290,00	521,00	635,00	-107,00	759,00
загальними	208	0	0	144	54	-74,0	-208,00	0,00	144,00	-90,00	-154,00
спеціальними	602	520	1041	1532	1515	151,7	-82,00	521,00	491,00	-17,00	913,00

Джерело: складено за даними Центру

Загальна кількість працівників органів місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію, зросла з 821 осіб у 2019 році до 2525 осіб у 2023 році, що відповідає приросту на 207,6%. Найбільший приріст спостерігався у 2021 році (+784 осіб), коли кількість слухачів досягла 1341 осіб, що свідчить про розширення спектра навчальних програм і підвищення інтересу до них. У 2022 році приріст уповільнився, але залишався значним (+437 осіб), а у 2023 році кількість слухачів зросла на 747 осіб порівняно з попереднім роком, що підтверджує стійку тенденцію зростання.

Програми професійного (сертифікатного) навчання демонструють вражаюче зростання. Якщо у 2019 році такі програми охоплювали лише 11 осіб, то у 2023 році їх кількість збільшилася до 176 осіб (+1500,0%). Найбільший приріст спостерігався у 2021 році (+263 осіб), проте у 2022 році їх кількість знизилася на 198 осіб, що може бути пов'язано із зовнішніми викликами, такими як економічна нестабільність чи воєнний стан. У 2023 році спостерігалось відновлення з приростом на 74 осіб.

Загальні програми навчання мали найбільшу динаміку зростання, піднявшись з 11 осіб у 2019 році до 700 осіб у 2023 році, що відповідає приросту на 6263,6%. Особливо значне зростання зафіксовано у 2023 році, коли кількість слухачів збільшилася на 643 осіб. Такі програми свідчать про адаптацію Центру до сучасних викликів та потреб державної служби.

Спеціальні програми навчання також демонструють позитивну динаміку, починаючи з 4 осіб у 2020 році до 26 осіб у 2023 році. Загальний приріст становить 26 осіб, причому найбільше зростання відбулося у 2021 році (+16 осіб). У 2022 році кількість слухачів зросла на 25 осіб, однак у 2023 році спостерігалось зниження на 19 осіб, що може свідчити про зміни в потребах слухачів або перерозподіл акцентів на інші програми.

Короткострокові програми залишаються популярними серед слухачів Центру. У 2019 році ці програми охоплювали 810 осіб, а у 2023 році — 1569 осіб (+93,7%). Найбільше зростання спостерігалось у 2022 році (+635 осіб), що свідчить про їхню високу ефективність та актуальність у кризових умовах. У 2023 році кількість слухачів скоротилася на 107 осіб, але загальний приріст за аналізований період залишається значним.

Загальні короткострокові програми зазнали значних коливань. У 2019 році вони охоплювали 208 осіб, але у 2020 році були відсутні, а у 2023 році їх кількість становила 54 осіб. Загальне скорочення на 74,0% свідчить про необхідність переосмислення таких програм для адаптації до потреб слухачів.

Спеціальні короткострокові програми продемонстрували зростання з 602 осіб у 2019 році до 1515 осіб у 2023 році, що відповідає приросту на 151,7%.

Найбільше зростання спостерігалось у 2021 році (+521 осіб) та у 2022 році (+491 осіб), що свідчить про високу ефективність таких програм.

Загальний аналіз кількісних та якісних показників навчання свідчить про те, що Центр демонструє стійку тенденцію до розширення спектра освітніх послуг, зокрема через впровадження інноваційних форм навчання та адаптацію програм до сучасних викликів. Це підтверджує ефективність діяльності Центру у забезпеченні професійного розвитку державних службовців. Проте окремі програми, зокрема загальні короткострокові курси, потребують доопрацювання з метою підвищення їхньої привабливості для слухачів.

Аналіз показників підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади, проведений Регіональним центром підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років, демонструє значну динаміку у структурі та кількості слухачів (табл.2.6.)

Таблиця 2.6 - Підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади у центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області

Показники	Роки					Відн. відх. (%)	Абсолютне відхилення (+/-)				
	2019	2020	2021	2022	2023		2023/19	2020/19	2021/20	2022/21	2023/22
За програмами підвищення кваліфікації:	883	2247	1376	1385	1558	76,4	1364,00	-871,00	9,00	173,00	675,0
професійними (сертифікатними)	228	441	376	139	217	-4,8	213,00	-65,00	-237,00	78,00	-11,0
загальними	228	308	246	111	510	123,7	80,00	-62,00	-135,00	399,00	282,0
спеціальними		133	130	28			133,00	-3,00	-102,00	-28,00	0,00
короткостроковими	655	1806	1000	1246	804	22,7	1151,00	-806,00	246,00	-442,00	149,00
загальними	186	0	0	20	27	-85,5	-186,00	0,00	20,00	7,00	-159,00
спеціальними	469	1806	1000	1226	0	-100,0	1337,00	-806,00	226,00	-1226,00	-469,00

Джерело: складено за даними Центру

Загальна кількість працівників, які пройшли програми підвищення кваліфікації, зросла з 883 осіб у 2019 році до 1558 осіб у 2023 році (+76,4%). Найбільший приріст зафіксовано у 2020 році (+1364 особи), що пояснюється розширенням пропозиції навчальних програм та зростанням інтересу до професійного розвитку. Проте у 2021 році спостерігалось скорочення кількості

слухачів на 871 особу, після чого динаміка стабілізувалася, демонструючи незначний приріст у 2022 році (+9 осіб) та більш суттєвий приріст у 2023 році (+173 особи).

Програми професійного (сертифікатного) навчання показали незначне зменшення кількості слухачів за аналізований період (-4,8%). У 2019 році ці програми охоплювали 228 осіб, у 2020 році кількість слухачів зросла до 441 особи, але у 2021 році вона скоротилася на 65 осіб, а у 2022 році знизилася ще на 237 осіб. У 2023 році програми частково відновили популярність, збільшивши кількість слухачів на 78 осіб порівняно з попереднім роком, досягнувши 217 осіб.

Загальні програми навчання демонструють позитивну динаміку, збільшившись з 228 осіб у 2019 році до 510 осіб у 2023 році (+123,7%). Найбільший приріст зафіксовано у 2023 році (+399 осіб), що свідчить про високу актуальність цих програм. Водночас у 2021 році їх кількість скоротилася на 62 особи, а у 2022 році - ще на 135 осіб, що, ймовірно, зумовлено змінами у пріоритетах слухачів.

