

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»
 Навчально-науковий інститут державного управління
 Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента (ки) Задорожної Єлизавети Анатоліївни

академічної групи гр. 281м-21з-2 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Технології дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Старушенко Г.А			
розділів:				
Рецензент				
Нормоконтролер	Вишневіська О.В.			

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Технології дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців».

84 стор, 5 додатків, 94 джерела.

ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ТЕХНОЛОГІЙ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА, ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ, ЕЛЕКТРОННІ ОСВІТНІ РЕСУРСИ.

Об'єктом дослідження є процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Предметом є інфраструктура дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Метою роботи є дослідження сучасної структури системи підготовки публічних службовців, аналіз її стану, характеристика теоретико-методологічних аспектів дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців та пошук шляхів вдосконалення в Україні.

У першому розділі здійснена характеристика системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті реформування та реалізації державної кадрової політики та етапи безперервної професійної освіти публічних службовців в умовах дистанційного навчання. Другий розділ аналізує зарубіжний досвід підвищення кваліфікації публічних службовців та її професіоналізацію. У третьому розділі розглядаються технології дистанційного навчання в системі підвищення кваліфікації публічних службовців

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи влади та місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Distance learning technologies in the process of training, retraining and advanced training of public servants».

84 pages, 5 applications, 94 sources.

DISTANCE EDUCATION, IMPROVING THE QUALIFICATIONS OF PUBLIC SERVANTS, DISTANCE EDUCATION TECHNOLOGIES, STATE PERSONNEL POLICY, INTERNET TECHNOLOGIES, ELECTRONIC EDUCATIONAL RESOURCES.

The object of the study is the process of training, retraining and advanced training of public servants.

The subject is the distance learning infrastructure in the process of training, retraining and advanced training of public servants.

The purpose of the work is to research the modern structure of the system of training public servants, analyze its state, characterize the theoretical and methodological aspects of distance learning in the process of training, retraining and upgrading the qualifications of public servants and search for ways to improve in Ukraine.

The first chapter describes the system of training and advanced training of public servants in the context of reforming and implementing the state personnel policy and the stages of continuous professional education of public servants in the conditions of distance learning. The second section analyzes the foreign experience of improving the qualifications of public servants and its professionalization. The third chapter examines distance learning technologies in the system of professional development of public servants

The sphere of practical application of the results of the work - authorities and local self-government, institutions of civil society.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	
1.1..Система підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті реформування та реалізації державної кадрової політики.....	9
1.2. Етапи безперервної професійної освіти публічних службовців в умовах дистанційного навчання.....	21
1.3. Впровадження дистанційної технології навчання в професійну підготовку публічних службовців.....	29
РОЗДІЛ 2	
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ.....	
2.1. Підвищення кваліфікації публічних службовців: світові практики.....	37
2.2. Особливості системи підвищення кваліфікації публічних службовців: досвід Республіки Польща.....	44
РОЗДІЛ	
ТЕХНОЛОГІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	
3.1. Проблеми вдосконалення компоненту підвищення кваліфікації та технологій дистанційного навчання	53
3.2. Використання інтернет-технологій та електронних освітніх ресурсів у професійному навчанні публічних службовців.....	64
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи визначається суспільно-політичними вимогами щодо оновлення та модернізації інституту державної служби, що потребує в свою чергу реформування системи підготовки та перепідготовки публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на засадах безперервного професійного навчання.

В умовах вдосконалення системи підготовки та перепідготовки публічних службовців на засадах безперервного професійного навчання з використанням новітніх інформаційних технологій та передового світового інноваційного досвіду є одним з найважливіших чинників реформування державної служби в Україні. Впровадження підходів електронного дистанційного навчання значно підвищить рівень компетенцій та сприятиме загальній інтелектуалізації управлінської діяльності.

Отже, на сучасному етапі швидкого розвитку та постійного оновлення інформаційних і комунікаційних технологій, актуальним є дослідження теоретико-методологічних аспектів дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, розробка базових принципів, на яких воно повинне будуватися, наукове обґрунтування та практичне створення додаткових стимулів самоосвіти публічних службовців, визначення умов та основних факторів, які безпосередньо впливають на ефективність її впровадження, рентабельність дистанційного навчання, тобто його економічна ефективність.

Сучасні вимоги до побудови демократичної держави висувають багато актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним інструментом проведення кадрової політики.

Сьогодні можна констатувати, що існуючий рівень підготовки управлінських кадрів неадекватний сучасним реаліям. Разом з тим,

ефективність ринкових перетворень, що здійснюються на всіх рівнях в Україні, прямо залежить від вирішення проблеми підготовки фахівців.

