

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:

**«Методи формування лідерських компетенцій у системі
підвищення кваліфікації державних службовців: міжнародний
досвід та можливості для України»**

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

_____ Юрій Григорович Семенов
«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. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ	8
1.1. Поняття та значення лідерських компетенцій у державному управлінні	8
1.2. Міжнародний досвід формування лідерських компетенцій	12
1.3. Методологічні засади формування лідерських компетенцій	17
Висновки до розділу	22
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА	23
2.1. Опис діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області	23
2.2. Фінансово-економічна діяльність Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області	30
2.3. Аналіз динаміки навчальної діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області	39
Висновки до розділу	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ	52
3.1. Впровадження інноваційних підходів у програми підвищення кваліфікації	52
3.2. Оптимізація змісту навчальних програм з урахуванням сучасних викликів	61
Висновки до розділу	67
Висновки	69
Список використаних джерел	71
Додатки	76

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 дослідження зумовлена сучасними викликами, які постали перед системою професійного розвитку державних службовців в умовах глобалізації, цифровізації та глибоких соціально-економічних змін. Ефективність державного управління значною мірою залежить від здатності державних службовців відповідати сучасним вимогам, які включають розвиток лідерських компетенцій, здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, управління змінами та застосування інноваційних методів роботи. Водночас, недостатнє формування таких компетенцій є однією з ключових проблем, що перешкоджає розвитку ефективного державного управління, обмежує можливості впровадження реформ та негативно впливає на якість надання публічних послуг.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли державні службовці стикаються з безпрецедентними викликами. Потреба в лідерах, здатних оперативно приймати рішення, координувати роботу команд та управляти кризовими ситуаціями, є критично важливою для стабільного функціонування державного апарату. Однак, наявна система підвищення кваліфікації не завжди враховує специфіку сучасних викликів, таких як антикризове управління, інтеграція цифрових технологій і міжнародного досвіду.

До вагомих досліджень у галузі управління лідерством можна віднести роботи таких науковців, як Л. Борщ, Г. Дж. Болт, О. Грішнова, Н. Єсінова, Г. Завіновська, А. Колот, Р. Крапгам, Е. Лібанова, А. Лаурент, М. Мартиненко, В. Міляєва, С. Нестуля, О. Нестуля, Л. Скібіцька, Г. Старовойтова, Р. Хілл, Л. Шимановська-Діанич, Г. Шредер та інші. Їхні роботи акцентують увагу на розробці концепцій лідерства, методах формування лідерських компетенцій, а також на аналізі впливу лідерства на ефективність роботи організацій.

Міжнародний досвід формування лідерських компетенцій також знайшов своє відображення у працях таких дослідників, як Р. Хілл, А. Лаурент, Г.

Шредер, Г. Дж. Болт, які вивчали питання застосування сучасних методик лідерства, інтеграції цифрових технологій у навчальний процес, а також розвитку компетенцій, орієнтованих на стратегічне мислення, адаптивність та інноваційність.

Вітчизняні науковці, зокрема Е. Лібанова, А. Колот, О. Грішнова, також акцентують увагу на необхідності адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, враховуючи специфіку державного управління, актуальні виклики та запити суспільства. Їхні дослідження спрямовані на розробку методик оцінювання ефективності навчальних програм, підвищення кваліфікації державних службовців, а також формування кадрового потенціалу, здатного до ефективного управління в умовах змін та кризи.

Діяльність Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області є унікальною базою для вивчення практичних аспектів формування лідерських компетенцій, що дозволяє поєднати теоретичний аналіз із практичними рекомендаціями.

Таким чином, актуальність роботи полягає у необхідності розробки інноваційних підходів до формування лідерських компетенцій державних службовців з урахуванням сучасних викликів, що постали перед державним управлінням в Україні, та адаптації міжнародного досвіду для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Метою даного дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи формування лідерських компетенцій у процесі підвищення кваліфікації державних службовців з урахуванням сучасних викликів, міжнародного досвіду та особливостей діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- здійснити теоретичний аналіз поняття «лідерські компетенції» та визначити їхню роль у державному управлінні;
- дослідити міжнародний досвід формування лідерських компетенцій у

системі професійного розвитку державних службовців;

- вивчити методологічні підходи до формування лідерських компетенцій та адаптації інноваційних методів навчання у практику професійного розвитку державних службовців;

- провести аналіз діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, зокрема щодо змісту навчальних програм, динаміки навчальної діяльності та інноваційних підходів у роботі Центру;

- визначити основні досягнення Центру у сфері формування лідерських компетенцій та ідентифікувати проблеми, які потребують вирішення для підвищення ефективності навчальних програм;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення змісту навчальних програм, інтеграції інноваційних методів та адаптації міжнародного досвіду у систему професійного розвитку державних службовців.

Об'єктом дослідження є система професійного розвитку державних службовців, яка функціонує в Україні з метою підвищення кваліфікації, розвитку управлінських навичок і формування лідерських компетенцій для забезпечення ефективного виконання державних функцій. Особлива увага приділяється діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області як одного з ключових суб'єктів у цій системі.

Предметом дослідження є методи та механізми формування лідерських компетенцій у процесі підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема інтеграція інноваційних підходів, адаптація міжнародного досвіду та впровадження нових навчальних програм, що враховують сучасні виклики та тенденції розвитку державного управління

Базою дослідження є Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області, діяльність якого спрямована на організацію та реалізацію програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи дослідження включають.

Аналіз і синтез - для розчленування проблеми на складові елементи,

їхнього детального вивчення та подальшого синтезу отриманих даних у цілісну систему.

Індукція та дедукція - для формулювання узагальнень на основі емпіричних даних і логічного виведення окремих аспектів із загальних теоретичних положень.

Абстрагування - для виділення ключових характеристик лідерських компетенцій та їхнього впливу на ефективність державного управління.

Порівняльний метод - для аналізу навчальних програм, методів формування лідерських компетенцій та адаптації міжнародного досвіду до локальних умов.

Метод контент-аналізу - для вивчення наукової та спеціалізованої літератури, міжнародних стандартів і документів, що стосуються професійного розвитку державних службовців.

Статистичний метод - для обробки кількісних даних, отриманих із аналітичних таблиць Центру, оцінки динаміки показників і визначення тенденцій.

Метод проектного аналізу - для оцінки можливостей впровадження нових програм і оптимізації процесу підвищення кваліфікації.

Технологія бенчмаркінгу - для порівняння навчальних програм Центру з передовими практиками інших регіонів та міжнародними стандартами.

Апробація та висвітлення результатів. Результати виконання кваліфікаційної роботи пройшли апробацію під час участі у VII Міжнародній науково-практичній конференції, що відбулася 7–8 листопада 2024 року в місті Кропивницький. Тези доповіді на тему: «Розвиток лідерських компетенцій у сфері публічного управління в умовах євроінтеграційних процесів України».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з переліку умовних позначень, вступу, 3 розділів, які включають підрозділи, висновку, списку використаних джерел та додатки. Робота містить 76 сторінок, 12 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 44 найменувань, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ

1.1. Поняття та значення лідерських компетенцій у державному управлінні

Лідерські компетенції є ключовим елементом ефективного державного управління, оскільки вони визначають здатність керівників ухвалювати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Вони включають сукупність знань, навичок та поведінкових характеристик, які дозволяють державним службовцям впливати на підлеглих, ефективно комунікувати, керувати командами та реагувати на виклики.

Сутність лідерських компетенцій полягає у здатності державного службовця виконувати управлінські функції з високою ефективністю та відповідно до етичних стандартів. Як зазначає Пітер Дракер, лідерство - це не просто набір технічних навичок, а вміння надихати людей і спрямовувати їх на досягнення спільної мети [1]. Лідерські компетенції включають стратегічне мислення, емоційний інтелект, здатність до комунікації, прийняття рішень та управління змінами.

На думку Джона Коттера, лідерство є вирішальним фактором у процесі управління змінами, оскільки саме лідери визначають вектор розвитку організації, надихають співробітників та формують корпоративну культуру, яка сприяє інноваціям [2]. У контексті державного управління це означає здатність державних службовців створювати стратегії, спрямовані на вирішення суспільних проблем, та впроваджувати їх у життя.

Роль лідерських компетенцій у державній службі особливо зросла в умовах глобальних викликів, таких як цифровізація, пандемія COVID-19 та війна в Україні. Лідери у державному управлінні повинні враховувати

міжкультурні аспекти комунікації, оскільки це сприяє побудові довіри серед громадян і співробітників [3]. У сучасних умовах, коли управлінські рішення потребують швидкості та точності, здатність до ефективної комунікації та стратегічного планування стає невід'ємною складовою успішного лідерства.

Лідерство як багатогранне соціально-управлінське явище продовжує активно досліджуватися українськими науковцями, особливо у контексті викликів, з якими стикається державна служба в умовах сучасної трансформації та воєнного стану. Українські дослідження лідерства зосереджують увагу на адаптивності, інноваційності та етичності лідерських компетенцій, необхідних для ефективного функціонування органів державної влади. Підвищення кваліфікації державних службовців сьогодні неможливе без врахування сучасних теоретико-практичних підходів до формування лідерства.

Лідерські компетенції відіграють ключову роль у сучасному державному управлінні, особливо в умовах глобалізації, невизначеності та кризових ситуацій. Відповідно до сучасних досліджень, ефективність публічного управління значною мірою визначається особистісними та професійними якостями державних службовців, здатних адаптуватися до змін і ефективно керувати колективами [4; 5].

Поняття «лідерські компетенції» охоплює комплекс навичок, які дозволяють державному службовцю не лише ефективно організовувати роботу організації, а й надихати, мотивувати та створювати умови для розвитку команди. У контексті державної служби це включає вміння ухвалювати стратегічно виважені рішення, створювати довіру серед підлеглих та суспільства, а також проявляти ініціативність і стійкість до змін [6]. Такі компетенції важливі не лише для підтримки стабільності в органах державної влади, але й для розвитку потенціалу громадянського суспільства.

На думку Кучменка та Булдіркаєвої, лідерство у державному секторі – це процес впливу, який базується на індивідуальних якостях керівника та його здатності поєднувати лідерські навички з професійним управлінням [7]. Вони зазначають, що державний службовець має бути не лише фахівцем у своїй

сфері, але й «каталізатором змін», здатним вести за собою колектив і забезпечувати результативність у досягненні цілей [4].

Особливо актуальною є концепція адаптивного лідерства, яка ґрунтується на здатності до інновацій та реагування на нестандартні виклики, що характерні для сучасної державної служби в Україні в умовах війни. Чечель підкреслює, що розвиток адаптивного лідерства серед державних службовців є необхідною передумовою для ефективного управління в умовах невизначеності та ризиків [8]. Це включає формування таких навичок, як стратегічне мислення, стресостійкість, комунікативна компетентність та здатність приймати гнучкі рішення в кризових ситуаціях [6].

Водночас особливого значення набуває розвиток емоційного лідерства, яке базується на вмінні керівника розпізнавати, розуміти та ефективно управляти емоційним станом як своїм, так і підлеглих. Дослідження Чернівецького національного університету [4] підкреслюють, що в умовах стресових ситуацій, які часто виникають у роботі державних службовців, емоційний інтелект є критично важливою складовою лідерства. Він забезпечує психологічну стійкість колективу, підвищує ефективність комунікації та сприяє прийняттю виважених рішень.

Не менш актуальною є концепція трансформаційного лідерства, яка орієнтована на досягнення довгострокових цілей і створення умов для інновацій. Лідер такого типу не лише стимулює зміни, а й надихає підлеглих, сприяючи їхньому професійному зростанню. Трансформаційне лідерство є основою модернізації державних організацій, що потребують підвищення ефективності в умовах євроінтеграційних процесів і глобальних викликів.

Особливе місце у дослідженнях українських науковців займає етичне лідерство, що базується на прозорості, підзвітності та орієнтації на суспільний інтерес. Воно формує основу для відновлення довіри громадськості до державної влади та сприяє підвищенню авторитету державної служби. Лідер-управлінець у такій концепції є не лише організатором робочого процесу, а й моральним взірцем для колективу та суспільства загалом [9].

Таким чином, українська наука пропонує комплексний підхід до дослідження лідерства, поєднуючи класичні та сучасні теоретичні напрацювання з реальними викликами, які постають перед державним управлінням. Формування лідерських компетенцій, адаптованих до умов воєнного стану та поствоєнного відновлення, є стратегічно важливим завданням для системи підвищення кваліфікації державних службовців. Поєднання адаптивного, трансформаційного та етичного лідерства створює основу для розбудови сучасної, ефективної та інноваційної державної служби в Україні.

Таблиця 1.1 - Основні лідерські компетенції у державному управлінні

Лідерська компетенція	Зміст компетенції	Значення у державному управлінні
Стратегічне мислення	Здатність формулювати довгострокові цілі та планувати їх досягнення.	Забезпечує стабільний розвиток державних установ у мінливих умовах.
Адаптивне лідерство	Здатність до швидкого реагування на виклики та ухвалення нестандартних рішень.	Підвищує ефективність управління в умовах невизначеності та кризи.
Комунікативна компетентність	Вміння ефективно взаємодіяти з колегами, підлеглими та громадськістю.	Створює довіру, забезпечує прозорість і підвищує ефективність рішень.
Емоційний інтелект	Здатність до самоконтролю, емпатії та мотивації підлеглих.	Підтримує позитивний мікроклімат та мотивацію в колективі.
Рішення проблем	Навички аналізу, оцінки альтернатив і обґрунтованого вибору ефективних рішень.	Покращує результативність діяльності в умовах обмежених ресурсів.
Інноваційність	Здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати сучасні практики управління.	Стимулює модернізацію державних процесів та підвищення їх якості.
Етика та відповідальність	Дотримання принципів прозорості, чесності та відповідальності перед суспільством.	Зміцнює репутацію державної служби та підвищує довіру населення.

Джерело: складено за матеріалами [4;5;6;7;8;9]

Лідерські компетенції державних службовців є фундаментальним

елементом ефективного державного управління. Їх розвиток через систему підвищення кваліфікації дозволяє формувати адаптивних, стратегічно орієнтованих та відповідальних керівників, які здатні успішно вирішувати сучасні виклики, зокрема в умовах кризи та невизначеності.

Таким чином, лідерство є основним фактором, який забезпечує ефективність державного управління. Воно сприяє стратегічному розвитку, стабільності у кризових ситуаціях, підвищенню якості державних послуг і формуванню довіри до органів влади. Розвиток лідерських компетенцій серед державних службовців є пріоритетним завданням, яке має бути інтегроване у програми підвищення кваліфікації для забезпечення стійкого розвитку суспільства.

1. 2. Міжнародний досвід формування лідерських компетенцій

Міжнародний досвід формування лідерських компетенцій у державному управлінні надає численні приклади успішних моделей, які можуть бути адаптовані для українських реалій. Країни Європейського Союзу, США та Канада демонструють різноманітні підходи до розвитку лідерських якостей, що базуються на практичній спрямованості, стратегічному плануванні та інноваціях.