Спеціальні програми навчання мали нестабільну динаміку. У 2020 році їх кількість становила 133 особи, але у 2021 році вона знизилася до 130 осіб, а у 2022 році - до 28 осіб. У 2023 році спеціальні програми не проводилися, що свідчить про необхідність перегляду їхньої структури та змісту.

Короткострокові програми залишаються популярними серед слухачів. У 2019 році ці програми охоплювали 655 осіб, а у 2023 році - 804 особи, що відповідає приросту на 22,7%. Найвищий приріст зафіксовано у 2020 році (+1151 особа), але у 2021 році кількість слухачів скоротилася на 806 осіб, а у 2023 році на 442 особи порівняно з попереднім роком.

Загальні короткострокові програми у 2019 році охоплювали 186 осіб, проте у 2020–2021 роках не проводилися. У 2022 році кількість слухачів зросла до 20 осіб, а у 2023 році - до 27 осіб (-85,5% за весь період).

Спеціальні короткострокові програми демонструють значні коливання. У 2019 році кількість слухачів становила 469 осіб, у 2020 році вона зросла до 1806

осіб, але у 2021 році скоротилася на 806 осіб, а у 2023 році не проводилися. Загальне зменшення становило -100%, що свідчить про потребу перегляду доцільності таких програм.

Отже, аналіз кількісних та якісних показників навчання працівників місцевих органів виконавчої влади свідчить про загальну позитивну динаміку підвищення кваліфікації. Однак значні коливання у кількості слухачів за окремими напрямками, особливо в спеціальних короткострокових програмах, вказують на необхідність вдосконалення навчальних програм, їхньої адаптації до сучасних потреб слухачів та забезпечення стабільного фінансування. Це дозволить Центру ефективніше реагувати на запити державних службовців та підвищити якість освітніх послуг.

Аналіз стану виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років свідчить про стабільну позитивну динаміку зростання показників, що вказує на ефективну організацію освітнього процесу та адаптацію Центру до сучасних викликів (див. табл.2.7.).

Таблиця 2.7 - Інформація щодо стану виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області у 2019–2023рр.

№	Показники	Роки					Від. відх.(%)	Абсолютне відхилення (+/-)				
		2019	2020	2021	2022	2023		2023/19	2020/19	2021/20	2022/21	2023/22
1	Виконання плану- графіку, %	90	150	134	108	160	78,6	60,50	-16,20	-25,50	51,60	70,40
2	Виконання ліцензійного обсягу, %	135	217	162	200	224	66,0	82,20	-55,10	38,00	24,00	89,10

Джерело: складено за даними Центру

Виконання плану-графіка у 2023 році досягло 160%, що на 78,6% більше, ніж у 2019 році, коли показник складав лише 90%. Найвищий рівень виконання

було зафіксовано у 2020 році (150%), після чого у 2021 році спостерігалось зниження до 134% (-16,2% порівняно з попереднім роком). У 2022 році показник ще більше знизився до 108%, однак у 2023 році він зріс на 51,6%, досягнувши нового піку. Абсолютне відхилення за весь період становило +70,40%, що свідчить про значний прогрес у реалізації освітніх програм.

Виконання ліцензійного обсягу також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 135% у 2019 році до 224% у 2023 році (+66,0%). Найвищий приріст спостерігався у 2020 році (+82,2%), що свідчить про розширення навчальних можливостей та збільшення кількості слухачів. У 2021 році цей показник знизився до 162% (-55,1%), однак у 2022 році він зріс до 200% (+38,0%), а у 2023 році досяг 224% (+24,0% порівняно з попереднім роком). Абсолютне відхилення за весь період становило +89,10%, що вказує на значне збільшення використання ліцензійного потенціалу Центру.

Результати виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу підтверджують ефективність стратегій розвитку Центру, спрямованих на підвищення доступності освітніх послуг та розширення їхньої цільової аудиторії. Високий рівень виконання цих показників є свідченням гнучкості Центру в умовах змін, таких як пандемія, війна та економічна нестабільність.

Разом з тим, тимчасове зниження показників у 2021–2022 роках вказує на необхідність подальшої адаптації навчальних програм до сучасних викликів, зокрема через активніше використання дистанційних технологій та залучення нових джерел фінансування. Це дозволить Центру підвищити стійкість до зовнішніх факторів і забезпечити сталість розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу свідчить про успішну реалізацію освітніх завдань Центру, однак для подальшого зростання необхідно зосередити увагу на інноваціях у підходах до навчання, підвищенні матеріально-технічного забезпечення та залученні більшої кількості слухачів через розширення спектра освітніх послуг.

Аналіз динаміки підвищення кваліфікації працівників центральних

органів виконавчої влади у Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років свідчить про значні коливання у кількості слухачів залежно від категорії державних службовців (див. табл..2.8. додаток).

Загальна кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла з 787 осіб у 2019 році до 1105 осіб у 2020 році (+40,4%), що відображає розширення навчальних можливостей та зацікавленість слухачів. Однак у 2021 році кількість слухачів різко скоротилася до 199 осіб (-82,0%), після чого у 2022 році спостерігалось незначне зростання (+15,1%), досягнувши 229 осіб. У 2023 році кількість слухачів знизилася до 108 осіб (-52,8% порівняно з попереднім роком), що становить загальне скорочення на 86,3% у порівнянні з 2019 роком.

Розглядаючи категорії державних службовців, категорія Б демонструє аналогічну динаміку. У 2020 році кількість слухачів цієї категорії зросла з 253 осіб у 2019 році до 360 осіб (+42,3%), але у 2021 році кількість скоротилася до 25 осіб (-93,1%). У 2022 році спостерігалось зростання до 31 особи (+24,0%), а у 2023 році — до 34 осіб (+9,7%). Проте загальне скорочення за період становить 86,6%, що свідчить про суттєве зниження зацікавленості або доступності цих програм для слухачів даної категорії.