Потрібно констатувати, що сучасний кадровий потенціал регіонів без системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів неспроможний до принципових змін парадигми власної діяльності, яку диктує сучасний рівень суспільного розвитку, однак сьогодні, як зазначають фахівці, в країні наявні лише деякі елементи цієї системи. Водночас, дедалі більшого розвитку набуває така ситуація: з одного боку – виражений державний характер існуючої системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів публічної влади (мережа регіональних інститутів державного управління), на жаль, помилкове рішення про реорганізацію НАДУ при Президентові України вже є очевидним, а з іншого – дедалі частіше освітні послуги у сфері підготовки кадрів для органів державного управління та місцевого самоврядування надаються недержавними структурами.

Стан і ступінь розробки проблематики в спеціальній літературі. Успішний розвиток впровадження дистанційних технологій тісно пов'язаний з дослідженнями В. Філіповського, І. Плотницької, Г. Гамової, Є. Удода. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації державних службовців в сучасних умовах визначені в працях Є. Бородіна, К. Ващенко, В. Гошовської, Н. Липовської, Н. Сорокіної, С. Серьогіна, І. Чикаренко. Стан розвитку дистанційної освіти в Україні та методики розробки дистанційних курсів для державних службовців впроваджували В. Кухаренко та Т. Савченко.

Об'єктом дослідження є процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Предметом дослідження є інфраструктура дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Метою дослідження є дослідження сучасної структури системи підготовки публічних службовців, аналіз її стану, характеристика теоретико-методологічних аспектів дистанційного навчання в процесі підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців та пошук шляхів вдосконалення в Україні.

Дослідницькі завдання даної магістерської роботи є:

- визначення теоретичних аспектів система підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті формування та реалізації державної кадрової політики здійснення системи соціального захисту;

- аналіз етапів безперервної професійної освіти публічних службовців в умовах дистанційного навчання;

- оцінка ефективності впровадження дистанційної технології навчання в професійну підготовку публічних службовців;

- характеристика зарубіжного досвіду підвищення кваліфікації працівників державної служби;

- дослідження проблем вдосконалення компоненту підвищення кваліфікації та технологій дистанційного навчання;

- проаналізувати використання інтернет-технологій та електронних освітніх ресурсів у професійному навчанні публічних службовців.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у дослідженні аспектів вдосконалення компоненту підвищення кваліфікації та технологій дистанційного навчання з використанням інтернет-технологій та електронних освітніх ресурсів у професійному навчанні публічних службовців, а саме:

- обґрунтовано ефективність впровадження дистанційної технології навчання в професійну підготовку публічних службовців, що сприятиме підвищенню її ефективності та мобільності за рахунок використання можливостей Інтернету для мультимодального представлення навчальної інформації, автоматизації контролю, моніторингу, інтерактивного мережевого спілкування та організації мережевих форм навчання;
- набуло подальшого розвитку наукове уявлення про етапи безперервної професійної освіти публічних службовців в умовах дистанційного навчання;
- констатовано, що організація навчання посадових осіб ускладнюється: неналежною фінансовою базою, що перешкоджає залученню до роботи

осіб з сучасною освітою та відповідним досвідом; відсутністю загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання публічних службовців; низькою мотивацією посадових осіб; неналежною взаємодією органів влади з неурядовими організаціями та громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню; факторами психологічного характеру, пов'язаними з менталітетом службовців, наявністю у їх професійній свідомості залишків старих командно-адміністративних методів управління;

- удосконалено зміст і структуру технологій дистанційного навчання, яка ґрунтується на органічній єдності цільових, змістових, процесуальних характеристик;
- доведено, що дистанційну форму доцільно розвивати у напрямку спеціалізованих курсів в рамках постійно діючих семінарів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових підходів, емпіричні та спеціальні методи. Дослідження ґрунтується на принципах структурно-функціонального, біхевіористського, нормативно-ціннісного, інституційного, соціологічного, культурологічного, компаративістського та системного методів і підходів. Серед методів, які були використані у результаті дослідження такі: індукції та дедукції, діалектичний – для вивчення складників системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; синтезуючий – під час аналізу зарубіжного досвіду підвищення кваліфікації працівників державної служби; методи загальної теорії систем (системний аналіз, теорія управління та прийняття рішень) – для вивчення системи дистанційного навчання публічних службовців; методи функціонально-структурного аналізу – під час вивчення структури та особливостей функціонування інтернет-технологій та електронних освітніх ресурсів.

Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (налічує 94 наіменування) . Загальний обсяг магістерської роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Система підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті реформування та реалізації державної кадрової політики

Аксіомою є той факт, що від успішності кадрової політики залежить не тільки матеріальне становище громадян будь-якої країни, але і рівень духовної культури і самосвідомості, моральних і етичних принципів у суспільстві. Особливу роль питання формування персоналу (кадрових ресурсів) підприємств, установ, організацій і органів влади набувають у період корінних змін у суспільстві, що характерно для сучасної України. Найважливішу роль у цих процесах відіграють кадри державної служби, які не тільки безпосередньо беруть участь в економічних, політичних і соціальних змінах у державі, а й самі стають об'єктом значних і досить вразливих змін [71].