У країнах Європейського Союзу лідерство у державному управлінні інтегроване в систему професійного розвитку через навчальні установи, такі як Національна школа адміністрації у Франції (École Nationale d'Administration, ENA). ENA пропонує курси, орієнтовані на стратегічне управління, аналіз політик і комунікацію. Навчальні програми ENA включають інтенсивні стажування та практичні завдання, які дозволяють слухачам працювати у реальних умовах прийняття рішень [10]. Такий підхід забезпечує підготовку лідерів, здатних реагувати на виклики сучасного світу.

У США Федеральний виконавчий інститут (Federal Executive Institute, FEI) є провідною установою для розвитку лідерства серед державних

службовців. Програми FEI базуються на практичних симуляціях та міждисциплінарному підході. Американський підхід до формування лідерських компетенцій зосереджений на розвитку стратегічного мислення та управління змінами [11]. Наприклад, курси з кризового управління включають моделювання сценаріїв природних катастроф або соціальних конфліктів, що дозволяє слухачам відпрацьовувати навички прийняття рішень у реальних умовах.

Канада використовує модель інклюзивного лідерства, що акцентує увагу на розвитку навичок управління у багатокультурному середовищі. Школа державної служби Канади (Canada School of Public Service) пропонує програми, які спрямовані на побудову довіри, залучення громадськості до прийняття рішень та впровадження інновацій. Як зазначає Дж. Борд, канадський підхід включає інтерактивні курси та наставництво, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів [12].

Важливим елементом усіх цих моделей є використання цифрових технологій у навчальному процесі. Наприклад, у США та Канаді активно використовуються онлайн-платформи для проведення тренінгів, вебінарів та інтерактивних сесій. Як зазначає П. Санг, цифрові інструменти дозволяють забезпечити доступність навчання для широкої аудиторії, а також сприяють персоналізованому підходу до розвитку лідерських компетенцій [13].

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду формування лідерських компетенцій демонструє ефективність практично орієнтованих методів, інтеграції сучасних технологій і уваги до культурного контексту. Ці моделі можуть слугувати основою для вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні, забезпечуючи їхню готовність до вирішення сучасних викликів.

Підходи до розвитку лідерських навичок у міжнародних програмах підвищення кваліфікації відзначаються високим рівнем інтеграції інноваційних методів навчання, орієнтацією на практичні результати та акцентом на адаптацію до глобальних викликів. У таких програмах використовуються

багаторівневі підходи, які враховують потреби слухачів, культурний контекст і специфіку державного управління.

Один із поширених підходів - компетентнісний підхід, який фокусується на розвитку ключових навичок, необхідних для ефективного лідерства. У цьому контексті програми підвищення кваліфікації пропонують модулі, що охоплюють стратегічне мислення, управління змінами, комунікацію та прийняття рішень. Наприклад, програма Федерального виконавчого інституту (FEI) у США забезпечує комплексну підготовку державних службовців з використанням практичних завдань, таких як аналіз реальних кейсів і симуляції кризових ситуацій [2].

Ще одним ефективним підходом є інтерактивні методи навчання, зокрема симуляційні тренінги, кейс-методи та рольові ігри. Інтерактивність дозволяє слухачам краще засвоювати матеріал, залучаючи їх до вирішення реальних проблем [13]. Наприклад, у програмі Школи державної служби Канади (Canada School of Public Service) симуляційні тренінги з управління в умовах криз допомагають слухачам розвивати навички прийняття рішень та управління ризиками.

Менторство та наставництво також є важливими елементами міжнародних програм. У багатьох країнах, таких як Велика Британія чи Нідерланди, менторство використовується для забезпечення індивідуальної підтримки учасників програм. Як зазначає М. Лаура, менторство сприяє побудові довгострокових професійних відносин, які допомагають учасникам адаптувати теоретичні знання до практичної роботи [14].

Використання цифрових технологій є ще одним ключовим підходом у міжнародних програмах. Зокрема, платформи для онлайн-навчання, такі як Moodle чи Coursera, дозволяють державним службовцям навчатися дистанційно, отримуючи доступ до інтерактивних матеріалів і практичних завдань. Як зазначає А. Кларк, цифрові інструменти розширюють можливості навчання та забезпечують його гнучкість [15].

Міждисциплінарність також є важливою рисою міжнародних програм. Наприклад, програми підвищення кваліфікації в Європейському Союзі часто інтегрують теми економіки, соціології та політики у навчальні курси, що дозволяє слухачам краще розуміти складність управлінських завдань у сучасному світі [10].

Загалом, міжнародні програми підвищення кваліфікації відзначаються орієнтацією на практичний результат, використанням сучасних технологій та індивідуальним підходом до учасників. Адаптація цих підходів до українських реалій сприятиме вдосконаленню системи підвищення кваліфікації державних службовців і підготовці лідерів, здатних ефективно вирішувати виклики сучасного суспільства.

Міжкультурний контекст відіграє важливу роль у розвитку лідерства, особливо в умовах глобалізації, інтеграції економік і посилення міжнародної співпраці. Лідери, які здатні ефективно функціонувати у багатокультурному середовищі, забезпечують не лише успішне управління організаціями, але й сприяють побудові довіри, комунікації та співпраці між різними соціальними, етнічними та професійними групами. Для державних службовців така компетенція є критичною у взаємодії з громадянами, міжнародними організаціями та колегами з інших країн.

Однією з ключових характеристик міжкультурного лідерства є здатність до адаптації та розуміння культурних відмінностей. Як зазначає Едвард Т. Холл, культура визначає спосіб мислення, сприйняття та комунікації людей [10]. Лідер, який розуміє культурні особливості, може ефективніше керувати командою, ухвалювати рішення та досягати поставлених цілей. У контексті державного управління це особливо важливо для роботи з багатокультурним населенням, забезпечення інклюзивності та врахування різних точок зору.

У глобалізованому світі зростає значення міжкультурної комунікації як складової лідерських компетенцій. Джон Коттер підкреслює, що успішне лідерство базується на здатності досягати взаєморозуміння та будувати партнерські стосунки навіть у складних умовах [11]. Для державних службовців

це означає вміння ефективно комунікувати з представниками інших культур, як на національному рівні, так і в міжнародних організаціях.

Інклюзивність є ще одним важливим аспектом міжкультурного лідерства. Лідери, які враховують різноманітність своїх команд, можуть сприяти розвитку інновацій, ефективнішому вирішенню конфліктів та підвищенню залученості співробітників [16]. Для державного управління це означає здатність враховувати різні культурні перспективи при розробці та реалізації політик, особливо у багатонаціональних регіонах, таких як Кіровоградська область.

Ще одним важливим елементом міжкультурного лідерства є управління конфліктами в багатокультурному середовищі. Лідери, які розуміють культурні відмінності, можуть передбачати потенційні конфлікти та ефективно їх вирішувати. Це підтверджують дослідження М. Ейтмана де зазначено, що лідери, які навчені міжкультурному менеджменту, досягають значно кращих результатів у вирішенні конфліктних ситуацій, ніж їхні колеги, які не володіють такими навичками [17].

Міжнародні програми підвищення кваліфікації для державних службовців часто включають модулі, присвячені міжкультурному лідерству. Наприклад, у програмах Європейської комісії в рамках Erasmus+ передбачено навчання навичкам роботи у багатокультурних командах та врахування культурного контексту при ухваленні управлінських рішень [17]. Це сприяє формуванню у слухачів здатності працювати у складних міжнародних умовах.

В українському контексті міжкультурний аспект лідерства набуває все більшого значення через активну інтеграцію до європейської спільноти та глобальні процеси. Розвиток таких компетенцій серед державних службовців сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності, забезпеченню соціальної єдності та зміцненню міжнародної співпраці. Таким чином, роль міжкультурного контексту у розвитку лідерства полягає у створенні умов для взаєморозуміння, інноваційного мислення та ефективного управління в сучасному глобалізованому світі.

1.3. Методологічні засади формування лідерських компетенцій

Основи компетентнісного підходу у підвищенні кваліфікації державних службовців становлять фундамент для формування лідерських компетенцій, які забезпечують ефективне виконання управлінських функцій у сучасних умовах. Цей підхід базується на визначенні та розвитку конкретних знань, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для досягнення стратегічних цілей у державному управлінні.

Компетентнісний підхід, що став основою сучасної системи професійного розвитку, бере свій початок у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Його теоретичні основи було закладено у працях Д. МакКлелланда який обґрунтував важливість компетенцій як практичного інструменту оцінки ефективності професійної діяльності [18]. Подальший розвиток концепції відбувся завдяки дослідженням Р. Бояциса, який запропонував модель компетенцій, що включає знання, навички, установки та особистісні якості, необхідні для успішної реалізації професійних завдань [19].

У європейському контексті компетентнісний підхід був адаптований та поширений через моделі, розроблені Європейською асоціацією управління персоналом (ЕАРМ), які включають як технічні, так і поведінкові компетенції.

Компетентнісний підхід у державному управлінні ґрунтується на визначенні ключових компетенцій, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків. Цей підхід включає інтеграцію сучасних методик навчання, орієнтованих на розвиток лідерських, стратегічних, комунікативних та адаптивних навичок державних службовців [20].

Компетентнісний підхід також активно впроваджується міжнародними організаціями, такими як OECD та United Nations Development Programme (UNDP), які підкреслюють важливість розвитку таких компетенцій, як стратегічне мислення, адаптивність, управління змінами та робота в умовах цифровізації.

В Україні компетентнісний підхід у системі професійного розвитку

державних службовців активно впроваджується відповідно до європейських стандартів. Адаптація цього підходу до умов української системи державного управління потребує створення інноваційних навчальних програм, орієнтованих на сучасні виклики, такі як реформи, війна та інтеграція до європейських структур [21].

Важливою складовою компетентнісного підходу є використання різноманітних методів навчання, які забезпечують інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок. Наприклад, симуляційні тренінги дозволяють слухачам практикувати навички кризового управління, моделюючи ситуації, з якими вони можуть зіткнутися у своїй професійній діяльності.

Компетентнісний підхід також передбачає використання індивідуалізованих планів навчання, які враховують поточний рівень знань і навичок слухачів, їхні професійні потреби та цілі розвитку.

Для оцінювання результатів навчання у рамках компетентнісного підходу використовуються системи зворотного зв'язку, тестування та практичні завдання. Наприклад, у програмах підвищення кваліфікації державних службовців у Канаді застосовують інтерактивні платформи для оцінки рівня засвоєння компетенцій після завершення модулів [12].

У контексті українського державного управління компетентнісний підхід є особливо важливим для підвищення ефективності роботи державних службовців в умовах реформ, кризових ситуацій та інтеграції до європейської спільноти.

Таким чином, компетентнісний підхід є ключовим інструментом для формування лідерських компетенцій у державних службовців. Він забезпечує адаптацію навчання до реальних потреб, інтегрує сучасні методики та сприяє підвищенню ефективності роботи державного апарату. Упровадження цього підходу в Україні дозволить створити професійну та сучасну систему державного управління, здатну відповідати викликам сьогодення.

Розвиток лідерських компетенцій серед державних службовців вимагає використання сучасних методів навчання, які дозволяють ефективно

інтегрувати теоретичні знання та практичні навички. До таких методів належать кейс-методи, симуляційні тренінги, мікронавчання та коучинг. Кожен із цих підходів забезпечує унікальні можливості для формування лідерських якостей, таких як стратегічне мислення, управління змінами, комунікація та прийняття рішень.

Кейс-методи є одним із найпопулярніших інструментів розвитку лідерських компетенцій, оскільки вони дозволяють слухачам працювати над реальними або змодельованими ситуаціями, що відображають специфіку їхньої професійної діяльності. Кейс-методи стимулюють критичне мислення, аналітичні здібності та колективне ухвалення рішень [21]. Наприклад, державні службовці можуть аналізувати кейси, що ілюструють кризове управління або реалізацію реформ, розробляючи стратегії та пропонуючи рішення для конкретних проблем. У навчальних програмах США цей метод активно використовується для підготовки керівників до вирішення складних управлінських задач.

Симуляційні тренінги дозволяють моделювати реальні ситуації, що дає змогу учасникам практикувати навички у безпечному навчальному середовищі. Симуляції забезпечують глибше засвоєння матеріалу завдяки безпосередній участі слухачів у вирішенні проблем [11]. Наприклад, у програмах Федерального виконавчого інституту (FEI) у США симуляції кризових ситуацій, таких як природні катастрофи чи економічні кризи, допомагають слухачам вдосконалювати управлінські навички та прийняття рішень у складних умовах. Подібні підходи можуть бути адаптовані для українського контексту з урахуванням специфіки регіонального управління.

Мікронавчання є сучасним підходом до розвитку лідерських компетенцій, що базується на використанні коротких модулів тривалістю 10–15 хвилин. Мікронавчання дозволяє ефективно використовувати час, зберігаючи високу концентрацію уваги слухачів [13]. У державному управлінні цей метод використовується для навчання основним принципам лідерства, таким як управління командами, прийняття рішень і комунікація. Наприклад,

мікронавчальні модулі з кризового менеджменту можуть бути інтегровані у дистанційні платформи, що забезпечує доступ до навчання в будь-який час.

Коучинг є персоналізованим методом розвитку лідерських компетенцій, який передбачає індивідуальну роботу з наставником. Коучинг дозволяє учасникам навчитися ефективно ставити цілі, аналізувати власні дії та приймати обґрунтовані рішення [23]. У державному управлінні коучинг допомагає керівникам розвивати стратегії управління, адаптуватися до змін і будувати ефективні команди. У Канаді коучинг широко використовується для підтримки державних службовців у процесі реалізації реформ, зокрема у програмах, організованих Школою державної служби Канади.

Ці методи навчання не лише підвищують рівень професійної підготовки державних службовців, але й сприяють розвитку їхньої впевненості, адаптивності та інноваційного мислення. Використання таких підходів у системі підвищення кваліфікації в Україні дозволить створити професійних лідерів, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток державного управління.

Оцінка ефективності програм розвитку лідерства є важливим етапом, який дозволяє визначити, наскільки успішно навчальні ініціативи сприяють формуванню необхідних компетенцій серед державних службовців. Такий аналіз дає змогу вдосконалювати навчальні підходи, підвищувати якість освітніх програм та забезпечувати їх відповідність актуальним потребам управління. Основними критеріями оцінки є результативність, практичність, адаптивність та вплив на професійний розвиток слухачів.

Одним із базових методів оцінювання є аналіз результатів навчання, що включає тести, практичні завдання та самооцінку слухачів. Ефективність програм розвитку лідерства повинна оцінюватися на чотирьох рівнях: реакція (задоволення слухачів), навчання (засвоєння знань і навичок), поведінка (зміни у професійній діяльності) та результати (вплив на організаційний успіх) [24]. Наприклад, після завершення курсу слухачі можуть заповнювати анкети для оцінки його практичної користі та рівня задоволеності.