Категорія В також демонструє значне скорочення. У 2019 році кількість слухачів становила 534 особи, а у 2020 році вона зросла до 745 осіб (+39,5%). Однак у 2021 році кількість слухачів зменшилася до 174 осіб (-76,6%), а у 2023 році скоротилася до 74 осіб (-62,6% порівняно з попереднім роком). Загальне скорочення за період становить 86,1%, що також свідчить про потребу перегляду підходів до роботи з цією категорією службовців.

Категорія А не була представлена серед слухачів у 2019–2023 роках, що може свідчити про обмеження у доступі до програм підвищення кваліфікації для цієї категорії або відсутність попиту з їх боку.

Аналіз кількісних показників підвищення кваліфікації працівників центральних органів виконавчої влади свідчить про суттєві виклики у забезпеченні стабільності навчального процесу. Попри зростання кількості

слухачів у 2020 році, наступні роки продемонстрували різке скорочення за всіма категоріями, що може бути зумовлено як зовнішніми факторами (економічна нестабільність, війна), так і внутрішніми чинниками, такими як недостатня адаптація програм до сучасних потреб.

Для підвищення ефективності навчального процесу доцільно розробити більш привабливі програми для категорій Б і В, акцентуючи увагу на їхніх специфічних потребах. Також необхідно активізувати роботу з представниками категорії А, забезпечуючи доступність і актуальність освітніх програм для цієї групи. Це дозволить Центру підвищити якість та ефективність підготовки державних службовців.

Аналіз динаміки підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, проведений Регіональним центром підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років, свідчить про значне зростання кількості слухачів, а також варіативність у структурі навчання за категоріями (див. табл..2.9, додаток).

Загальна кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли навчання, зросла з 549 осіб у 2019 році до 2525 осіб у 2023 році (+359,9%). Найбільший приріст спостерігався у 2021 році (+784 осіб), що свідчить про ефективну роботу Центру з розширення спектра освітніх програм. У 2022 році приріст сповільнився, склавши 601 особу, однак у 2023 році кількість слухачів зросла ще на 747 осіб, що є показником стабільної тенденції до підвищення попиту на навчання.

ІІІ категорія демонструє незначну активність: у 2020 році було навчено 1 особу, тоді як у 2022 та 2023 роках кількість слухачів досягла лише 2 осіб. Відносне зменшення у 2021 році становило -100%, однак абсолютне зростання у 2023 році склало +2 особи, що вказує на потенціал для залучення цієї категорії.

ІV категорія демонструє зростання з 39 осіб у 2019 році до 68 осіб у 2023 році (+74,4%). Найбільший приріст спостерігався у 2021 році (+23 осіб), що пов'язано із впровадженням нових навчальних модулів. У 2022 році кількість

слухачів зросла на 2 особи, а у 2023 році — ще на 37 осіб.

V категорія значно збільшилася: з 150 осіб у 2019 році до 463 осіб у 2023 році (+208,7%). У 2020 році спостерігалось скорочення кількості слухачів на - 74 осіб, однак у 2021 році відбулося стрімке зростання (+174 осіб). У 2022 та 2023 роках приріст становив +143 та +70 осіб відповідно.

VI категорія демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2019 році кількість слухачів становила 158 осіб, тоді як у 2023 році — 893 особи (+465,2%). Найбільше зростання спостерігалось у 2021 році (+249 осіб) та 2023 році (+265 осіб). Це свідчить про високий інтерес до програм цієї категорії.

VII категорія демонструє найвищу динаміку. Кількість слухачів зросла з 202 осіб у 2019 році до 1099 осіб у 2023 році (+444,1%). Найбільший приріст відбувся у 2021 році (+337 осіб), а у 2023 році кількість слухачів збільшилася на 373 осіб порівняно з попереднім роком.

Загальний аналіз показників свідчить про успішну реалізацію Центром програм підвищення кваліфікації для посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема для VI та VII категорій, які демонструють найвищу зацікавленість. Водночас III категорія залишається недостатньо охопленою, що вимагає додаткових зусиль для залучення слухачів. Стабільне зростання попиту на програми свідчить про ефективність освітніх ініціатив Центру, однак для подальшого розвитку необхідно вдосконалювати програми, адаптуючи їх до сучасних викликів та потреб кожної категорії посадових осіб.

Аналіз кількісного складу викладачів, які залучені до навчання у Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області за період 2019–2023 років, демонструє динамічні зміни, які відображають адаптацію кадрового складу до сучасних потреб освітнього процесу (див. табл. 2.10.).

Загальна кількість науково-педагогічних працівників збільшилася з 42 осіб у 2019 році до 52 осіб у 2023 році (+23,8%). У 2021 році кількість викладачів досягла максимуму у 53 особи, але у 2023 році скоротилася на 1 особу порівняно з попереднім роком.

Суттєві зміни відбулися у структурі викладацького складу. Кількість

викладачів, які мають лише досвід викладання, значно скоротилася з 41 особи у 2019 році до 4 осіб у 2023 році (-90,2%). Ця категорія демонструє найбільше скорочення (-37 осіб за весь період), що свідчить про переорієнтацію Центру на залучення викладачів з науковими ступенями та практичним досвідом.

Таблиця 2.10 - Кількість викладачів, які залучені до навчання (осіб) у центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області

№	Показники	Роки					Від. відх. (%)	Абсолютне відхилення (+/-)				
		2019	2020	2021	2022	2023		2023/19	2020/19	2021/20	2022/21	2023/22
1	Науково-педагогічні працівники всього:	42	41	49	53	52	23,8	-1,00	8,00	4,00	-1,00	10,00
2	які мають лише досвід викладання	41	9	3	5	4	-90,2	-32,00	-6,00	2,00	-1,00	-37,00
3	які мають вчені звання та/або науковий ступінь	1	29	38	39	48	4700,0	28,00	9,00	1,00	9,00	47,00
4	мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування тощо	54	3	8	9	9	-83,3	-51,00	5,00	1,00	0,00	-45,00
5	фахівці, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування	7	99	104	105	105	1400,0	92,00	5,00	1,00	0,00	98,00
6	які мають лише практичний досвід	47	94	96	97	97	106,4	47,00	2,00	1,00	0,00	50,00
7	які мають вчені звання та/або науковий ступінь	181	5	8	8	8	-95,6	-176,00	3,00	0,00	0,00	-173,00
8	представники та експерти інститутів громадянського суспільства	16	8	7	9	9	-43,8	-8,00	-1,00	2,00	0,00	-7,00
9	представники та експерти програм (проектів) міжнародної технічної допомоги		0	4	4	4		0,00	4,00	0,00	0,00	4,00

Джерело: складено за даними Центру

Натомість кількість викладачів, які мають вчені звання та/або науковий ступінь, зросла з 1 особи у 2019 році до 48 осіб у 2023 році (+4700%). Найбільший приріст відбувся у 2020 році (+28 осіб), що свідчить про активне залучення висококваліфікованих фахівців до навчального процесу.