У складі кадрових ресурсів України одне з провідних місць займають публічні службовці, діяльність яких відносяться управлінської діяльності, яка стосується галузі державного управління [2, с.12].

На жаль, питання розвитку людського потенціалу в Україні в основному мають декларативний характер. Зокрема, в Указах Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року № 45 [71], «Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України» від 9 грудня 2011 року № 1110 [62], Постановах Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 7 липня 2010 року № 564 [66], «Про затвердження Програми розвитку Програми розвитку

державної служби на 2005-2010 роки» [68], «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» від 27 червня 2012 року № 411-р [72] і «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» [67], Законі України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» [65] були зроблені важливі акценти стосовно цієї проблеми, але вони залишаються поки що без необхідного організаційного та фінансового забезпечення.

В грудні 2017 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України була схвалена «Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [45].

Реалізація Концепції з урахуванням першочергових та довгострокових завдань здійснюватиметься протягом 2017—2020 років кількома етапами.

На першому етапі (2017—2018 роки) передбачається розроблення та затвердження нового Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, удосконалення механізму фінансування системи професійного навчання публічних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, розроблення та внесення законопроекту щодо внесення змін до відповідних законодавчих актів, зміцнення потенціалу служб управління персоналом органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, створення механізму співпраці суб'єктів професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, вироблення методик виявлення загальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні,

проведення пілотних досліджень з виявлення загальних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад [45].

На другому етапі (2019—2020 роки) передбачається налагодження повноцінної та ефективної системи професійного навчання публічних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, затвердження порядків акредитації відповідних освітніх програм у сфері професійного навчання, забезпечення систематичного виявлення потреб у професійному навчанні, повноцінного моніторингу та оцінки якості освітніх послуг у сфері професійного навчання та результатів професійного навчання, здійснення заходів з професійного розвитку викладачів та тренерів, забезпечення функціонування відповідних веб-платформ у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад [45].

Суттєві причини, які перешкоджають якісному формуванню та розвитку кадрового потенціалу і спонукають до вжиття ефективних заходів щодо покращання ситуації, визначено у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [71]:

- відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;
- відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

Тому нинішній стан людських ресурсів, кадрового потенціалу в Україні і причини, які стримують їх формування і розвиток, – надзвичайно актуальна проблема, що потребує невідкладного розв'язання

Сьогодні назріла нагальна потреба у зміні управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, розробці моделі дієвої кадрової системи, впровадженні нових кадрових технологій.

Серед проблем, які потребують невідкладного вирішення, слід виділити: • невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі;

- недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти у кадровому менеджменті;

- відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів відпо- відно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане прогнозування, планування, постійне оцінювання та моніторинг кадрової ситуації;

- •нерозвиненість кадрових інститутів, непорядкованість, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що призводить до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях;

- наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державних управлінців;

- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

До проблем формування кадрової політики належать: відсутність чітких уявлень щодо пріоритетів розвитку соціально-економічної сфери держави і гальмування низки суспільно-політичних реформ у різних сферах життєдіяльності держави і суспільства (адміністративна, адміністративно-територіальна, економічна реформи тощо) через відсутність системності у законодавчому забезпеченні цих реформ [50, 51].

Як наслідок виникли проблеми, які пов'язані із: відсутністю законодавчо визнаного відповідального координатора комплексу реформ, що призводить до появи локальних державних програм з низькою ефективністю їх реалізації;

- деформаціями в освітній галузі, регулювання якої є складовою національної безпеки і має впливати із загальнодержавних пріоритетів і оцінки національного ринку праці;

- відсутністю моніторингу потреб у фахівцях з відповідним кваліфікаційним рівнем підготовки у всіх секторах економіки і сферах забезпечення життєдіяльності держави;

- недостатнім правовим та соціальним захистом працюючих (як у державному, так і в приватному секторах) від політичних і кон'юнктурних впливів владних інститутів, процесів, породжених світовою економічною кризою, що створює ризик підвищення рівня безробіття; недостатньою увагою роботодавців до вчасного поновлення професіоналізму працівників, що спричиняє неконкурентоспроможність товарів і послуг [16, с.18].

На відміну від України, за останні кілька десятиліть багато держав приділяють найсерйознішу увагу стратегічним питанням формування і реалізації державної кадрової політики [10].

На сучасному етапі формування та реалізації державної кадрової політики потрібно розробити концепцію гармонізації ринку освітніх послуг і ринку праці у сфері публічного адміністрування на основі міжнародних стандартів та кращих світових практик

Реформування публічної служби спрямована на вирішення двох ключових проблем.