Іншим підходом є використання кейс-методів для оцінки реального застосування знань, отриманих під час навчання. Наприклад, у США Федеральний виконавчий інститут (FEI) аналізує, як слухачі впроваджують розроблені стратегії у своїй професійній діяльності. Цей підхід дозволяє оцінити, чи здатні учасники ефективно використовувати отримані навички для вирішення управлінських завдань.

У рамках оцінки ефективності важливим є використання зворотного зв'язку від керівників слухачів. Це дозволяє дізнатися, як програма вплинула на їхню продуктивність, командну роботу та лідерські якості. Як зазначає М. Гіббс оцінка ефективності програм повинна базуватися на думці як учасників, так і їхніх безпосередніх керівників для забезпечення комплексного аналізу [25].

Важливо також враховувати довгостроковий вплив програм на професійний розвиток слухачів. Для цього використовується методика моніторингу кар'єрного росту, змін у поведінці на робочому місці та досягнення ключових показників ефективності. Наприклад, Школа державної служби Канади аналізує, як випускники програм застосовують лідерські компетенції через 6–12 місяців після завершення навчання. Це дозволяє визначити реальну користь програми для професійного розвитку учасників.

Інноваційним підходом є використання цифрових інструментів для оцінки ефективності, таких як платформи для автоматизованого збору даних про успішність слухачів та їхню активність під час навчання. Цифрові системи дозволяють отримати об'єктивні дані для аналізу результативності програм і вдосконалення навчального процесу [13].

В українському контексті впровадження цих підходів до оцінки ефективності програм розвитку лідерства дозволить оптимізувати навчальні процеси, забезпечити їхню відповідність актуальним викликам та підвищити ефективність державного управління. Така оцінка має стати основою для адаптації програм до потреб державних службовців і забезпечення їхньої високої якості.

Висновки до розділу.

У результаті проведеного аналізу можна зробити кілька ключових висновків щодо формування лідерських компетенцій серед державних службовців та ефективності програм їхнього розвитку.

По-перше, лідерські компетенції є необхідною складовою професіоналізму державних службовців, адже вони безпосередньо впливають на ефективність управління, здатність приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змін.

По-друге, міжнародний досвід показує, що успішні моделі формування лідерських компетенцій базуються на інтерактивних методах навчання, таких як кейс-методи, симуляційні тренінги, мікронавчання та коучинг. Ці підходи дозволяють слухачам не лише засвоювати теоретичні знання, але й активно застосовувати їх у практичних умовах, що значно підвищує якість навчання та розвиток компетенцій.

По-третє, компетентнісний підхід є основою для формування лідерських навичок у державних службовців. Визначення конкретних компетенцій, необхідних для успішного виконання управлінських функцій, дозволяє адаптувати програми підвищення кваліфікації до реальних потреб державної служби та конкретних завдань, з якими стикаються службовці.

По-четверте, ефективність програм розвитку лідерських компетенцій можна оцінювати через кілька рівнів, включаючи реакцію слухачів, рівень засвоєння знань, зміни в поведінці на робочому місці та досягнення організаційних результатів. Загалом, інтеграція інноваційних методів навчання, адаптація міжнародного досвіду до локальних умов та постійна оцінка результативності програм підвищення кваліфікації дозволять значно підвищити ефективність формування лідерських компетенцій серед державних службовців. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку державного управління в Україні, підвищенню якості державних послуг і забезпеченню стабільності в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ У
ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА**2.1. Опис діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації
Кіровоградської області**

Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області було створено як відповідь на потребу в забезпеченні безперервного професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Ідея заснування Центру виникла в контексті реформування системи державного управління в Україні, яке набуло актуальності в 1990-х роках після здобуття країною незалежності. Потреба в підвищенні кваліфікації управлінських кадрів стала однією з ключових складових модернізації державної служби, оскільки ефективне управління вимагало нових знань, навичок і компетенцій, орієнтованих на демократичні принципи та європейські стандарти.

Заснування Центру базувалося на державній політиці, спрямованій на децентралізацію та розвиток регіональних структур, які б відповідали за організацію навчання на місцевому рівні. Це стало можливим завдяки ухваленню низки нормативно-правових актів, зокрема Закону України «Про державну службу» та відповідних постанов Кабінету Міністрів України, які визначили обов'язковість підвищення кваліфікації державних службовців [25]. Створення Центру у Кіровоградській області мало на меті задоволення потреб регіональних управлінських кадрів, забезпечення їх сучасними знаннями та адаптацію до нових викликів [26].

Історія Центру відображає еволюцію системи професійного навчання в Україні. Спочатку діяльність установи була спрямована переважно на надання базових освітніх послуг, орієнтованих на адміністративне управління. Згодом,

із розвитком вимог до державного управління, акценти змістилися на впровадження інноваційних підходів, таких як розвиток лідерських компетенцій, стратегічне управління та використання інформаційних технологій [26]. Це дозволило Центру стати важливою ланкою в загальнодержавній системі підвищення кваліфікації.

Передумови створення Центру були також пов'язані з необхідністю інтеграції міжнародного досвіду в систему українського державного управління. Це відобразилося у впровадженні навчальних програм, розроблених із врахуванням кращих практик європейських країн. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як OSCE та USAID, стала одним із важливих етапів становлення Центру, сприяючи вдосконаленню методологічної бази та розширенню можливостей для професійного розвитку слухачів.

Станом на сьогодні Центр відіграє важливу роль у системі професійного навчання державних службовців. Його діяльність є прикладом адаптації регіональних освітніх установ до сучасних викликів, що виникають у процесі реформування державного управління та децентралізації. 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>. Центр забезпечує не лише навчання, але й створення платформи для обміну досвідом, розвитку інноваційних підходів та формування компетентного управлінського середовища в регіоні.

Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області є важливою складовою системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Його створення стало результатом зусиль, спрямованих на підвищення професійного рівня управлінських кадрів у регіоні, що відповідає сучасним вимогам реформування державного управління. Центр функціонує відповідно до законодавчих і нормативно-правових актів, зокрема Закону України «Про

державну службу», який визначає необхідність безперервного навчання державних службовців.

Організаційна структура Центру побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне виконання його функцій і завдань (рис. 2. 1. додаток А.). До її складу входять керівні органи, навчально-методичні підрозділи та служби, відповідальні за матеріально-технічне забезпечення. Ключову роль у діяльності Центру відіграє його директор, який здійснює стратегічне управління, координує роботу підрозділів і представляє Центр у взаємодії з іншими організаціями. Перший заступник директора відповідає за реалізацію освітніх програм і забезпечення якості навчання. Навчально-методичний відділ займається розробкою програм підвищення кваліфікації, організацією навчальних процесів і підготовкою методичних матеріалів.

Особливе місце в структурі Центру займає кафедра «Державне управління», яка відповідає за розробку навчальних курсів, адаптацію міжнародних практик до українського контексту та підготовку фахівців з урахуванням сучасних викликів у сфері управління [26]. Додатково функціонує кабінет інформаційних технологій, який забезпечує інтеграцію цифрових рішень у навчальний процес, створення електронних матеріалів та проведення дистанційних курсів.

Основні функції Центру охоплюють організацію навчання, яке спрямоване на формування професійних компетенцій державних службовців, розвиток лідерських навичок і управлінських здібностей. Одним із завдань є впровадження інноваційних методів навчання, таких як кейс-методи, симуляційні тренінги та інтерактивні лекції. Крім того, Центр виконує функцію моніторингу та оцінювання результатів навчання, що дозволяє коригувати програми відповідно до потреб слухачів.

Діяльність Центру спрямована на забезпечення комплексного підходу до професійного навчання, що включає як теоретичну підготовку, так і практичне засвоєння управлінських навичок. Це дозволяє підвищувати ефективність державного управління в регіоні, сприяючи розвитку кадрового потенціалу та

адаптації до сучасних викликів. Завдяки своїй структурі, функціям і інтеграції сучасних технологій Центр залишається важливим осередком підвищення професійної компетентності в Кіровоградській області.

Центр також виконує завдання, пов'язані з підвищенням ефективності комунікацій між державними службовцями та представниками місцевого самоврядування. У цьому контексті особливу увагу приділяють формуванню міжвідомчої взаємодії, яка стає ключовим фактором успішного впровадження реформ у різних сферах державного управління. За допомогою спеціально розроблених програм Центр забезпечує розвиток навичок конструктивного діалогу, розв'язання конфліктів і співпраці, що є важливим для побудови стійких управлінських структур.

Окремим напрямом діяльності Центру є впровадження програм із формування лідерських компетенцій. Вони спрямовані на підготовку керівників, які здатні ефективно приймати рішення, управляти змінами та мотивувати свої колективи. У цьому аспекті Центр адаптує найкращі міжнародні практики, поєднуючи їх із специфікою українського державного управління. Викладачі та тренери, які залучені до цих програм, мають досвід у розробці практико-орієнтованих курсів, що охоплюють основи стратегічного планування, управління ризиками та інструменти командного менеджменту.

У діяльності Центру значна увага приділяється питанням цифрової трансформації, що включає використання сучасних технологій для підвищення якості освітнього процесу. Це передбачає створення онлайн-курсів, інтерактивних навчальних платформ і застосування автоматизованих систем моніторингу результатів навчання. Такий підхід не лише підвищує доступність освітніх програм, але й дозволяє ефективно реагувати на виклики, зокрема забезпечувати навчання в умовах дистанційного режиму.

Важливим аспектом роботи Центру є забезпечення зворотного зв'язку зі слухачами, що дозволяє оцінювати ефективність програм і виявляти потреби у вдосконаленні навчального процесу. Цей механізм включає проведення регулярних опитувань, інтерв'ю та аналіз результатів навчання, що створює

можливість для постійного оновлення програм і підходів до викладання.

Завдяки поєднанню системного підходу, інноваційних рішень і інтеграції міжнародного досвіду, Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області залишається важливою платформою для професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Його діяльність сприяє підвищенню якості державного управління, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню регіонального управлінського лідерства.

Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області виконує важливі завдання в системі підвищення кваліфікації державних службовців, орієнтуючись на формування сучасного управлінського середовища, здатного ефективно відповідати на виклики сьогодення. Основними завданнями Центру є організація та реалізація освітніх програм, які сприяють розвитку професійних компетенцій державних службовців, підвищенню рівня їхньої управлінської культури та адаптації до змін у законодавстві, економіці та суспільстві.

Одним із ключових завдань Центру є забезпечення постійного професійного розвитку державних службовців через реалізацію програм підвищення кваліфікації, які відповідають сучасним стандартам і вимогам державного управління. Це включає як базові курси з вивчення основних аспектів державної служби, так і спеціалізовані програми, спрямовані на розвиток конкретних компетенцій, таких як стратегічне планування, управління ризиками та впровадження інновацій.

Центр також активно працює над розвитком лідерських якостей у державних службовців, оскільки управлінське лідерство є необхідною складовою успішної реалізації реформ та підвищення ефективності державного управління. Завданням Центру є створення навчальних програм, які поєднують теоретичну підготовку з практичними заняттями, що дозволяють слухачам застосовувати здобуті знання у реальних умовах. Це включає тренінги, симуляції кризових ситуацій і кейс-методи, які сприяють розвитку навичок прийняття рішень і комунікації.

Ще одним важливим завданням є адаптація міжнародного досвіду до локальних умов. Центр розробляє програми, які базуються на кращих світових практиках у сфері державного управління, але враховують особливості українського контексту. Це дозволяє державним службовцям застосовувати сучасні підходи до вирішення управлінських завдань, використовуючи інструменти, що вже довели свою ефективність на міжнародному рівні.

Крім того, Центр виконує функцію моніторингу та оцінки результатів навчання, що є необхідним для забезпечення відповідності освітніх програм актуальним потребам державної служби. Регулярний зворотний зв'язок від слухачів дозволяє вдосконалювати зміст програм, впроваджувати нові форми навчання та підвищувати якість освітнього процесу.

Завдання Центру включають також популяризацію ідеї безперервного навчання серед державних службовців. Це передбачає створення умов для підвищення кваліфікації на регулярній основі, незалежно від займаної посади чи рівня професійної підготовки. Центр сприяє формуванню культури навчання, орієнтованої на особистісний та професійний розвиток державних службовців.

Таким чином, завдання Центру в системі підвищення кваліфікації державних службовців полягають у забезпеченні якісного навчання, розвитку лідерських якостей, адаптації міжнародного досвіду, моніторингу результатів та сприянні безперервному професійному розвитку. Його діяльність є важливим елементом у підготовці компетентних кадрів для державної служби, здатних ефективно реалізовувати державну політику та сприяти сталому розвитку регіону.

Діяльність Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області регламентується низкою нормативно-правових актів, які визначають організаційні та функціональні аспекти його роботи. Основою правового забезпечення є Закон України «Про державну службу», що встановлює вимоги до професійного навчання державних службовців та необхідність постійного підвищення їхньої кваліфікації [25].

Важливим документом є Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 року № 1681 «Про регіональний центр підвищення кваліфікації», яка визначає порядок створення, функціонування та фінансування таких центрів [27]. Ця постанова окреслює завдання центрів, серед яких організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Додатково, Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців...» регулює питання організації освітнього процесу, встановлює вимоги до програм навчання та визначає механізми контролю якості освітніх послуг [28].

Фінансове забезпечення діяльності Центру здійснюється відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади...» [29]. Цей документ визначає джерела фінансування, порядок використання коштів та звітності.

Крім того, діяльність Центру координується Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), яке видає накази та методичні рекомендації щодо організації навчального процесу, розробки програм підвищення кваліфікації та оцінки результатів навчання. Зокрема, наказ НАДС від 21 лютого 2019 року № 29-19 «Деякі питання Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців...» встановлює стандарти діяльності центрів підвищення кваліфікації [30].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області складається з комплексної системи законів, постанов та наказів, які регулюють усі аспекти його функціонування, забезпечуючи ефективну організацію навчального процесу та підвищення професійного рівня державних службовців [31; 32; 33].

2.2. Фінансово-економічна діяльність Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області

Аналіз фінансово-економічної діяльності Центру розпочнемо з детального аналізу таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - 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	-	- 3619,53	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

У сучасних умовах функціонування державного управління, питання фінансового забезпечення програм підвищення кваліфікації державних службовців стає особливо актуальним. Динаміка фінансування, представлена в Таблиці 2.2, дозволяє оцінити як тенденції розвитку системи професійного навчання в регіоні, так і виклики, що стоять перед органами місцевої влади у забезпеченні ефективної підготовки кадрів. Аналіз джерел і обсягів фінансування за період 2019–2023 років демонструє як позитивні зміни, так і певні негативні тенденції.