Фахівці з досвідом роботи в державних органах та органах місцевого самоврядування також демонструють значне зростання. У 2019 році їх кількість становила лише 7 осіб, тоді як у 2023 році вона досягла 105 осіб (+1400%). Це свідчить про пріоритет Центру на інтеграцію практичного досвіду в освітній процес.

Кількість викладачів, які мають лише практичний досвід, зросла зі 47 осіб у 2019 році до 97 осіб у 2023 році (+106,4%). Така динаміка вказує на високий попит на практичний досвід у навчальних програмах.

Представники та експерти інститутів громадянського суспільства зазнали

незначного скорочення: їх кількість зменшилася з 16 осіб у 2019 році до 9 осіб у 2023 році (-43,8%). Водночас стабільним залишається залучення представників міжнародних технічних проєктів, яких з 2020 року постійно нараховується 4 особи.

Динаміка чисельності викладачів, які мають вчені звання та/або науковий ступінь і одночасно володіють практичним досвідом, демонструє значне скорочення. У 2019 році таких викладачів було 181 особа, але з 2020 року їх кількість зменшилася до 8 осіб, що свідчить про зміну акцентів у підборі викладацького складу.

Аналіз структури викладацького складу Центру свідчить про суттєві зміни у кадровій політиці, спрямовані на підвищення якості навчального процесу. Залучення більшої кількості викладачів з науковими ступенями та практичним досвідом дозволяє покращити рівень навчання, роблячи його більш практично орієнтованим. Водночас скорочення представників з лише викладацьким досвідом вказує на прагнення Центру адаптувати освітні програми до сучасних вимог державної служби. Однак стабільність окремих категорій, таких як представники міжнародних проєктів, свідчить про підтримку стратегічних напрямків у розвитку Центру. Для подальшого вдосконалення кадрового потенціалу доцільно спрямувати зусилля на залучення викладачів з міждисциплінарними компетенціями та розширення міжнародної співпраці.

Аналіз таблиці 2.11 (Додаток), що відображає модульні програми підвищення кваліфікації державних службовців у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області, дозволяє виокремити кілька ключових особливостей та тенденцій.

По-перше, у структурі представлених програм спостерігається чітке розмежування цільових груп учасників, що дозволяє адаптувати навчальний процес до специфічних потреб різних категорій державних службовців. Наприклад, програма «Підвищення рівня знань іноземних мов» орієнтована на працівників структурних підрозділів облдержадміністрації, тоді як курс

«Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень» спрямований на посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

По-друге, програми мають різний обсяг навчальних годин та кредитів ЄКТС, що свідчить про їхню варіативність та гнучкість. Найбільш тривалою є програма «Управління в органах місцевого самоврядування для лідерів громад та депутатів місцевих рад» (150 годин/5 кредитів ЄКТС), яка охоплює керівних працівників територіальних громад. Найменший обсяг навчання (60 годин/2 кредити ЄКТС) має курс «Сучасна українська ділова мова та правопис», що підкреслює його вузьку спеціалізацію.

По-третє, тематика програм відображає сучасні виклики, пов'язані з реформами в Україні. Наприклад, програми з децентралізації, управління громадами, вдосконалення професійної діяльності державних службовців спрямовані на підвищення якості державного управління в умовах трансформацій.

По-четверте, особливу увагу приділено новоприйнятим державним службовцям через програму «Ефективна реалізація професійної діяльності державного службовця», що має на меті їх інтеграцію в державний апарат та закріплення професійних стандартів.

Загалом, аналіз модульних програм демонструє комплексний підхід до підвищення кваліфікації державних службовців, що враховує потреби в адаптації до сучасних змін, розвиток професійних компетенцій та зміцнення інституційної спроможності. Це свідчить про прагнення Центру підвищення кваліфікації до формування якісного кадрового резерву для забезпечення сталого розвитку регіону.

Аналіз таблиці 2.12 (див. Додаток), що відображає спеціальні професійні (сертифікатні) модульні програми Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, дозволяє виділити низку важливих аспектів щодо спрямованості та структури навчальних курсів.

По-перше, програми спрямовані на розвиток фахових компетенцій, які є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування

державних органів. Тематика програм охоплює ключові напрями професійної діяльності, такі як діловодство та електронний документообіг, управління персоналом, розвиток пенсійної системи, забезпечення компетентності працівників поліції та психологічна підтримка державних службовців. Цей широкий спектр тематик свідчить про системний підхід до підвищення кваліфікації, орієнтований на вирішення актуальних завдань органів виконавчої влади.

По-друге, цільові групи програм чітко визначені залежно від їхніх професійних обов'язків. Наприклад, програма «Актуальні питання ведення діловодства та електронного документообігу» орієнтована на працівників, які відповідають за документообіг, тоді як курс «Актуальні питання управління персоналом» розрахований на керівників служб управління персоналом. Такий підхід дозволяє адаптувати зміст програм до специфічних потреб різних категорій слухачів.

По-третє, всі програми мають однаковий обсяг навчальних годин — 60/2 кредити ЄКТС, за винятком курсу з управління персоналом, який включає 75 годин/2,5 кредити ЄКТС. Це свідчить про уніфікований підхід до навчальних програм, що забезпечує структурованість та зручність у плануванні процесу підвищення кваліфікації.

По-четверте, програми орієнтовані як на представників центральних органів виконавчої влади, так і на місцеві органи самоврядування, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до професійного розвитку на всіх рівнях державного управління.

Таким чином, представлені спеціальні професійні програми є важливим інструментом у формуванні сучасних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, спрямованим на підвищення ефективності їхньої професійної діяльності відповідно до викликів часу. Центр підвищення кваліфікації демонструє прагнення до створення гнучкої та адаптивної системи навчання, яка відповідає потребам сучасного державного управління.

Висновки до розділу.

Аналіз діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області дозволив сформулювати наступні висновки щодо його внеску у професійний розвиток державних службовців:

Ефективність програм підвищення кваліфікації: Програми підвищення кваліфікації державних службовців демонструють високу відповідність сучасним викликам та вимогам. Особливою перевагою є наявність як загальних професійних програм, так і спеціалізованих, адаптованих до конкретних потреб службовців.

Розмаїття освітніх підходів: Центр використовує інноваційні методики навчання, включаючи модульні програми, цифрові технології та інтерактивні тренінги. Це дозволяє не лише передавати знання, а й розвивати практичні навички, необхідні для ефективної роботи у сфері державного управління.

Актуальність програм для цільових груп: Навчальні програми охоплюють широкий спектр цільових груп, включаючи державних службовців різних категорій, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Програми адаптовані до їхніх професійних потреб та сприяють вдосконаленню їхньої компетентності.

Інституційна підтримка: Діяльність Центру базується на міцній нормативно-правовій основі, яка забезпечує сталість і системність у реалізації освітніх заходів. Це сприяє створенню умов для безперервного навчання службовців упродовж усієї кар'єри.

Аналіз викликів та можливостей: Виявлено кілька викликів, зокрема обмеження у фінансуванні програм та необхідність посилення технічної бази для забезпечення доступу до цифрових навчальних модулів. Разом із тим, Центр має значний потенціал для вдосконалення, зокрема через інтеграцію сучасних технологій та інноваційних підходів до навчання.

Результати роботи Центру: Програми, реалізовані Центром, позитивно впливають на професійний рівень державних службовців Кіровоградської області. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів на

регіональному рівні та впровадженню інновацій у державне управління.

Таким чином, діяльність Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області є важливим компонентом системи професійного розвитку державних службовців. Подальше вдосконалення його програм та впровадження сучасних підходів до навчання сприятимуть оптимізації професійного розвитку службовців у регіоні.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА
ТЕНДЕНЦІЙ**3.1. Пропозиції щодо розробки нових освітніх програм у рамках
оптимізації системи професійного розвитку державних службовців**

У сучасних умовах професійний розвиток державних службовців має відповідати ключовим викликам, з якими стикається суспільство, зокрема, післявоєнному відновленню, інтеграції з європейськими інституціями, цифровій трансформації та децентралізації. Програми навчання мають бути орієнтовані на формування компетенцій, які дозволяють ефективно управляти в умовах невизначеності та змін. Зокрема, важливим є розвиток навичок кризового управління, стратегічного планування, запобігання корупції, захисту прав людини та екологічної безпеки.

Цифровізація державного управління та використання сучасних технологій є одними з ключових тенденцій, які потребують інтеграції до програм підвищення кваліфікації. Це передбачає навчання службовців роботі з цифровими інструментами, системами управління даними, а також забезпечення кібербезпеки. Окрім того, важливим є опанування нових підходів до комунікації з громадськістю, зокрема, використання соціальних мереж, месенджерів та інтерактивних платформ.

Також сучасні тенденції диктують необхідність врахування гендерної рівності, інклюзивності та потреб маргіналізованих груп. Освітні програми повинні бути адаптовані до різних рівнів професійної підготовки та враховувати специфіку роботи державних службовців у різних регіонах країни, зокрема, у сільській місцевості та віддалених громадах.

Впровадження міжнародного досвіду та найкращих практик є ще однією важливою складовою професійного розвитку. Це дозволяє не лише підвищити

якість освіти, але й сприяти інтеграції України у світову спільноту. Урахування сучасних викликів та тенденцій у програмах професійного розвитку забезпечить їхню релевантність, адаптивність та сприятиме підвищенню ефективності державного управління.

Інтеграція цифрових технологій у систему професійного розвитку державних службовців є необхідною умовою для оптимізації освітнього процесу та підвищення ефективності державного управління. Це зумовлено сучасними викликами, зокрема, активною цифровізацією суспільства, поширенням електронного урядування та необхідністю роботи з великими обсягами даних.

Впровадження цифрових платформ для навчання та підвищення кваліфікації дозволить розширити доступ до освітніх ресурсів, зробити процес навчання більш інтерактивним і персоналізованим. Зокрема, використання дистанційних курсів, вебінарів, симуляційних тренінгів та мікронавчання сприятиме гнучкості навчальних програм і дозволить службовцям опановувати нові навички без відриву від роботи.

Ефективне використання цифрових інструментів також передбачає впровадження системи електронного моніторингу результатів навчання, що дозволить забезпечити прозорість і об'єктивність оцінки знань. Крім того, використання хмарних технологій для зберігання та обміну навчальними матеріалами забезпечить оперативний доступ до актуальної інформації.

Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетенцій державних службовців. Це включає навчання роботі з електронними системами документообігу, аналітичними платформами, інструментами візуалізації даних, а також підвищення рівня кібербезпеки. Такі навички є критично важливими для ефективного виконання службових обов'язків у цифровому середовищі.

Впровадження цифрових технологій також сприятиме формуванню культури безперервного навчання серед державних службовців. Інноваційні рішення дозволять адаптувати освітні програми до індивідуальних потреб, зменшити витрати на організацію навчання та забезпечити високу якість

освітніх послуг. Таким чином, цифровізація стане фундаментом для модернізації системи професійного розвитку та забезпечення її відповідності сучасним реаліям.

3.2. Оптимізація професійного навчання державних службовців через модульний підхід

Аналіз таблиць 11 і 12, що відображають модульні програми Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, дозволяє зробити висновки щодо ключових аспектів розвитку адаптивних навчальних програм для державних службовців.

По-перше, програми підвищення кваліфікації відзначаються тематичним різноманіттям та орієнтацією на професійні потреби слухачів. Загальні професійні програми (див. табл. 2.11) охоплюють такі напрями, як ділова мова, управління, місцеве самоврядування, ефективність професійної діяльності, знання іноземних мов. Натомість спеціальні професійні програми (див. табл. 2.12) зосереджуються на більш вузькопрофільних компетенціях, зокрема, веденні діловодства, управлінні персоналом, пенсійній системі, базових компетенціях працівників поліції та психологічній складовій діяльності службовців. Такий підхід забезпечує врахування специфіки роботи різних категорій державних службовців.