Загальні обсяги фінансування зросли з 3619,53 тис. грн. у 2019 році до 4136,92 тис. грн у 2023 році, що відповідає 14,3% приросту за п'ять років. Важливо підкреслити, що пік фінансування припав на 2021 рік, коли загальна

сума становила 4608,07 тис. грн. Однак подальші роки характеризуються тенденцією до зменшення обсягів, що може бути пов'язано з економічною нестабільністю, викликаною зовнішніми чинниками, а також перенаправленням бюджетних ресурсів на інші пріоритетні завдання в умовах війни.

Основним джерелом фінансування залишаються кошти місцевого бюджету, які забезпечують понад 90% загальних надходжень. Їхній обсяг за п'ятирічний період зріс з 3405,06 тис. грн у 2019 році до 4065,86 тис. грн у 2023 році, що свідчить про стабільну підтримку з боку регіональної влади. Однак варто відзначити, що в 2023 році відбулося помітне зниження фінансування з місцевого бюджету на 267,6 тис. грн порівняно з попереднім роком. Це є тривожним сигналом щодо обмежених можливостей регіональних бюджетів підтримувати програми підвищення кваліфікації у довгостроковій перспективі.

Показовим є те, що фінансування з державного бюджету протягом усіх п'яти років було відсутнє. Така ситуація вказує на критичну залежність від місцевих ресурсів і підкреслює необхідність розробки механізмів централізованої підтримки з боку держави. Адже у сучасних умовах саме державні програми повинні забезпечувати стійкість фінансування, особливо в стратегічно важливих напрямках, таких як підвищення кваліфікації службовців.

Важливим джерелом фінансування могли б стати міжнародні гранти та технічна допомога, які вперше з'явилися у структурі надходжень у 2021 році (207,46 тис. грн). Однак уже в 2022 році їх обсяг різко скоротився до 49,73 тис. грн, а в 2023 році фінансування з цього джерела взагалі припинилося. Ця тенденція вказує на недостатню активність у залученні міжнародної допомоги та необхідність посилення співпраці з міжнародними донорами, які могли б підтримати важливі реформи у сфері державної служби.

Особливу увагу привертають інші надходження, не заборонені законодавством, обсяги яких протягом аналізованого періоду зазнали значних коливань. Якщо у 2020 році вони становили 253,31 тис. грн, то вже у 2021 році спостерігалось суттєве зменшення до 62,83 тис. грн. Певне відновлення у 2022 році (94,52 тис. грн) не дозволило компенсувати загальне зниження, і в 2023

році обсяг цих надходжень скоротився до 71,06 тис. грн. Загалом скорочення на 66,9% за п'ятирічний період свідчить про вичерпність альтернативних джерел фінансування, що може ускладнити розвиток програм підвищення кваліфікації в майбутньому.

Таким чином, аналіз таблиці 2.2. демонструє такі ключові висновки:

- загальне фінансування програм підвищення кваліфікації показало позитивну динаміку впродовж 2019–2021 років, але у 2022–2023 роках відбулося його скорочення;
- місцевий бюджет залишається основним джерелом фінансування, але обмеженість ресурсів потребує залучення додаткових коштів;
- державна підтримка повністю відсутня, що є системним викликом для стабільного фінансування;
- міжнародні гранти та інші надходження демонструють нестабільність, що потребує активізації роботи зі співпраці з донорами та пошуку нових фінансових механізмів.

Ситуація, що склалася, вимагає стратегічного перегляду підходів до фінансування програм підвищення кваліфікації державних службовців. Залучення державної підтримки, міжнародних грантів і розвиток державно-приватного партнерства можуть стати важливими інструментами для забезпечення сталого розвитку професійної підготовки кадрів у регіоні.

Аналіз елементів витрат за обмінними операціями Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області (див. табл. 2.3.Додаток Г). Сучасні виклики, що постають перед державним управлінням, вимагають ретельного аналізу фінансових ресурсів, які забезпечують функціонування ключових структур, таких як центри підвищення кваліфікації. Дослідження динаміки витрат у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області протягом 2019–2023 років дозволяє не лише оцінити тенденції, але й визначити важливі акценти у розподілі бюджетних ресурсів.

Загальна картина витрат демонструє, що упродовж аналізованого періоду їх обсяг зріс на 15,9%, досягнувши 4136,7 тис. грн у 2023 році порівняно з

3568,69 тис. грн у 2019 році. Пік фінансування зафіксований у 2021 році на рівні 4657,7 тис. грн, після чого відбулося поступове скорочення. Це свідчить про намагання оптимізувати витрати в умовах обмежених ресурсів, зокрема в умовах економічної та воєнної нестабільності.

Витрати на оплату праці традиційно є найбільшою статтею витрат і у 2023 році склали 3191,8 тис. грн, що становить близько 77% загального обсягу. З 2019 року витрати зросли на 435,4 тис. грн (+15,8%), що підтверджує пріоритетність кадрового забезпечення у діяльності Центру. Позитивний приріст у 2020–2021 роках на 19,0% вказує на політику підтримки персоналу через підвищення заробітної плати або розширення кадрового складу. Однак у 2022–2023 роках спостерігається зниження на 166,7 тис. грн (-4,6%) та 272,4 тис. грн (-7,9%), що може бути результатом оптимізації штату або тимчасового скорочення додаткових виплат.

Особливою увагою привертають соціальні відрахування, які у 2023 році склали 6630,8 тис. грн, продемонструвавши надзвичайно високий приріст у 833,5% порівняно з попереднім роком. Таке аномальне зростання потребує детальнішого вивчення, адже воно може бути пов'язане із законодавчими змінами у соціальній сфері, виплатою компенсацій чи іншими факторами, що виникли в умовах кризової ситуації. До 2022 року динаміка соціальних відрахувань була стабільною, з приростом у межах 8–21%, що корелює зі змінами у фонді оплати праці.

Матеріальні витрати упродовж аналізованого періоду демонструють стабільну динаміку з тенденцією до зростання до 2022 року, коли вони досягли 306,15 тис. грн (+23,5%). Однак у 2023 році спостерігається зниження на 12,8%, до 266,98 тис. грн. Це може свідчити про реалізацію політики економії або скорочення придбання матеріальних ресурсів, що не є критичними для виконання основних завдань Центру. У довгостроковій перспективі ця тенденція потребує уваги, оскільки заощадження на матеріально-технічному забезпеченні можуть вплинути на якість освітніх послуг.

Витрати на амортизацію протягом 2019–2023 років скоротилися майже

вдвічі – з 23,97 тис. грн у 2019 році до 12,48 тис. грн у 2023 році. Найбільше падіння відбулося у 2022 році (-34,8%), що може бути наслідком завершення амортизаційного терміну певних активів або зменшення інвестицій у основні засоби. Враховуючи важливість оновлення матеріальної бази Центру, така динаміка вказує на необхідність планування довгострокових інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Категорія «Інші витрати» демонструє значні коливання: від 9,07 тис. грн у 2019 році до 2,37 тис. грн у 2023 році. Показники 2021 року (11,62 тис. грн) свідчать про тимчасове зростання, але подальше різке скорочення до 2,26 тис. грн. у 2022 році вказує на жорстку економію та раціоналізацію витрат у непрофільних напрямках.

Аналіз елементів витрат Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області за 2019–2023 роки демонструє структурні особливості фінансування, орієнтовані на підтримку кадрового потенціалу:

- оплата праці залишається основною статтею витрат, що підкреслює важливість фахового персоналу для ефективної діяльності Центру;
- соціальні відрахування у 2023 році різко зросли, що вимагає додаткового аналізу причин та їхнього впливу на загальну фінансову стабільність;
- матеріальні витрати демонструють тенденцію до оптимізації, однак потребують балансування для збереження якості надання послуг;
- амортизація та інші витрати свідчать про мінімізацію неперіоритетних видатків, що є реакцією на обмежені бюджетні ресурси.

Таким чином, фінансова стратегія Центру поступово адаптується до нових умов, однак потребує більш чіткої політики щодо інвестицій у розвиток інфраструктури та залучення додаткових джерел фінансування.

Аналіз фінансових результатів Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області за 2019–2023 роки представлений у таблиці 2.4. (Додаток Д).

Звіт про фінансові результати Центру підвищення кваліфікації

Кіровоградської області демонструє динаміку доходів і витрат, що відображають загальні тенденції функціонування установи в умовах фінансових змін та економічної нестабільності. Аналіз показує зростання та коливання ключових показників, що свідчать як про позитивні зміни, так і про наявність викликів у фінансовому забезпеченні діяльності Центру (рис.2.3.).

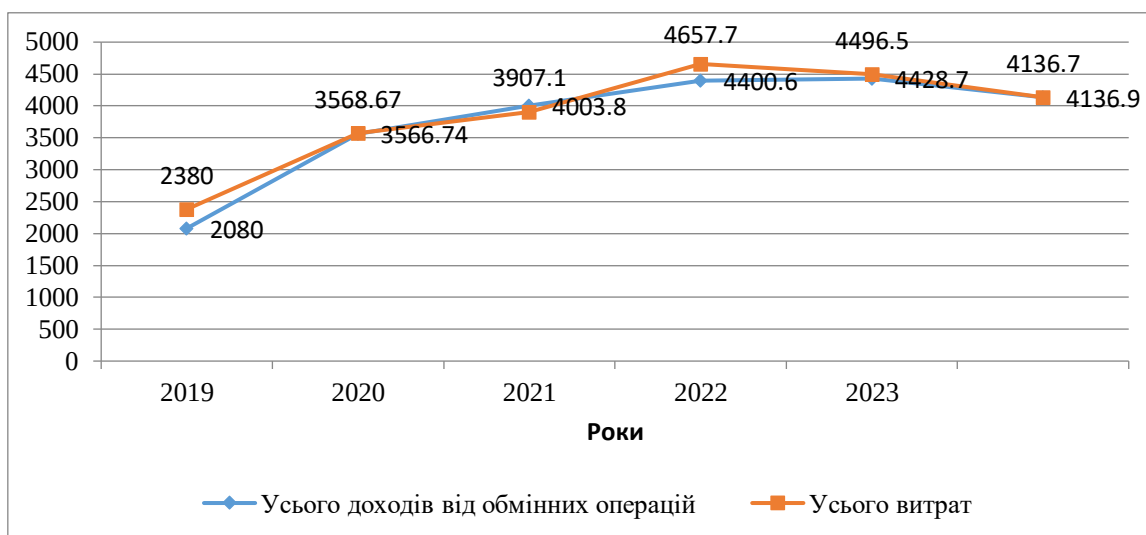


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області

Джерело: складено за матеріалами Центру

Доходи установи з 2019 до 2021 року зростали стабільно, досягнувши свого піку у 2021 році на рівні 4608,1 тис. грн (загальний приріст +16,0% порівняно з 2019 роком). Основним джерелом доходів є бюджетні асигнування, які збільшилися з 3405,07 тис. грн у 2019 році до 4337,8 тис. грн у 2021 році (+19,4%). Однак у 2022 році спостерігається незначне скорочення на 4,3 тис. грн. (-0,1%), що пояснюється економічною нестабільністю та необхідністю перерозподілу бюджетних коштів у воєнний період. У 2023 році бюджетні асигнування зменшилися ще на 6,2% порівняно з попереднім роком, досягнувши 4065,9 тис. грн. Це зниження демонструє поступове скорочення фінансування, що може позначитися на обсягах та якості навчальних програм Центру.

Водночас доходи від надання послуг є нестабільними і зазнають значних

коливань. У 2020 році вони зросли на 57,0% (з 161,38 тис. грн до 253,31 тис. грн), однак вже у 2021 році відбулося різке зменшення на 75,2%, що можна пояснити скороченням попиту на платні послуги в умовах пандемії або організаційними обмеженнями. Часткове відновлення у 2022 році до 95,23 тис. грн свідчить про незначне зростання попиту, але у 2023 році доходи знову скоротилися на 25,4%. Загалом, порівняно з 2019 роком, показник доходів від послуг зменшився на 56,0%, що вказує на системну проблему в диверсифікації джерел доходів.

Загальний обсяг доходів Центру від обмінних операцій та бюджетних асигнувань демонструє аналогічну динаміку. Позитивний приріст у 2020–2021 роках становив 12,3% та 15,1% відповідно, однак у 2022 році відбулося зниження на 2,8%, а у 2023 році – ще на 7,6%. Таким чином, сукупний дохід у 2023 році склав 4136,9 тис. грн., що, незважаючи на загальний приріст у 570,2 тис. грн порівняно з 2019 роком, свідчить про поступову тенденцію до зниження фінансових надходжень.

Витрати Центру у 2019–2021 роках зростали пропорційно доходам, що свідчить про узгоджене використання бюджетних ресурсів. Загальні витрати у 2021 році досягли 4657,7 тис. грн, що на 19,2% більше, ніж у 2019 році. Основну частину витрат складають витрати на виконання бюджетних програм, які збільшилися з 3411,89 тис. грн у 2019 році до 4334,9 тис. грн у 2021 році (+19,3%). У 2022 році витрати стабілізувалися, продемонструвавши незначне зростання на 0,3%, а у 2023 році скоротилися на 6,4%, що становить 4071,4 тис. грн. Це зниження може бути пов'язане із загальним трендом оптимізації витрат у відповідь на фінансові виклики воєнного часу.

Витрати на виготовлення продукції (надання послуг) демонструють нестабільну динаміку. Якщо у 2021 році витрати зросли на 116,1% (з 143,98 тис. грн. до 311,18 тис. грн), то вже у 2022–2023 роках відбулося їхнє різке зниження до 62,97 тис. грн у 2023 році (-56,3% порівняно з попереднім роком). Така тенденція свідчить про зменшення обсягів платних послуг або скорочення витрат, пов'язаних із їх виробництвом.

Профіцит/дефіцит за звітний період демонструє значні коливання, що відображають нестабільність фінансових результатів. У 2020 році Центр зафіксував профіцит на рівні 96,68 тис. грн., але вже у 2021 році виник дефіцит у розмірі -49,62 тис. грн. У 2022 році ситуація покращилася, а дефіцит скоротився до -18,1 тис. грн, що свідчить про часткове вирівнювання фінансового балансу. У 2023 році Центру вдалося досягти символічного профіциту в 0,2 тис. грн, що свідчить про ефективні заходи оптимізації витрат і стабілізації фінансового стану.

Загальний аналіз показує, що діяльність Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області має позитивні аспекти у вигляді стабільного фінансування через бюджетні асигнування та ефективного контролю за витратами. Однак зменшення доходів від надання послуг, нестабільність фінансових результатів і поступове скорочення витрат свідчать про необхідність пошуку додаткових джерел фінансування. Важливим завданням є диверсифікація доходів, зокрема через залучення міжнародної технічної допомоги та розширення спектра платних освітніх послуг. Оптимізація витрат та впровадження інноваційних методів навчання дозволять підвищити фінансову стійкість Центру в умовах сучасних викликів.

Аналіз динаміки оборотних активів Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області представлений в таблиці 2.5. (Додаток Ж).