По-друге, цільова аудиторія програм чітко визначена залежно від посади та професійної діяльності. Наприклад, програми з місцевого самоврядування в умовах децентралізації (див. табл. 2.11) спрямовані на депутатів місцевих рад та посадових осіб категорій IV-VII, тоді як курси з управління персоналом (див. табл. 2.12) призначені для керівників служб. Це сприяє адресному підходу до навчання, коли програма максимально відповідає потребам учасників.

По-третє, обсяг навчання відображає необхідність гнучкого та інтенсивного формату навчання. Наприклад, тривалість більшості програм становить від 60 до 90 годин (2-3 кредити ЄКТС), що дозволяє слухачам

швидко здобути нові знання без значного відриву від професійної діяльності. Водночас програми стратегічного значення, як-от управління громадами (таблиця 15), передбачають 150 годин (5 кредитів ЄКТС), що забезпечує більш глибоке опанування теми.

По-четверте, для розвитку адаптивних програм важливим є врахування сучасних викликів, таких як цифровізація та глобалізація, а також регіональних потреб. Наприклад, включення програми з підвищення рівня знань офіційних мов ЄС відповідає євроінтеграційним прагненням України, а програми з електронного документообігу - сучасним тенденціям цифрової трансформації.

На основі аналізу можна запропонувати такі напрями розвитку адаптивних програм навчання:

Інтеграція цифрових модулів. Використання онлайн-курсів, симуляційних тренінгів, платформ електронного навчання дозволить забезпечити доступ до навчання незалежно від географічного розташування слухачів.

Інтеграція цифрових модулів у процес професійного розвитку державних службовців є важливим етапом адаптації освітніх програм до сучасних викликів цифровізації. Аналіз існуючих модульних програм, представлених у таблицях 2.11 та 2.12, свідчить про недостатню увагу до використання цифрових технологій, що потребує значних змін для забезпечення актуальності та ефективності навчання.

Включення цифрових модулів дозволяє забезпечити доступність навчання для службовців незалежно від їхнього географічного положення чи обмежень у часі. Наприклад, модулі з електронного документообігу (таблиця 14, програма СП/2020/001) вже демонструють потенціал цифровізації, однак потребують розширення за рахунок практичних тренінгів із використання сучасних платформ управління документами. Аналогічно, програма з підвищення рівня знань іноземних мов (таблиця 2.11, програма ЗП/2020/001) може інтегрувати інтерактивні платформи, такі як Duolingo або Rosetta Stone, для вдосконалення самостійного навчання.

Основними напрямками інтеграції цифрових модулів є:

- онлайн-навчання. Використання платформ дистанційної освіти, таких як Moodle, Coursera або спеціалізованих державних платформ, дозволить створити єдину цифрову екосистему для навчання державних службовців;
- симуляційні тренінги. Інтеграція модулів для моделювання управлінських ситуацій і вирішення кризових завдань допоможе розвивати практичні навички у реалістичному цифровому середовищі;
- мобільні додатки. Розробка мобільних застосунків для коротких навчальних модулів і тестів сприятиме навчанню «на ходу» та закріпленню знань;
- аналітичні інструменти. Включення програм для обробки та аналізу великих даних, використання геоінформаційних систем (ГІС) та інших інноваційних інструментів.

Для успішної інтеграції цифрових модулів необхідно враховувати технічну підготовку слухачів. Це вимагає попереднього навчання роботі з цифровими платформами, а також забезпечення інфраструктури, зокрема доступу до високошвидкісного інтернету. Важливим є розробка окремих курсів для цифрової грамотності, особливо для службовців із меншим досвідом роботи з технологіями.

Очікувані результати інтеграції цифрових модулів включають підвищення ефективності навчального процесу, покращення доступу до знань та розвиток практичних навичок, необхідних для роботи в умовах цифрової трансформації. Такий підхід також сприятиме модернізації системи професійного розвитку, забезпечуючи її відповідність сучасним вимогам.

Гнучкість навчальних програм. Пропонування різного формату курсів, таких як короткострокові інтенсиви та довгострокові програми, відповідно до потреб службовців.

Розвиток гнучких навчальних програм є ключовим фактором для забезпечення ефективності професійного розвитку державних службовців в умовах постійних змін у суспільстві та державному управлінні. Аналіз таблиць 2.11 та 2.12 свідчить, що значна частина існуючих програм має фіксовані

структури та цільові групи, що обмежує їхню адаптивність до нових викликів та індивідуальних потреб службовців.

Гнучкість навчальних програм досягається через такі напрями:

- індивідуалізація навчання. Розробка програм, які враховують рівень підготовки, професійний досвід та потреби кожного слухача. Наприклад, програма з підвищення рівня знань іноземних мов (таблиця 2.11, програма ЗП/2020/001) може бути адаптована шляхом створення рівневих курсів (початковий, середній, просунутий) з можливістю вибору тематики, актуальної для конкретних посад;
- модульний підхід. Розширення кількості модулів, які можна комбінувати відповідно до професійних завдань. Наприклад, програми з управління персоналом (таблиця 2.12, програма СП/2020/003) можуть включати модулі з цифрових інструментів управління, психології лідерства, вирішення конфліктів;
- дистанційні формати. Впровадження онлайн-курсів і змішаних форматів навчання (blended learning), які дозволяють гнучко регулювати час та місце участі в заняттях. Це забезпечить доступ до навчання для службовців у віддалених регіонах або тих, хто не може відвідувати очні заняття;
- оновлення змісту. Регулярний перегляд програм та їх адаптація до актуальних викликів, таких як цифровізація, зміна законодавства або соціально-економічні кризи. Наприклад, програма «Місьцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень» (таблиця 12, програма ЗП/2020/002) може включати оновлені модулі з аналізу нових законодавчих норм;
- гнучкість також передбачає можливість вибору формату навчання – короткострокові інтенсивні курси, довготривалі програми підвищення кваліфікації або сертифікаційні програми. Для підвищення мотивації слухачів до навчання важливо враховувати їхні інтереси, зокрема через участь у формуванні навчальних планів.

Запровадження гнучких програм сприятиме підвищенню задоволеності службовців навчальним процесом, покращенню їхніх професійних навичок та здатності швидко адаптуватися до змін. Такий підхід дозволить Центру

підвищення кваліфікації Кіровоградської області ефективніше реагувати на сучасні виклики та тенденції у сфері державного управління.

Профільна адаптація. Розробка нових програм для специфічних потреб цільових груп, наприклад, для працівників регіональних підрозділів або службовців із малих громад. Профільна адаптація навчальних програм є важливим компонентом оптимізації системи професійного розвитку державних службовців. Аналіз таблиць 11 і 12 свідчить, що існуючі модульні програми в Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області охоплюють широкий спектр напрямів, однак потребують більш чіткого орієнтування на специфіку роботи окремих груп службовців і їхні професійні завдання.

Основні аспекти профільної адаптації:

- диференціація програм за професійними групами. Наприклад, програми з управління персоналом (таблиця 11, СП/2020/003) можуть бути адаптовані для різних рівнів управління: керівників, спеціалістів з управління кадрами та працівників, відповідальних за документообіг. Це дозволить більш ефективно врахувати специфіку завдань кожної групи;

- спеціалізовані модулі. Запровадження програм із вузьким профілем, які враховують особливості роботи в конкретних секторах. Наприклад, програма з діловодства (таблиця 11, СП/2020/001) може включати модулі, орієнтовані на сучасні системи електронного документообігу, які актуальні для роботи в умовах цифровізації державного управління;

- залучення експертів та практиків. Підготовка програм із залученням фахівців у відповідних галузях (юридичні питання, економіка, соціальна політика) дозволить забезпечити їхню релевантність до сучасних викликів. Наприклад, програма «Розвиток пенсійної системи у сучасних умовах» (таблиця 11, СП/2020/004) може бути доповнена практичними кейсами від фахівців Пенсійного фонду;

- орієнтація на регіональні потреби. Врахування специфіки місцевих громад і викликів, які постають перед державними службовцями у Кіровоградській області. Наприклад, децентралізація потребує посиленого

навчання посадових осіб місцевого самоврядування (таблиця 12, ЗП/2020/002) у сфері управління бюджетами громад;

- розробка інтегрованих програм. Програми, які об'єднують кілька суміжних напрямів, сприятимуть більшій гнучкості та підвищенню професійної компетентності службовців. Наприклад, програма з управління персоналом може включати модулі з психології лідерства, стрес-менеджменту та цифрових технологій у HR.

Профільна адаптація забезпечить не лише відповідність навчальних програм потребам державних службовців, але й їхню практичну цінність для виконання професійних завдань. Такий підхід сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, розвитку їхньої компетентності та готовності до роботи в умовах сучасних викликів і змін.

Розвиток компетенцій майбутнього. Включення програм зі стратегічного мислення, управління змінами, інноваційної діяльності та психологічної стійкості, що відповідає сучасним викликам державного управління.

Розвиток компетенцій майбутнього є ключовим напрямом оптимізації професійного розвитку державних службовців. Сучасний світ швидко змінюється під впливом технологічних інновацій, глобалізації та соціальних трансформацій, що висуває нові вимоги до професійних навичок і компетенцій працівників державного сектору. Аналіз модульних програм Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області (таблиці 11 і 12) свідчить про необхідність розширення акценту на компетенції, які будуть затребуваними в майбутньому.

Основні напрями розвитку компетенцій майбутнього:

Цифрові навички. Програми навчання мають інтегрувати навчання основам роботи з сучасними цифровими інструментами, системами електронного урядування, автоматизації процесів і аналізу даних. Наприклад, програма «Актуальні питання ведення діловодства та електронного документообігу» (таблиця 11, СП/2020/001) може бути розширена додатковими

модулями з використання інноваційних платформ для управління документообігом.

Компетенції з управління змінами. Державні службовці повинні бути готові до роботи в умовах невизначеності, криз і швидких змін. Навчальні модулі мають включати управління ризиками, адаптацію до нових реалій та стратегії реагування на надзвичайні ситуації. Програми з управління для лідерів громад (таблиця 12, ЗП/2020/003) можуть включати відповідні кейси та симуляції.

Лідерство та міжособистісна комунікація. Компетенції з ефективного лідерства, командної роботи та міжкультурної взаємодії є необхідними для розв'язання складних управлінських завдань. Програми, такі як «Ефективна реалізація професійної діяльності державного службовця» (таблиця 12, ЗП/2020/004), можуть бути доповнені практичними тренінгами з розвитку емоційного інтелекту, комунікації та конфлікт-менеджменту.

Критичне мислення та інноваційність. Навчальні модулі мають спрямовуватися на розвиток стратегічного та критичного мислення, вміння пропонувати нові рішення для покращення державного управління. Наприклад, програма «Сучасна ділова мова та правопис» (таблиця 11, СП/2020/002) може бути адаптована до формування навичок ефективного спілкування в умовах динамічного інформаційного середовища.

Екологічна та соціальна відповідальність. У контексті глобальних тенденцій сталого розвитку державні службовці повинні володіти знаннями з питань екологічного менеджменту, соціальної відповідальності та політик інклюзії. Включення цих тем у навчальні програми сприятиме гармонізації державного управління із сучасними викликами.

Розвиток компетенцій майбутнього дозволить державним службовцям краще адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати якісне управління та ефективно виконувати свої функції, сприяючи сталому розвитку регіонів і держави загалом.

Таким чином, розвиток адаптивних програм навчання має базуватися на аналізі актуальних потреб державних службовців, врахуванні сучасних викликів та використанні інноваційних технологій для забезпечення гнучкості та ефективності навчання.

Висновки до розділу.

Аналіз сучасних викликів та тенденцій у сфері професійного розвитку державних службовців дозволив сформулювати ключові напрями оптимізації існуючої системи, а саме:

Інтеграція цифрових технологій: Удосконалення системи професійного розвитку через впровадження цифрових модулів та інтерактивних навчальних платформ є пріоритетом. Це забезпечує доступ до освітніх програм для службовців незалежно від їхнього географічного розташування та технічних умов.

Гнучкість навчальних програм: Програми мають адаптуватися до індивідуальних потреб службовців, враховувати їхній рівень професійної компетенції, специфіку діяльності та сучасні виклики. Гнучкість підходів сприяє підвищенню ефективності навчання та впровадженню персоналізованих освітніх маршрутів.