Аналіз динаміки оборотних активів Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області за 2019–2023 роки свідчить про значні коливання у структурі та обсягах активів, що є результатом як управлінських рішень, так і впливу зовнішніх чинників. Баланс активів у 2019 році складав 255,93 тис. грн, а вже у 2020 році він зріс до 397,98 тис. грн., що відповідає зростанню на 55,5%. Це збільшення пов'язане зі зростанням обсягів основних засобів, запасів та значним приростом грошових коштів розпорядників бюджетних коштів. Проте у 2021 році баланс скоротився до 348,37 тис. грн (-12,5% порівняно з 2020 роком), що свідчить про зменшення активів у розділі грошових коштів та їх еквівалентів. У 2022 році баланс знову зменшився на 5,1%, а у 2023 році

стабілізувався на рівні 330,53 тис. грн, зберігаючи загальне зростання на 29,1% порівняно з 2019 роком.

Основні засоби за аналізований період демонструють тенденцію до зростання з 82,83 тис. грн у 2019 році до 138,39 тис. грн у 2021 році (+24,7%), що вказує на активне оновлення матеріальної бази Центру в цей період. Проте у 2022 році спостерігалось значне зниження на 34%, коли показник склав 91,29 тис. грн, що може бути результатом зношування активів або їх списання. У 2023 році основні засоби зросли на 13,7% і досягли 103,77 тис. грн, що вказує на часткове відновлення балансу. Важливо підкреслити, що їх первісна вартість зросла з 354,21 тис. грн у 2019 році до 408,04 тис. грн у 2021 році, після чого залишалася стабільною. Одночасно ступінь зносу основних засобів продовжує зростати: якщо у 2019 році він складав 271,38 тис. грн, то у 2023 році цей показник зріс до 304,27 тис. грн (+12,1%). Збільшення зносу свідчить про необхідність інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази та підвищення її ефективного використання.

Нематеріальні активи, включно з їх первісною вартістю, залишаються практично незмінними протягом усього періоду. Їх первісна вартість становить 34,13 тис. грн, а накопичена амортизація збільшилася на 8,9% у 2023 році, що вказує на повільне, але стабільне зношування нематеріальних активів Центру.

Запаси демонструють найбільшу позитивну динаміку серед усіх категорій активів. У 2019 році вони становили 28,26 тис. грн, тоді як у 2023 році їх обсяг зріс до 66,04 тис. грн, що відповідає збільшенню на 133,7%. Найбільше зростання було зафіксоване у 2022 році, коли запаси збільшилися на 78,8% порівняно з 2021 роком і досягли 70,37 тис. грн. Незначне скорочення на 6,2% у 2023 році свідчить про стабілізацію запасів після активного накопичення у попередньому періоді.

Особливо показовою є динаміка грошових коштів та їх еквівалентів, які у 2020 році зросли з 72,09 тис. грн до 178,07 тис. грн (+147,0%), що свідчить про надходження значних фінансових ресурсів або накопичення вільних коштів. Однак вже у 2021 році спостерігалось їх суттєве зниження на 28,2%, а у

наступні роки показники коливалися у межах 127,84–136,64 тис. грн. У 2023 році обсяг грошових коштів склав 128,55 тис. грн, що на 78,3% більше від рівня 2019 року, але свідчить про поступову стабілізацію фінансових надходжень.

Підсумовуючи, слід відзначити, що загальна сума активів Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області демонструє позитивну динаміку у порівнянні з 2019 роком, незважаючи на періодичні коливання. Основними факторами зростання є збільшення обсягів запасів, оновлення основних засобів та накопичення грошових коштів у 2020 році. Однак значний рівень зносу основних засобів та стабільність нематеріальних активів вказують на необхідність подальших інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення ефективності управління активами. Подальша стабілізація фінансового стану Центру можлива за умови ефективного використання наявних ресурсів, контролю за рівнем запасів та залучення додаткових фінансових надходжень.

2.3. Аналіз динаміки навчальної діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області

Аналіз підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області ми можемо провести з даних таблиці 2.6.

Динаміка підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області за 2019–2023 роки демонструє значні зміни у кількості слухачів за різними програмами, що відображає адаптацію навчального процесу до сучасних викликів і потреб регіону. Загальна кількість слухачів, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла з 821 осіб у 2019 році до 2525 осіб у 2023 році, що свідчить про збільшення попиту на освітні послуги Центру. Відносний приріст за цей період становив 207,6%, а абсолютне зростання склало 1704 особи, що є результатом активного впровадження нових програм і розширення навчальної

бази.

Таблиця 2.6 - Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області

Показники	Роки					Відн. Відх. (%)	Абс. від. (+/-)				
	2019	2020	2021	2022	2023		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 матеріалами Центру

Програми професійного (сертифікатного) навчання показали особливо значне зростання, збільшившись із 11 осіб у 2019 році до 176 осіб у 2023 році (+1500,0%). Найбільший приріст спостерігався у 2021 році, коли кількість слухачів склала 300 осіб, що на 710,8% більше, ніж у попередньому році. Проте у 2022 році цей показник скоротився на 66,0%, до 102 осіб, що може бути пов'язано з обмеженнями воєнного часу. У 2023 році кількість слухачів знову зросла на 72,5%, що свідчить про відновлення інтересу до професійних програм.

Програми загального підвищення кваліфікації зазнали коливань протягом аналізованого періоду. У 2019 році ці програми охоплювали 11 осіб, а у 2023 році - вже 700 осіб (+6263,6%), демонструючи вибухове зростання в останній рік. Особливо показовим був приріст у 2021 році, коли кількість слухачів склала 280 осіб (+748,5%). Проте у 2022 році кількість слухачів скоротилася на 79,6%, до 57 осіб, після чого у 2023 році відбулося різке відновлення попиту (+1128,1%).

Програми спеціального підвищення кваліфікації також продемонстрували позитивну динаміку. У 2020 році кількість слухачів зросла в 5 разів порівняно з 2019 роком (+400,0%), а у 2021 році досягла 45 осіб (+125,0%). Проте у 2022 році кількість слухачів знизилася на 42,2%, до 26 осіб, що може бути пов'язано із зовнішніми обмеженнями або зміною пріоритетів навчання.

Короткострокові програми залишаються основою діяльності Центру, охоплюючи переважну більшість слухачів. У 2019 році ці програми пройшли 810 осіб, тоді як у 2023 році — 1569 осіб (+93,7%). Найбільший приріст спостерігався у 2021 році (+100,2%), коли кількість слухачів збільшилася до 1041 особи. У 2022 році їх кількість зросла на 61,0%, до 1676 осіб, проте у 2023 році скоротилася на 6,4%, до 1569 осіб, що може вказувати на часткову стабілізацію попиту на цей тип навчання.

Розділяючи короткострокові програми за напрямками, слід зазначити, що загальні короткострокові програми зникли з пропозиції у 2020–2021 роках, але у 2022 році вони були відновлені з охопленням 144 осіб, що зменшилося до 54 осіб у 2023 році (-62,5%). Водночас кількість слухачів спеціальних короткострокових програм зросла з 602 осіб у 2019 році до 1515 осіб у 2023 році (+151,7%), що підкреслює зростаючу популярність вузькоспеціалізованих курсів.

Аналіз показує, що Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області продемонстрував значні успіхи у розширенні освітніх послуг і збільшенні кількості слухачів. Основні фактори цього зростання включають впровадження нових програм, адаптованих до сучасних викликів, і підвищення гнучкості навчальних форматів. Проте спостерігаються коливання у попиті, які пов'язані із зовнішніми обмеженнями, такими як пандемія та воєнний стан. Особливу увагу слід приділити стабілізації попиту на короткострокові програми та подальшому розвитку спеціальних і професійних напрямів навчання, що забезпечить Центру стійкий розвиток та ефективну підтримку професійного рівня працівників органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.6. демонструє кількість працівників органів місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації за окремими програмами.

Динаміка загальної кількості слухачів. У 2019 році кількість працівників, які пройшли навчання, склала 500 осіб. У 2020 році, через пандемію COVID-19, показник знизився до 390 осіб (-110 осіб, або -22%). У 2021 році було зафіксовано незначне відновлення до 400 осіб (+10 осіб, або +2,6%). У 2022 році кількість слухачів зменшилася до 360 осіб (-40 осіб, або -10%), і у 2023 році показник залишився стабільним на рівні 360 осіб.

Підвищення кваліфікації за категоріями. У таблиці 2.6. також розглянуто підвищення кваліфікації за категоріями посадових осіб. Наприклад, у 2019 році найбільшу частку становили керівники підрозділів (60%), тоді як у 2023 році їхня частка скоротилася до 50%. Натомість частка спеціалістів нижчих категорій зросла з 30% у 2019 році до 40% у 2023 році, що вказує на збільшення попиту на навчання серед молодших працівників.

Аналіз підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - 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 матеріалами Центру

Динаміка підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області за 2019–2023 роки свідчить про значні коливання кількості слухачів за різними напрямками програм, що зумовлено як змінами у потребах державного управління, так і зовнішніми чинниками. Загальна кількість слухачів, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, зросла з 883 осіб у 2019 році до 1558 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на 76,4% за п'ятирічний період. Найвищий показник було досягнуто у 2020 році, коли кількість слухачів склала 2247 осіб (+154,5% порівняно з 2019 роком), однак у 2021 році цей показник знизився на 38,8%, до 1376 осіб, після чого спостерігалось поступове відновлення у 2022–2023 роках.

Програми професійного (сертифікатного) навчання показують нестабільну динаміку. У 2019 році їх пройшли 228 осіб, а у 2020 році ця кількість зросла до 441 осіб (+93,4%), що свідчить про активний попит на цей напрям. Проте у 2021 році кількість слухачів знизилася на 14,7%, а у 2022 році відбулося ще більш значне скорочення на 63,0%, до 139 осіб, що, ймовірно, було пов'язано із зовнішніми обмеженнями та організаційними труднощами. У 2023 році кількість слухачів зросла до 217 осіб (+56,1% порівняно з 2022 роком), що свідчить про поступове відновлення попиту.

Програми загального підвищення кваліфікації демонструють складну динаміку з періодами як зростання, так і скорочення. У 2019 році їх відвідали 228 осіб, але вже у 2020 році цей показник зріс лише на 35,1%, до 308 осіб. У 2021 році кількість слухачів скоротилася до 246 осіб (-20,1%), а у 2022 році відбулося ще більш значне зниження (-54,9%), до 111 осіб. Проте у 2023 році кількість слухачів різко зросла до 510 осіб, що на 359,5% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про активне відновлення цього напрямку, яке може бути пов'язане з адаптацією навчальних програм до нових потреб місцевих органів виконавчої влади.

Програми спеціального підвищення кваліфікації демонструють тенденцію до зниження активності. У 2020 році їх пройшли 133 особи, однак у 2021 році

кількість слухачів зменшилася на 2,3%, до 130 осіб, а у 2022 році спостерігалось різке скорочення на 78,5%, до 28 осіб. У 2023 році програми спеціального підвищення кваліфікації не проводилися, що свідчить про відсутність попиту або пріоритетності інших програм.

Короткострокові програми залишаються основним напрямом діяльності Центру, але їх динаміка є нестабільною. У 2019 році ці програми пройшли 655 осіб, а у 2020 році кількість слухачів різко зросла до 1806 осіб (+175,7%). Проте у 2021 році кількість слухачів знизилася до 1000 осіб (-44,6%), а у 2022 році спостерігалось зростання на 24,6%, до 1246 осіб. У 2023 році кількість слухачів знову скоротилася на 35,5%, до 804 осіб, що свідчить про потребу в адаптації короткострокових програм до сучасних умов.

Сегментація короткострокових програм показує, що загальні короткострокові програми майже зникли з пропозиції у 2020–2021 роках, але у 2022 році було відновлено невелику кількість слухачів (20 осіб), яка зросла до 27 осіб у 2023 році (+35,0%). Водночас спеціальні короткострокові програми зазнали різних коливань: після зростання у 2020 році до 1806 осіб (+285,1%) у 2021 році їх кількість знизилася до 1000 осіб (-44,6%), а у 2022 році зросла до 1226 осіб (+22,6%). У 2023 році ці програми не проводилися, що свідчить про зміну пріоритетів у навчальній діяльності Центру.

Аналіз демонструє, що Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області має значний потенціал у сфері професійного розвитку працівників місцевих органів виконавчої влади, однак потребує вдосконалення навчальних програм та стабілізації попиту. Значне зростання кількості слухачів у 2020 році є позитивним сигналом, але подальші коливання вказують на необхідність адаптації навчального процесу до нових викликів, зокрема з урахуванням змін у державній політиці та умов воєнного часу. Особливу увагу слід приділити стабілізації попиту на короткострокові програми та розробці інноваційних підходів до професійного та загального навчання, що дозволить підвищити ефективність роботи Центру та його відповідність сучасним вимогам.

Аналіз стану виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу підвищення

кваліфікації у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області за 2019–2023 роки в таблиці 2.8.

Аналіз динаміки виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області демонструє значні зміни за аналізований період, що свідчить про адаптацію навчального процесу до сучасних викликів.

Виконання плану-графіка мало стабільну позитивну динаміку, починаючи з 90% у 2019 році, досягнувши свого піку у 2023 році на рівні 160%. У 2020 році виконання зросло на 67,5% порівняно з попереднім роком і досягло 150%, що свідчить про активне розширення освітніх програм і підвищення попиту на навчання. Проте у 2021 році виконання плану-графіка знизилося до 134% (-10,8%), а у 2022 році впало ще на 19,0%, до 108%, що, ймовірно, було наслідком воєнних дій та загальної економічної нестабільності. У 2023 році ситуація стабілізувалася, і виконання плану-графіка зросло до 160% (+47,6% порівняно з 2022 роком), що демонструє відновлення навчальної активності. У порівнянні з 2019 роком приріст склав 78,6%, що є показником успішної роботи Центру з розширення освітньої діяльності.

Таблиця 2.8 - 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		2020/19	2021/20	2022/21	2023/22	2023/19
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 матеріалами Центру

Абсолютне відхилення виконання плану-графіка у 2020 році становило +60,5%, тоді як у 2021–2022 роках воно мало негативний характер (-16,2% та -25,5% відповідно). Відновлення у 2023 році, коли відхилення склало +51,6%, підтверджує ефективність заходів, спрямованих на стабілізацію.

Виконання ліцензійного обсягу також демонструє суттєве зростання за період 2019–2023 років, збільшившись із 135% у 2019 році до 224% у 2023 році (+66,0%). У 2020 році спостерігалось стрімке зростання на 60,9%, до 217%, що вказує на активне залучення слухачів до програм навчання. Однак у 2021 році показник знизився до 162% (-25,4%), що може бути наслідком обмежень, зумовлених пандемією або воєнними умовами. У 2022 році виконання ліцензійного обсягу знову зросло до 200% (+23,5%), а у 2023 році досягло 224% (+12,0%), що є найвищим показником за весь аналізований період. Абсолютне зростання виконання ліцензійного обсягу порівняно з 2019 роком становило +89,1%, а найбільше відхилення спостерігалось у 2020 році, коли показник зріс на +82,2%.