Розвиток компетенцій майбутнього: У програми навчання мають бути інтегровані дисципліни, що сприяють розвитку стратегічного мислення, управління змінами, цифрової грамотності, комунікаційних навичок, що є основою для ефективного державного управління у XXI столітті.

Профільна адаптація: Навчальні програми мають бути адаптовані до специфічних завдань і функцій службовців різних категорій, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та відповідності професійним вимогам.

Посилення інституційної спроможності: Запропоновано розширити повноваження регіональних центрів підвищення кваліфікації, посилити їхню технічну базу та забезпечити фінансування, що сприятиме більш ефективному виконанню їхніх завдань.

Співпраця з міжнародними партнерами: Залучення міжнародного досвіду та адаптація кращих практик до українського контексту є перспективним напрямом для підвищення професійного рівня державних службовців.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на створення гнучкої, адаптивної та інноваційної системи професійного розвитку державних службовців, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме підвищенню ефективності державного управління.

ВИСНОВКИ

Дослідження, присвячене оптимізації системи професійного розвитку державних службовців із врахуванням сучасних викликів і тенденцій, дозволило сформулювати ключові висновки, які є основою для вдосконалення цього напрямку діяльності.

Професійний розвиток державних службовців є комплексним процесом, що включає здобуття нових знань, умінь та компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних завдань. У сучасних умовах важливою складовою професійного розвитку є інтеграція інноваційних методів навчання, впровадження цифрових технологій і орієнтація на компетенції, затребувані в умовах постійних змін.

Проведений аналіз діяльності регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області виявив як сильні сторони, так і недоліки у функціонуванні системи професійного навчання. Серед основних переваг відзначено наявність сертифікатних програм, орієнтованих на професійні потреби різних категорій державних службовців. Недоліки стосуються недостатньої адаптації програм до сучасних викликів, низької інтеграції цифрових технологій та обмеженої співпраці з міжнародними партнерами.

Запропоновано ряд заходів для вдосконалення системи, серед яких інтеграція цифрових технологій, гнучкість навчальних програм, розвиток компетенцій майбутнього, адаптація до специфіки роботи службовців різних категорій, а також розширення співпраці з міжнародними організаціями. Ці заходи сприятимуть формуванню сучасної, адаптивної та ефективної системи професійного розвитку.

Загалом, оптимізація системи професійного розвитку державних службовців має забезпечити підготовку висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах постійних змін та викликів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість державного управління, адаптуватися до європейських стандартів та сприяти сталому розвитку державної служби в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Планування кар'єри державного службовця. *Вісник державної служби України*. – 2008. – № 3. – С. 76 – 79.
2. Закон України «Про державну службу» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, с. 43. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, с. 175. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
4. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 40, с. 290. (дата звернення: 12.10.2024 р.).
5. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).
6. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).
7. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова,

99 Ю. Вернигор та ін.; заг. ред. К. Ващенко]. – К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2019. – 140 с.

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06 лютого 2019 р. № 106. URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemuprofesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnihadministracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-posadovih>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

9. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789. URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetuministriv-ukrayini-vid-29-lipnya-2009-r-789-i-vid-1-kvitnya-2013-r-255-i170719>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

10. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів, працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президенті України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013—2018 роках стажування слухачів Національної академії: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2013 р. № 255. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246256315>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

11. Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 100 16 грудня 2004 р. № 1681. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

12. Порядок проходження стажування від 3 березня 2016 р. № 48, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 р. за № 439/28569. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

13. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти (від 19 квітня 2017 р. № 86, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 10 липня 2017 р. за № 832/30700). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

14. Про затвердження вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (від 30 березня 2015 р. № 65, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 квітня 2015 р. за № 422/26867). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15#Text>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

15. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2018-%D1%80#Text>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

16. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemuprofesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnihadministracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-posadovih>.

(дата звернення: 12.10.2024 р.).

17. Селіванов С. В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 199-206.

18. Качан Я. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 54-59.

19. Мосора Л. Правові засади підвищення кваліфікації державних службовців. Публічне управління XXI століття : портал можливостей : зб. тез X X Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 49-52.

20. Донченко В. В., Лялюк О. Ю. Правове регулювання підготовки кадрів в органах місцевого самоврядування. *Право і суспільство*. 2020. № 1. С. 35-42

21. Золотарьов В. Ф. Пріоритетні напрямки реформування підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Публічне управління XXI століття : портал можливостей : зб. тез Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 36-39.

22. Борисенко Ю., Борисенко В. Розвиток професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як фактор забезпечення резильєнтності (стійкості) територіальних громад в Україні. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 4 травня 2023 р. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 50-53.

23. Наконечний О. С. Визначення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 62-68.

24. Дзега В. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : *Державне управління*. 2019. Т. 30(69). № 6. С. 33-38.

25. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних

службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1921> (дата звернення : 28.02.2024).

26. Писаренко В., Рибалко А. Підвищення кваліфікації посадових осіб публічного управління : використання сучасних практик бізнес-середовища. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), 24 березня 2020 р. Полтава, 2020. С. 215-217.

27. Кононенко Т., Сороківська О. Особливості процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни. Наука, інновації, бізнес : проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка, 26 травня 2023 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 59-60.

28. Дакал А. В. Вплив державної політики України на розвиток громадянського суспільства: ретроспективний аналіз. *Наукові перспективи*. 2020. № 5. С. 399-410. URL:[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2020-5\(5\)-399-410](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2020-5(5)-399-410). (дата звернення: 12.10.2024 р.).

29. Офіційний веб-портал Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/>. (дата звернення: 12.10.2024 р.).

30. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2024 р.).

31. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Львів :

Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, вип. 2. С. 86–91. (Проблеми управління). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44445> (дата звернення: 13.10.2024).

32. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах: постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 р. №804. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-п> (дата звернення 22.10.2024).

33. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_52 (дата звернення 13.10.2024).

34. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177

35. Кушнірова Г. П. Формування професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2014. 20 с.

36. Мегедин І. В., Ковалик В. В. Особливості правового статусу державного службовця. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nivif_2013_7_24.pdf (дата звернення 18.10.2023).

37. Мельников О. Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення. *Публічне управління : теорія та практика* : зб. наук. пр. Харків, 2011. №6. С. 40-41

ДОДАТКИ