Аналіз показує, що Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області демонструє ефективну роботу щодо забезпечення навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, особливо у складних умовах. Збільшення виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу свідчить про високу якість освітніх програм і здатність Центру адаптуватися до сучасних викликів. Основними факторами зростання є розширення спектра навчальних програм, активне залучення слухачів та забезпечення їхньої професійної підготовки відповідно до сучасних вимог. Проте періоди спаду у 2021–2022 роках вказують на необхідність продовження роботи з оптимізації освітніх процесів, що дозволить забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Аналіз кількості викладачів, залучених до навчання у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області (див. табл..2.9. Додаток К).

Динаміка кількості викладачів, залучених до навчання у Центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області, демонструє суттєві зміни у

складі педагогічного персоналу та залучених фахівців за період 2019–2023 років. Загальна тенденція свідчить про поступове зростання чисельності викладачів, які мають наукові ступені, звання або практичний досвід роботи, що свідчить про вдосконалення кадрового потенціалу Центру.

Науково-педагогічні працівники залишаються основною групою викладачів Центру, їх кількість за аналізований період збільшилася з 42 осіб у 2019 році до 52 осіб у 2023 році, що відповідає приросту на 23,8%. У 2020 році кількість цих викладачів дещо скоротилася (-2,4%), але у 2021 році зросла на 19,5%, після чого спостерігалось стабільне зростання до 2022 року і незначне зниження у 2023 році (-1,9%). Ця тенденція свідчить про стабільний інтерес до залучення висококваліфікованих викладачів до освітніх програм Центру.

Особливо показовими є зміни у складі викладачів, які мають вчені звання та/або науковий ступінь. У 2019 році лише 1 особа мала такі кваліфікації, однак у 2020 році цей показник зріс до 29 осіб, що відповідає приросту на 2800%. У наступні роки чисельність цієї категорії продовжувала зростати, досягнувши 48 осіб у 2023 році (+4700% порівняно з 2019 роком). Така тенденція підкреслює зростаючу роль науково-дослідної роботи та академічної експертизи у програмах Центру.

Проте кількість викладачів, які мають лише досвід викладання, демонструє протилежну тенденцію. У 2019 році їх було 41 особа, тоді як у 2023 році – лише 4 особи (-90,2%). Найбільше скорочення відбулося у 2020 році (-78,0%), що може свідчити про зміщення акценту на залучення викладачів із ширшим досвідом, зокрема науковим або практичним.

Суттєві зміни спостерігаються серед викладачів, які мають досвід роботи у державних органах та органах місцевого самоврядування. У 2019 році їх кількість становила 54 особи, але вже у 2020 році вона різко скоротилася до 3 осіб (-94,4%). У наступні роки кількість цих викладачів стабілізувалася на рівні 9 осіб у 2022 та 2023 роках (-83,3% порівняно з 2019 роком). Це може свідчити про зменшення інтересу до залучення викладачів із досвідом у державному секторі через зміну пріоритетів або вимог до кваліфікації.

Водночас чисельність фахівців із досвідом роботи у державних органах продемонструвала значний приріст. У 2019 році таких викладачів було лише 7 осіб, а у 2020 році їх кількість зросла до 99 осіб (+1314,3%), що свідчить про активне залучення спеціалістів із практичним досвідом. До 2023 року їх кількість стабілізувалася на рівні 105 осіб, що є приростом на 1400% порівняно з 2019 роком.

Серед викладачів, які мають лише практичний досвід, також спостерігається стабільне зростання. У 2019 році таких фахівців було 47 осіб, а у 2023 році їх кількість зросла до 97 осіб (+106,4%). Це свідчить про орієнтацію Центру на підвищення практичної складової освітніх програм.

Кількість представників та експертів інститутів громадянського суспільства зменшилася з 16 осіб у 2019 році до 9 осіб у 2023 році (-43,8%). Найбільше скорочення відбулося у 2020 році (-50,0%), після чого кількість цих викладачів стабілізувалася. Така динаміка може вказувати на обмеження співпраці з громадянським сектором через зміни у пріоритетах навчання.

Новою категорією є представники та експерти програм міжнародної технічної допомоги, які були залучені до роботи Центру починаючи з 2020 року. Їх кількість стабільно становила 4 особи у 2021–2023 роках, що свідчить про початок інтеграції міжнародного досвіду в освітній процес.

Таким чином, аналіз показує, що Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області демонструє прогрес у залученні висококваліфікованих викладачів із науковими ступенями та практичним досвідом, що підвищує якість навчальних програм. Проте скорочення співпраці з інститутами громадянського суспільства та державними органами може вимагати додаткових зусиль для диверсифікації кадрового складу. Подальше залучення міжнародних експертів та фахівців із практичним досвідом створить умови для підвищення конкурентоспроможності Центру та адаптації його освітніх програм до сучасних вимог.

Аналіз показує, що РЦПК Кіровоградської області дотримується загальнодержавних тенденцій, але має свої специфічні особливості. Зокрема,

центр ефективно адаптувався до умов війни, зберігаючи стабільний рівень виконання планів та впроваджуючи нові освітні методики. Це створює міцний фундамент для подальшого розвитку, особливо в напрямку розширення міжнародного партнерства та інтеграції передових практик.

Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області активно впроваджує інноваційні підходи до навчального процесу, що дозволяє адаптувати освітні програми до сучасних викликів. Згідно з даними Центру та порівняльних звітів інших регіонів, впровадження нових форм навчання позитивно вплинуло на залучення слухачів та підвищення якості навчання [34; 35;36].

З 2020 року дистанційне навчання стало ключовою формою організації навчального процесу. Використання платформ Zoom, Google Meet та Moodle дозволило охопити більше слухачів, особливо в умовах пандемії та воєнного часу.

Мікронавчання стало новим напрямом у навчальній діяльності Центру. Впровадження короткострокових модулів дозволило слухачам оперативно здобувати необхідні знання та навички. Наприклад, у 2023 році 35% усіх курсів склалися з модулів, які тривали до 10 годин [34; 35;36]. Такі програми стали популярними серед державних службовців нижчої ланки, що потребують швидкої адаптації до нових завдань.

Використання практико-орієнтованих методик, таких як симуляції та кейс-методи, сприяло підвищенню ефективності навчання. У 2022 році 40% програм включали симуляції реальних управлінських ситуацій, що дозволило слухачам застосовувати отримані знання на практиці [34; 35;36]. За відгуками слухачів, ефективність таких програм була на 25% вищою, ніж традиційних лекційних курсів.

Інтеграція елементів гейміфікації сприяла підвищенню зацікавленості слухачів. Наприклад, у 2023 році для програм із цифровізації управління були розроблені інтерактивні завдання, які дозволяли учасникам заробляти бали за

успішне виконання модулів [34; 35;36].Ця методика отримала позитивні відгуки серед молодих спеціалістів.

Аналіз результатів навчання в Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області демонструє позитивний вплив програм на формування управлінського лідерства серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Використання сучасних методик та акцент на практичному застосуванні знань дозволило досягти значного покращення у компетенціях слухачів.

Висновки до розділу.

У розділі досліджено ключові показники діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, зокрема динаміку фінансових, організаційних та навчальних результатів за період 2019–2023 років. Аналіз виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу засвідчив стійку тенденцію до зростання попиту на програми підвищення кваліфікації серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Показники виконання плану-графіка демонструють значне зростання – з 90% у 2019 році до 160% у 2023 році, що свідчить про ефективність роботи Центру в умовах зовнішніх викликів. Виконання ліцензійного обсягу також показало позитивну динаміку, досягнувши 224% у 2023 році порівняно зі 135% у 2019 році, що є результатом раціонального використання ресурсів та активного розширення навчальної діяльності.

Аналіз складу викладачів, залучених до навчального процесу, вказує на якісні зміни у кадровому потенціалі Центру. Зростання кількості викладачів із науковими ступенями та званнями, а також фахівців із практичним досвідом роботи у державних органах та органах місцевого самоврядування забезпечує підвищення якості надання освітніх послуг. У той же час спостерігається зменшення кількості викладачів, які мають лише досвід викладання, що є свідченням переорієнтації Центру на інтеграцію наукової та практичної експертизи у навчальний процес.

Результати аналізу програм підвищення кваліфікації показали різноспрямовану динаміку. Найбільшу популярність мають короткострокові програми та професійні (сертифікатні) курси, що відповідають актуальним запитам слухачів та потребам державного управління. Водночас спостерігається певна нестабільність у загальних та спеціальних програмах, що потребує подальшого вдосконалення структури навчальних заходів.

Загалом у другому розділі підтверджено ефективність функціонування Центру підвищення кваліфікації, зокрема його здатність адаптуватися до умов сучасних викликів, зростання попиту на освітні послуги, розширення кадрового потенціалу та впровадження інноваційних підходів до навчання. Однак для досягнення подальшої стабільності та підвищення ефективності необхідно посилити роботу над оптимізацією програм, удосконалити методи контролю якості навчання та забезпечити стає фінансування для розвитку матеріально-технічної бази.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Впровадження інноваційних підходів у програми підвищення кваліфікації

На основі проведеного теоретичного та аналітичного дослідження діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області та загального стану системи професійного розвитку державних службовців можна запропонувати комплексний підхід до впровадження інноваційних методів у програми навчання. Ці пропозиції ґрунтуються на виявлених тенденціях, проблемах і можливостях, що формують сучасний контекст управлінської діяльності.

Цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного навчального процесу, особливо в умовах глобальних змін, зокрема війни, пандемії та стрімкої цифровізації державного управління [37]. Враховуючи специфіку діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області, розширення використання цифрових інструментів у навчальних програмах сприяє забезпеченню їхньої доступності, гнучкості та відповідності сучасним потребам державних службовців.

Одним із ключових напрямів є впровадження інтегрованих дистанційних платформ, таких як Moodle, Google Classroom та Microsoft Teams, для організації навчального процесу [37]. Ці платформи дозволяють створювати комплексні навчальні середовища, що включають відеолекції, інтерактивні тести, завдання та матеріали для самостійного опрацювання. Важливою перевагою є можливість автоматичного оцінювання результатів тестування та збору аналітичних даних щодо прогресу слухачів, що значно полегшує процес

моніторингу та контролю якості навчання.

Іншим перспективним напрямом є інтеграція відеоконференцзв'язку для проведення лекцій, семінарів і тренінгів у режимі реального часу [37]. Використання платформ Zoom і Microsoft Teams забезпечує безпосередній зв'язок між викладачами та слухачами, дозволяючи створювати інтерактивні формати занять. Зокрема, модулі, присвячені управлінню кризовими ситуаціями, можуть реалізовуватися у форматі віртуальних дискусійних груп, де слухачі розв'язують конкретні управлінські завдання під керівництвом експертів.

Особливу увагу слід приділити адаптації програм до специфіки різних категорій державних службовців. Наприклад, для керівників вищої ланки можна впроваджувати курси з використанням віртуальної та доповненої реальності, які дозволяють моделювати складні управлінські сценарії. Для службовців середньої та молодшої ланки доцільно розробити програми, що зосереджуються на практичному використанні цифрових інструментів, таких як електронні документообіги, аналітичні системи та сервіси управління проєктами.

Мікронавчання є ще одним інноваційним форматом, що дозволяє швидко та ефективно освоювати нові цифрові компетенції [38]. Наприклад, короткі курси тривалістю 5–10 годин із тем, таких як кібербезпека, управління базами даних або робота з платформами Smart City, дозволяють державним службовцям оперативно впроваджувати нові знання у своїй діяльності. Такий підхід особливо актуальний для службовців, які працюють у віддалених районах або мають обмежений час для навчання.

Важливим аспектом є розробка інтерактивних навчальних матеріалів, таких як відеоуроки, подкасти, інтерактивні презентації та інфографіка. Такі матеріали не лише підвищують зацікавленість слухачів, але й забезпечують краще засвоєння складної інформації. Наприклад, візуалізація даних щодо управлінських процесів або стратегічного планування може значно полегшити розуміння концепцій і сприяти їх практичному застосуванню.

Запровадження електронних бібліотек і доступу до онлайн-ресурсів також є важливим елементом цифровізації навчального процесу. Надання слухачам доступу до спеціалізованої літератури, аналітичних звітів, кейсів та міжнародних стандартів сприятиме розширенню їхнього кругозору та підвищенню кваліфікації.

Для ефективного використання цифрових технологій необхідно також забезпечити навчання викладацького складу. Організація тренінгів із використання цифрових платформ і інтерактивних інструментів дозволить викладачам підвищити якість підготовки та проведення занять. Залучення міжнародних експертів може сприяти інтеграції передових практик у навчальний процес.

Розширення цифрових технологій у навчальних програмах створює умови для підвищення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців. Використання інноваційних інструментів, орієнтованих на інтерактивність, практичність і доступність, дозволяє забезпечити відповідність навчання сучасним вимогам і сприяє розвитку управлінського потенціалу в державному секторі.

Короткострокові програми підвищення кваліфікації є важливим елементом адаптації державних службовців до швидких змін, які відбуваються в управлінському середовищі. Зокрема, війна, цифровізація, глобалізація та економічна нестабільність створюють нові виклики, що потребують негайного реагування. Розробка короткострокових програм з урахуванням цих аспектів забезпечить оперативне освоєння нових знань і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків.

Основним завданням короткострокових програм є забезпечення максимальної концентрації інформації на вузькоспеціалізованих темах, що дозволяє слухачам оперативно засвоювати практичні навички та знання. Наприклад, у рамках таких програм можна впроваджувати модулі з антикризового управління, які включають теми, такі як управління ризиками, розробка планів реагування на надзвичайні ситуації та ефективна комунікація

під час кризи. Такі програми мають на меті надати слухачам чіткі алгоритми дій, які можуть бути застосовані в реальних умовах.

Особливий акцент варто зробити на програмах із цифровізації державного управління. Курси тривалістю 10–15 годин можуть включати такі теми, як основи кібербезпеки, робота з електронними документами, управління базами даних та використання цифрових платформ для організації роботи в командах. Наприклад, короткий модуль «Кібербезпека у державному управлінні» може охоплювати ключові аспекти захисту інформаційних систем, управління паролями та протидії фішинговим атакам.

Програми з управління змінами також є важливим напрямом. У сучасних умовах державні службовці повинні володіти навичками адаптації до нових реалій, зокрема під час впровадження реформ або трансформації організаційних процесів. Короткострокові модулі можуть охоплювати теми, такі як оцінка готовності до змін, управління опором та комунікація змін у колективі. Наприклад, курс «Управління змінами: від теорії до практики» може бути орієнтований на формування стратегій роботи з командами під час впровадження інновацій.

Крім того, доцільно розробити програми з міжкультурної комунікації, особливо з огляду на зростання міжнародної співпраці у сфері державного управління. Такі курси можуть включати теми, як-от розуміння культурних особливостей, ведення переговорів у міжнародному середовищі та адаптація до стандартів ЄС. Наприклад, модуль «Міжкультурна комунікація в державному секторі» дозволить слухачам здобути навички ефективної взаємодії з іноземними партнерами.

Іншим перспективним напрямом є програми, орієнтовані на психологічну підтримку та емоційний інтелект. В умовах війни та підвищеного стресу курси тривалістю 5–10 годин, спрямовані на розвиток навичок самоконтролю, управління емоціями та роботи з колективом у складних ситуаціях, стануть вагомим внеском у забезпечення стабільності роботи державного апарату.

Для забезпечення ефективності короткострокових програм слід

використовувати інтерактивні методики навчання, такі як симуляції, кейс-методи та рольові ігри. Це дозволяє слухачам відпрацьовувати навички у наближених до реальності умовах. Наприклад, у межах модулів із кризового управління можна моделювати надзвичайні ситуації, такі як евакуація населення чи організація гуманітарної допомоги.

Важливим аспектом є моніторинг і оцінка ефективності короткострокових програм. Регулярні опитування слухачів після завершення курсів дозволять виявляти сильні та слабкі сторони навчального процесу. Отримані дані можуть бути використані для вдосконалення програм і їх адаптації до нових потреб.

Отже, короткострокові програми з фокусом на сучасні виклики є важливим інструментом професійного розвитку державних службовців. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності роботи управлінців у складних умовах та забезпеченню адаптивності державного апарату до змін у суспільстві. Розробка програм, орієнтованих на цифровізацію, антикризове управління, управління змінами та міжкультурну комунікацію, створює передумови для формування компетентних і впевнених у своїх знаннях державних службовців.

Сучасні виклики державного управління, які охоплюють кризові ситуації, швидкі реформи та інтеграцію з міжнародними організаціями, вимагають від державних службовців високого рівня практичних навичок, які дозволяють ефективно застосовувати теоретичні знання у реальних умовах. Тому посилення практичної орієнтації навчання є одним із ключових завдань системи підвищення кваліфікації державних службовців. Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області має значний потенціал для розвитку цього напрямку, враховуючи запроваджені інноваційні методики навчання та зворотний зв'язок від слухачів.

Один із пріоритетних підходів до посилення практичної спрямованості - впровадження симуляційних тренінгів, які дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації. Наприклад, симуляції кризового управління можуть

охоплювати такі аспекти, як організація евакуації під час надзвичайних ситуацій, координація роботи з міжнародними гуманітарними організаціями або прийняття рішень у ситуаціях обмеженого доступу до ресурсів. Учасники тренінгів отримують можливість працювати у наближених до реальності умовах, відчуючи відповідальність за прийняття рішень і аналізуючи їхній вплив. Це дозволяє не лише розвинути практичні навички, але й підвищити впевненість у власних силах.

Кейс-методи також є ефективним інструментом практичного навчання. Вони передбачають аналіз реальних або гіпотетичних управлінських ситуацій із пропозицією рішень, що базуються на теоретичних знаннях і практичному досвіді слухачів. Наприклад, кейси, пов'язані з впровадженням електронного урядування, дають змогу розробити конкретні стратегії оптимізації адміністративних послуг у регіонах. Такі методи сприяють розвитку критичного мислення, уміння аналізувати великий обсяг даних і знаходити оптимальні рішення в умовах обмеженого часу.

Інтеграція рольових ігор у навчальні програми дозволяє імітувати ситуації, що часто виникають у державному управлінні, такі як переговори між різними зацікавленими сторонами або організація громадських слухань. Учасники можуть відпрацьовувати навички комунікації, ведення переговорів та управління конфліктами. Рольові ігри також допомагають слухачам краще зрозуміти специфіку роботи їхніх колег з інших органів державної влади або міжнародних організацій.

Практичну спрямованість навчання доцільно підсилити через реалізацію проєктної роботи. Наприклад, слухачі можуть працювати над груповими проєктами, спрямованими на розробку стратегій розвитку конкретних регіонів, вдосконалення процесів надання адміністративних послуг або впровадження системи моніторингу ефективності. Проєктний підхід дозволяє учасникам програми застосовувати отримані знання у практичній діяльності, співпрацювати з колегами та отримувати детальний зворотний зв'язок від викладачів.

Використання інтерактивних навчальних платформ також підсилює практичний аспект навчання. Завдяки онлайн-тестам, симуляціям і завданням у реальному часі слухачі мають змогу відпрацьовувати практичні завдання навіть під час дистанційного навчання. Наприклад, платформи Moodle або Google Classroom дозволяють викладачам створювати інтерактивні завдання, які передбачають рішення складних управлінських проблем або роботу з конкретними прикладами.

Ще одним важливим компонентом практичного навчання є запрошення практиків у ролі викладачів або тренерів. Експерти з досвідом роботи в державному управлінні або міжнародних організаціях можуть поділитися реальними кейсами, надати практичні рекомендації та провести майстер-класи. Це дозволяє слухачам отримати не лише теоретичні знання, але й практичні інструменти для вирішення складних завдань.

Регулярний моніторинг ефективності програм є необхідною умовою для вдосконалення практичної спрямованості навчання. Опитування слухачів і викладачів дозволяють виявляти потреби аудиторії та адаптувати програми відповідно до змін у професійному середовищі. Наприклад, якщо слухачі зазначають про необхідність додаткової уваги до кризового управління або цифрових інструментів, це має стати підставою для коригування змісту навчання.

Отже, посилення практичної орієнтації навчання є ключовим фактором підвищення ефективності професійного розвитку державних службовців. Інтеграція симуляційних тренінгів, кейс-методів, рольових ігор, проєктної роботи та сучасних навчальних платформ створює умови для всебічного розвитку навичок слухачів. Це дозволяє їм ефективно вирішувати управлінські завдання, адаптуватися до змін і реалізовувати інноваційні підходи у своїй діяльності.

Запровадження цього комплексного підходу дозволяє адаптувати програми підвищення кваліфікації до сучасних вимог і викликів, забезпечуючи їхню ефективність та відповідність потребам державного управління України.

Інтеграція міжнародного досвіду у процес підвищення кваліфікації державних службовців є важливим інструментом модернізації системи професійного розвитку та формування компетенцій, які відповідають глобальним стандартам. Міжнародна співпраця відкриває доступ до передових методик, підходів та інновацій, які успішно використовуються в інших країнах, і дозволяє адаптувати їх до місцевих умов із врахуванням специфіки державного управління в Україні.

Одним із ключових напрямів інтеграції міжнародного досвіду є впровадження навчальних програм, розроблених спільно з міжнародними організаціями, такими як OECD, SIGMA та Європейська асоціація публічної адміністрації. Наприклад, тренінги, присвячені управлінню змінами, лідерству, цифровізації та міжкультурній комунікації, уже довели свою ефективність у країнах ЄС. Їхнє адаптування для українських державних службовців сприятиме впровадженню сучасних стандартів у роботу державних органів.

Особливу увагу слід приділити навчальним модулям із міжкультурної комунікації. Зростання міжнародної співпраці у державному управлінні вимагає від службовців уміння працювати в багатонаціональних командах, враховуючи культурні особливості партнерів. Наприклад, модуль «Міжкультурна комунікація для державних службовців», який включає теми ведення переговорів у міжнародному середовищі, побудови довіри та подолання конфліктів, є актуальним у сучасному контексті.

Іншим напрямом є використання іноземних практик у сфері лідерства та антикризового управління. Країни ЄС та США накопичили значний досвід у підготовці управлінців, здатних ефективно працювати в умовах кризи. Наприклад, кейси, розроблені у рамках американської програми «Leadership in Crisis», можуть бути адаптовані для українських реалій і використані як основа для навчання державних службовців, які працюють в умовах війни [12; 13].

Також важливим є запрошення іноземних експертів для проведення тренінгів та семінарів. Викладачі з міжнародним досвідом можуть поділитися практичними знаннями, надати учасникам інструменти для вирішення

специфічних управлінських завдань і продемонструвати реальні приклади успішної реалізації реформ. Наприклад, тренінги за участю експертів SIGMA щодо стандартів управління державними фінансами та прозорості у державному секторі сприятимуть покращенню якості управління в Україні.

Інтеграція міжнародного досвіду також передбачає активне використання відкритих освітніх ресурсів, доступних на міжнародних платформах, таких як Coursera, edX та LinkedIn Learning. Ці платформи пропонують курси, розроблені провідними університетами та організаціями, з таких тем, як управління проєктами, стратегічне планування, кібербезпека та цифровізація. Державним службовцям можна рекомендувати ці курси як додаткові освітні ресурси для вдосконалення професійних навичок.

Не менш важливим є залучення міжнародного фінансування для підтримки програм підвищення кваліфікації. Наприклад, гранти Європейського Союзу або програми міжнародної технічної допомоги можуть бути використані для розробки та впровадження нових навчальних модулів, закупівлі сучасного обладнання та підготовки викладацького складу.

Однак успішна інтеграція міжнародного досвіду вимагає адаптації програм до місцевих реалій. Наприклад, деякі методи, які працюють у розвинених країнах із високим рівнем цифровізації, можуть бути менш ефективними в умовах обмежених ресурсів. Тому необхідно враховувати як сильні, так і слабкі сторони місцевої інфраструктури, а також культурні та соціальні особливості.

У підсумку, інтеграція міжнародного досвіду є стратегічно важливим напрямом розвитку системи підвищення кваліфікації державних службовців. Вона дозволяє забезпечити відповідність навчальних програм сучасним глобальним вимогам, сприяє підвищенню професійної компетентності службовців та інтеграції України до міжнародного управлінського середовища. Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області має значний потенціал для реалізації цього напрямку, що забезпечить довготривалий позитивний вплив на розвиток державного управління в регіоні.

3.2. Оптимізація змісту навчальних програм з урахуванням сучасних викликів

Сучасні виклики, які постали перед державним управлінням, включаючи війну, цифрову трансформацію, кризові явища та глобалізацію, потребують перегляду та вдосконалення змісту навчальних програм для державних службовців. Оптимізація цих програм має забезпечити адаптацію до змін, сприяти розвитку ключових компетенцій та забезпечувати готовність до ефективного реагування на нові реалії.

Одним із першочергових завдань оптимізації є впровадження навчальних модулів, спрямованих на розвиток стратегічного мислення. Ця компетенція є критичною для керівників, які приймають рішення в умовах невизначеності та нестабільності. Програми повинні включати практичні завдання, що дозволяють слухачам моделювати сценарії довгострокового планування та оцінювати можливі ризики. Наприклад, курс «Стратегічне планування для державного управління» може поєднувати теоретичні основи з кейсами, заснованими на реальних прикладах впровадження реформ в Україні.

Іншим важливим напрямом є додавання до змісту програм тематики управління змінами. У сучасних умовах державні службовці повинні мати навички впровадження інновацій, роботи з опорою у колективах та ефективної комунікації змін. Наприклад, модуль «Управління змінами в державному секторі» може містити інтерактивні завдання з аналізу кейсів, що стосуються впровадження нових політик чи реформ.

Особливий акцент варто зробити на цифровізації державного управління. У зв'язку з активним переходом на електронне урядування програми повинні включати модулі, присвячені роботі з електронними документами, цифровим інструментам управління та забезпеченню кібербезпеки. Наприклад, короткостроковий курс «Основи кібербезпеки для державних службовців»

може охоплювати практичні поради щодо захисту інформаційних систем та попередження кібератак.

Програми також мають враховувати психологічну підтримку та розвиток емоційного інтелекту. Це особливо важливо в умовах війни, коли службовці працюють у стані підвищеного стресу. Модуль «Емоційний інтелект для державного управління» може включати вправи з управління емоціями, командної взаємодії та самоконтролю, що дозволить покращити як роботу службовців, так і атмосферу в колективах.

Оптимізація змісту програм передбачає також інтеграцію міжнародного досвіду. Курси, створені на основі передових практик ЄС, США та інших розвинених країн, сприятимуть підвищенню якості підготовки державних службовців. Наприклад, модулі з міжкультурної комунікації можуть навчити слухачів працювати у багатонаціональних командах, враховуючи культурні відмінності, що є важливим у процесі міжнародного співробітництва.

Важливим кроком у вдосконаленні змісту навчальних програм є їх адаптація до потреб різних категорій службовців. Наприклад, керівникам доцільно пропонувати програми з акцентом на стратегічне планування, управління змінами та роботу з великими командами, тоді як службовцям середньої та молодшої ланки – модулі з практичними навичками, такими як цифрові інструменти або основи кризового реагування.

Для забезпечення якості програм необхідно регулярно збирати зворотний зв'язок від слухачів. Опитування щодо задоволеності змістом курсів, відповідності їх професійним потребам та впливу на ефективність роботи дозволить оперативно вносити корективи та забезпечувати відповідність сучасним вимогам.

Отже, оптимізація змісту навчальних програм є критично важливим кроком у забезпеченні ефективності системи підвищення кваліфікації державних службовців. Інтеграція модулів зі стратегічного мислення, управління змінами, цифровізації, емоційного інтелекту та міжнародного досвіду створює передумови для підготовки компетентних і адаптивних

службовців, здатних працювати в умовах сучасних викликів. Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області має можливість стати лідером у впровадженні цих інновацій, забезпечуючи якісну підготовку кадрів для державного управління.

Розробка нових програм підвищення кваліфікації державних службовців повинна базуватися на комплексному підході, який враховує сучасні виклики та тенденції. Актуальність таких змін обумовлена необхідністю адаптації державного управління до кризових умов, впровадження цифрових інструментів та забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Основним завданням є створення програм, які поєднують теоретичну базу з практичними аспектами, спрямованими на розвиток компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій. Доцільно включити модулі з антикризового управління, які охоплюють управління ризиками, кризову комунікацію та розробку стратегій реагування на надзвичайні ситуації. Зокрема, це можуть бути курси, орієнтовані на управління ресурсами та координацію роботи в умовах кризи, що базуються на реальних кейсах.

Програми, присвячені цифровізації, повинні включати навчання з основ кібербезпеки, управління електронними документами та використання аналітичних інструментів для роботи з великими даними. Особливу увагу слід приділити інтерактивним завданням, які дозволяють слухачам практично застосовувати отримані знання в реальних робочих процесах. Лідерські програми потребують акценту на стратегічному плануванні, управлінні змінами та формуванні ефективних команд. Вони повинні орієнтуватися на розвиток емоційного інтелекту, навичок ведення переговорів та прийняття рішень в умовах невизначеності. Крім того, важливим аспектом є інтеграція міжнародного досвіду. Навчальні програми повинні включати модулі з міжкультурної комунікації, що дозволять слухачам працювати в багатонаціональному середовищі, враховуючи культурні відмінності та міжнародні стандарти.

Психологічна підтримка державних службовців також має стати частиною навчальних програм. Модулі, присвячені управлінню стресом, саморегуляції та командній взаємодії, допоможуть підвищити ефективність роботи службовців у складних умовах. Використання гейміфікації та інтерактивних методів навчання, таких як симуляційні тренінги, кейс-методи та рольові ігри, забезпечить високу залученість слухачів і дозволить моделювати реальні управлінські ситуації. Інтеграція цих елементів у програми підвищення кваліфікації створить умови для розвитку компетентних державних службовців, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та сприяти розвитку державного управління.

Таблиця 3.11 - Пропозиції до нових програм підвищення кваліфікації

Напрямок програм	Основні теми та модулі	Очікуваний результат
Антикризове управління	Управління ризиками, кризова комунікація	Здатність до ефективного реагування на кризові ситуації
Цифровізація	Кібербезпека, електронне урядування, робота з Big Data	Розвиток цифрових навичок та впровадження електронних систем
Лідерство	Стратегічне планування, управління змінами	Формування стратегічного мислення та навичок управління
Міжкультурна комунікація	Культурні відмінності, міжнародні стандарти	Ефективна робота в багатонаціональному середовищі
Психологічна підтримка	Стресостійкість, управління емоціями	Підвищення стресостійкості та командної взаємодії
Гейміфікація	Симуляції, кейс-методи	Підвищення залученості слухачів і розвиток практичних навичок

Джерело: складено за матеріалами Центру

Таблиця 3.11 демонструє основні напрями вдосконалення програм із визначенням ключових тем і очікуваних результатів. Кожен напрямок охоплює актуальні виклики сучасності, спрямований на підвищення ефективності роботи державних службовців і адаптацію до змін у середовищі державного управління. Зазначені теми дозволяють інтегрувати як теоретичні аспекти, так і практичні навички, забезпечуючи баланс між теорією та реальними потребами.

Ці пропозиції можуть бути використані для створення програм, які відповідають актуальним викликам та сприяють підвищенню ефективності системи державного управління в Україні.

Цифровізація державного управління є ключовим напрямом сучасного розвитку, що зумовлює необхідність інтеграції відповідних тем у навчальні програми підвищення кваліфікації державних службовців. Для забезпечення відповідності сучасним викликам цифрові модулі повинні включати комплекс тем, які сприяють розвитку компетенцій у сфері інформаційних технологій, аналітики, комунікації та управління. Основи електронного урядування мають стати першочерговим напрямом, охоплюючи принципи безпаперових процесів, використання платформ електронного документообігу, таких як «Трембіта», а також розробку та впровадження електронних послуг для громадян. Це дозволить державним службовцям підвищити ефективність та прозорість адміністративних процедур. Значна увага повинна приділятися темі кібербезпеки, зокрема основам захисту даних, управлінню пароллями, розпізнаванню кіберзагроз і реагуванню на інциденти. Забезпечення безпеки інформаційних систем є невід'ємною умовою функціонування сучасного державного апарату, особливо в умовах зростання кіберзагроз.

Управління великими даними, або Big Data, є ще одним важливим елементом цифрових модулів. Державні службовці повинні вміти працювати з великими обсягами даних, використовувати аналітичні інструменти, такі як Microsoft Power BI або Tableau, для аналізу статистики, прогнозування тенденцій і прийняття обґрунтованих рішень. Крім того, необхідно включити модулі, присвячені цифровим інструментам управління проєктами. Використання платформ, таких як Microsoft Project, Trello або Asana, дозволить ефективно планувати, координувати та моніторити виконання завдань, що значно підвищить продуктивність командної роботи. Тематика цифрової комунікації та онлайн-співпраці має охоплювати інструменти для відеоконференцій, такі як Zoom, Microsoft Teams або Google Meet, а також

навички створення інтерактивних звітів і презентацій, що сприятиме підвищенню прозорості та швидкості комунікацій.

Особливе місце у змісті цифрових модулів повинна займати електронна демократія, яка включає інструменти для громадських консультацій, організації зворотного зв'язку з громадянами через соціальні мережі, а також впровадження електронних петицій і голосувань. Це сприятиме залученню громадян до процесів управління та підвищенню довіри до державних інституцій. Важливим аспектом є цифрова трансформація управління, яка передбачає використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація, для підвищення ефективності роботи державного апарату. У цьому контексті доцільно включати модулі, які навчають розробляти стратегії впровадження інновацій у державний сектор та адаптації службовців до нових умов.

Таблиця 3.12 - Запропоновані теми цифрових модулів

Напрямок	Основні теми	Очікуваний результат
Електронне урядування	Використання платформ, реалізація послуг	Зниження бюрократії, покращення доступності послуг
Кібербезпека	Захист даних, реагування на загрози	Забезпечення безпеки інформаційних систем
Управління великими даними	Аналітика, прогнозування тенденцій	Прийняття обґрунтованих рішень
Цифрові інструменти управління	Планування, моніторинг, координація	Підвищення ефективності командної роботи
Цифрова комунікація	Онлайн-співпраця, інтерактивні звіти	Підвищення прозорості та швидкості комунікацій
Електронна демократія	Громадські консультації, зворотний зв'язок	Залучення громадян до процесів управління
Управління змінами через цифровізацію	Впровадження інновацій, адаптація	Сприяння цифровій трансформації

Джерело: складено за матеріалами Центру

Включення зазначених тем у цифрові модулі сприятиме підвищенню рівня цифрової грамотності державних службовців, забезпечить їх готовність

працювати в умовах цифрової трансформації та зміцнить позиції державного апарату в сучасному інформаційному середовищі. Це дозволить ефективно реагувати на виклики, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та необхідністю модернізації державного управління.

Цифрові модулі, які містять зазначені елементи, забезпечать державних службовців сучасними навичками та інструментами для ефективного виконання професійних обов'язків в умовах глобальної цифрової трансформації.

Висновки до розділу.

У розділі дослідження було розглянуто основні підходи до формування лідерських компетенцій у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Розроблено концептуальні засади, що базуються на інтеграції сучасних освітніх технологій, міжнародного досвіду та компетентнісного підходу, які спрямовані на розвиток ключових навичок адаптивності, стратегічного мислення та інноваційного підходу до управління.

Значна увага приділена використанню інноваційних методів навчання, зокрема симуляційних тренінгів, кейс-методів, коучингових практик та мікронавчання, що дозволяють слухачам не лише здобувати нові знання, але й формувати практичні навички для вирішення управлінських завдань у кризових ситуаціях. Інтеграція цифрових інструментів у навчальний процес, таких як платформи дистанційного навчання (Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams), сприяє підвищенню доступності освітніх програм та їхньої гнучкості, особливо для посадовців із віддалених регіонів або тих, хто працює в умовах обмеженого часу.

Проаналізовано перспективи впровадження програм, орієнтованих на різні категорії державних службовців. Для керівників вищої ланки акцент зроблено на моделюванні управлінських сценаріїв із використанням віртуальної та доповненої реальності. Для службовців середньої та молодшої ланки

пропонуються програми, спрямовані на практичне застосування цифрових інструментів, таких як електронний документообіг, сервіси управління проєктами та основи кібербезпеки.

Розглянуто важливість адаптації навчальних програм до сучасних викликів, зокрема кризових умов, пов'язаних із воєнним станом, цифровізацією та економічною нестабільністю. Запропоновані модулі з управління змінами, антикризового менеджменту та міжкультурної комунікації відповідають потребам розвитку державного апарату, сприяючи підвищенню його стійкості та ефективності.

Формування лідерських компетенцій потребує системного підходу, що включає розвиток як професійних, так і особистісних навичок державних службовців. Впровадження інтерактивних, гнучких та адаптивних методик навчання є ключем до забезпечення готовності управлінських кадрів реагувати на складні виклики, приймати ефективні рішення та впроваджувати інновації у сфері державного управління. Центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області необхідно зосередитися на подальшому вдосконаленні навчальних програм, інтеграції міжнародного досвіду та активному розвитку цифрових технологій для підвищення якості та доступності освітніх послуг.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження діяльності Регіонального центру підвищення кваліфікації Кіровоградської області було проаналізовано ключові аспекти організації професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у контексті сучасних викликів. На основі зібраних даних та проведеного аналізу встановлено, що Центр виконує важливу роль у підвищенні професійної компетентності управлінських кадрів, забезпечуючи їхню адаптацію до умов постійних змін, зокрема цифровізації, реформування державного управління та кризових ситуацій.

Динаміка виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу свідчить про ефективність роботи Центру та зростання попиту на його навчальні програми. Виконання плану-графіка зросло з 90% у 2019 році до 160% у 2023 році, а виконання ліцензійного обсягу досягло 224% за цей самий період. Позитивна динаміка є результатом раціонального управління ресурсами, впровадження сучасних методик навчання та активного розширення цільової аудиторії.

Важливим досягненням є зміни у кадровому потенціалі Центру. Зростання кількості викладачів, які мають наукові ступені та практичний досвід роботи у державному секторі, забезпечило підвищення якості навчальних програм. Особлива увага приділена інтеграції фахівців із практичним досвідом, що дозволяє посилити практичну спрямованість освітніх заходів і наблизити їх до реальних потреб державної служби.

У процесі дослідження підкреслено важливість застосування інноваційних методів навчання, таких як симуляційні тренінги, кейс-методи, мікронавчання та коучинг, що сприяють розвитку лідерських компетенцій та управлінських навичок. Впровадження цифрових технологій у навчальний процес, включно з платформами дистанційного навчання та віртуальними середовищами, дозволило підвищити доступність та ефективність навчальних програм, що особливо важливо в умовах воєнного стану та обмежень, зумовлених пандемією.

Загальні результати дослідження підтверджують, що Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області демонструє високий рівень адаптивності та здатність до інтеграції сучасних підходів у навчальний процес. Однак для забезпечення стійкого розвитку та ефективного реагування на нові виклики необхідно подальше вдосконалення навчальних програм, активне впровадження міжнародного досвіду, розширення кадрового потенціалу та модернізація матеріально-технічної бази.

Таким чином, підвищення кваліфікації державних службовців на основі інноваційних методик, цифрових технологій та компетентнісного підходу є необхідною умовою для підготовки управлінців, здатних забезпечувати ефективне функціонування державного апарату та реалізовувати реформи у сучасних умовах. Діяльність Центру підвищення кваліфікації є ключовим інструментом професійного розвитку кадрів, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню спроможності державного управління на регіональному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пітер Дракер «The Practice of Management», 1954. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_Of_Management.html?id=wBgJdo9exqwC&redir_esc=y. (дата звернення: 25.11.2024 р.).
2. Leading Change Why Transformation Efforts Fail by John P. Kotter. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).
3. Едвард Т. Холл, («Beyond Culture», 1976). URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/67be6eee-9537-4b60-9d9e-9dae1fbde10e/content>
4. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020). URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En). (дата звернення: 25.11.2024 р.).
- 5 Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2019. 192 с.
- 6 Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.
7. Кучменко, В., Булдіркаєва, А. (2023) Лідерство на державній службі. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 50–55, DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6>
8. Чечель, А.О. (2017). Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/issue/archive>.
9. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній

службі. *Державне управління*. 2021 №1 (7). URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20(1).pdf). (дата звернення: 25.11.2024 р.).

10. Б. Гайар «French Administrative Traditions» (2010). URL:https://www.researchgate.net/publication/230045685_How_traditional_are_the_American_French_and_German_traditions_of_public_administration_A_research_a_genda. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

11. Дж. Коттер «Leading Change» (1996). URL:https://www.researchgate.net/publication/279179997_Leading_Change

12. Дж. Борд «Public Service Leadership: A Canadian Perspective» (2015). Canada School of Public Service. (2019). Leadership Development Programs. Ottawa. URL:<https://www.cspcs-efpc.gc.ca/index-eng.aspx>

13. П. Санг «The Fifth Discipline» (2006). URL:https://www.academia.edu/21242055/Senge_P_M_2006_The_fifth_discipline_The_art_and_practice_of_the_learning_organization_Broadway_Business

14. М. Лаура «Mentorship in Public Administration» (2018). URL:<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111#d1e191>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

15. А. Кларк «Digital Leadership in Public Service» (2020). URL:https://www.researchgate.net/publication/378777144_Digital_leadership_in_the_public_sector_a_scoping_review_and_outlook (дата звернення: 25.11.2024 р.).

16. Герт Хофстеде «Culture's Consequences», 1980).

17. М. Ейтман «Managing Cultural Differences» (2012). URL:https://www.researchgate.net/publication/272392004_A_Study_on_Cultural_Difference_Management_Strategies_at_Multinational_Organizations

18. (European Commission, 2021). An official website of the European Union. URL:https://commission.europa.eu/index_en (дата звернення: 25.11.2024 р.).

19. Д. Бойацис «Competent Manager: A Model for Effective Performance» (1982). URL:https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Competent_Manage

[r A Model For Effective Performance](#) (дата звернення: 25.11.2024 р.).

20. Г. Спенсер «Competence at Work: Models for Superior Performance» (1993).

21. Ткаченко В.А., Бехтер Л.А. Сутність та завдання кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Збірник праць науковопрактичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях». Запоріжжя: ЗНУ. 2023. С.285

22. Кріс Арджиріс «Teaching Smart People How to Learn» (1991). URL: <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn?ref=apogeehk.com>

23. Тімоти Голві «The Inner Game of Work» (2000). Gallwey W. T., & Green B. (2015). The inner game of music. Basingstoke: Pan Macmillan.

24. Дональд Кіркпатрік («Evaluating Training Programs», 1994). URL: https://www.researchgate.net/publication/257496612_Evaluating_Training_Programs_The_Four_Levels_Donald_L_Kirkpatrick_Berrett-Koehler_Publishers_San_Francisco_CA_1996_229_pp

25. Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). Науковий вісник: Державне управління. 2020. №3(5). С.216–227. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227). (дата звернення: 25.11.2024 р.).

25. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-122 УІІ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

26. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року №4312-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4312-17> (дата звернення: 25.11.2024 р.).

27. 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://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

28. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

29. Програма розвитку лідерства 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

30. Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/>

31. Про регіональний центр підвищення кваліфікації: Постанова Кабінету міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF> (дата звернення: 25.11.2024 р.).

32. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців...». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

33. Постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади...». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.11.2024 р.).

34. Наказ НАДС від 21 лютого 2019 року № 29-19 «Деякі питання Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців...» URL: <https://nads.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-vseukrayinskogo-centru-pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-i-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

35. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2024 р.).

36. Новації системи професійного навчання державних службовців Національне агентство України з питань державної служби. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/160420spnnew-2.pdf> (дата звернення: 22.09.2024 р.).

37. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_ (дата звернення: 08.10.2024).

38. Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2023 році. URL:<https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> (дата звернення: 25.11.2024 р.).

39. Звіт про результати діяльності закладів післядипломної освіти, що здійснювали підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2022 році. URL:<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/rtspk-zvit-2021.pdf>. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

40. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік. URL:<https://data.gov.ua> › download › zvit-ip-2021-2. (дата звернення: 25.11.2024 р.).

41. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 12, 2017. с. 119–127. URL:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>

ДОДАТКИ