1. Державна служба потребує стратегічного, інтегрованого і узгодженого підходу до зайнятості публічних службовців, їх професійної підготовки та перепідготовки.

2. Професіоналізація навчання, оцінки результатів виконаної роботи. Примусовий економічний механізм попиту-пропозиції на політичному ринку не діє, тому що продуктами діяльності публічного сектору є суспільні блага і

довіра до влади та між людьми, а не прибуток. Відповідно ринок освітніх послуг та ринок праці у сфері публічного адміністрування мають певну специфіку. На ринку праці у сфері публічного адміністрування відбувається купівля-продаж трудових послуг громадян, які скористалися правом рівного доступу на публічну службу. Громадяни, які вступили на публічну службу, виконують за відповідну винагороду функції органів виконавчої влади, їх апаратів та апаратів інших державних органів і органів місцевого самоврядування, діючи у межах наданих повноважень. З суб'єктивних причин реальні потреби ринку праці у публічному адмініструванні чітко не визначені. При цьому на ринку освітніх послуг маємо зарегламентовану систему відносин з приводу купівлі – продажу результатів освітньої діяльності і недостатню орієнтацію навчальних закладів на потреби відповідного ринку праці. Ринок праці і ринок освітніх послуг у публічному адмініструванні, як і в країні в цілому, не прогнозуються. Незважаючи на специфіку ринку праці у сфері публічного адміністрування, імперативний організаційно-правовий механізм професіоналізації публічної служби не створено. При визначенні потреби в освітніх послугах їх замовники належним чином не аналізують професійно-кваліфікаційний склад персоналу і не визначають реальні потреби у професійному навчанні службовців [20, с.184].

У цьому зв'язку можна виділити основні проблеми гармонізації ринку освітніх послуг і ринку праці у сфері публічного адміністрування:

1. Відсутня необхідна нормативно-методична основа для визначення об'єктивно існуючої потреби у професіоналізації публічної служби. Державне замовлення на навчання публічних службовців далеко неповністю враховує об'єктивно існуючу потребу у професіоналізації публічної служби.

2. Зміст професійного навчання визначається при відсутності єдиних вимог до їх кваліфікації і професійної компетентності, які мали б встановлювати професійні стандарти, а також без належного аналізу занять публічних службовців.

З Фінансування навчальних закладів системи професійної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації публічних службовців здійснюється по залишковому принципу і не відповідає об'єктивно існуючим потребам у професіоналізації публічної служби [20, с.166].

З огляду на вищезазначене, потрібно виділити універсальні, для більшості провідних країн, напрями удосконалення кадрової політики, а саме:

- модернізація системи управління, метою якої стає оцінка результатів адміністративної діяльності;

- посилення динаміки управління людськими ресурсами; • спрощення та модернізація адміністративних структур і послуг, які надаються;

- відображення принципово важливих позицій держави, як суб'єкта управління відносно людини, її здібностей, їх зіставлення із стратегією розвитку суспільства;

- визначення найбільш загальних напрямів розвитку правових основ, що визначають стратегію формування, розвитку і затребуваності кадрового потенціалу суспільства;

- створення інструментарію, який, з одного боку, забезпечував би накопичення кадрового потенціалу та його ефективну реалізацію усередині країни, а з другого, через кадрові ресурси, що працюють в інших країнах, забезпечував би відстоювання національних інтересів, не призводячи до виснаження кадрового потенціалу в цілому;

- визначення механізмів управління професійними ресурсами суспільства, переважно економічними методами, відповідно до існуючої стратегії соціально-економічного розвитку держави;

- відображення основних принципів захисту суспільства від непрофесіоналізму в тих видах діяльності, які можуть бути небезпечними для суспільства і здоров'я людини;

- визначення принципів та пріоритетів у сфері професійного розвитку кадрового потенціалу відповідно до тенденцій розвитку науки і технологій;

- забезпечення розмежування повноважень центральних і місцевих органів влади з питань формування і розвитку кадрового потенціалу [16, с.19-20].

Пріоритетними напрямками державної кадрової політики сьогодні є:

- комплектування органів державної влади і закріплення публічних службовців; стимулювання професійного зростання, планування кар'єри та ефективного виконання обов'язків на державних посадах; зміцнення службової дисципліни, підвищення престижу державної служби та вирішення питань соціальної захищеності персоналу органів влади;

- формування кадрового потенціалу та резерву з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку державних органів, а також освітніх та вікових змін у складі кадрів; формування та розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на основі державного замовлення, підвищення ефективності та якості навчання;

- перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб, уперше прийнятих на державну службу, їх професійна адаптація на відповідних державних посадах [16, с.19-20].

Україна знаходиться на порозі рішучих змін щодо європейського вектора розвитку. Це вимагає серйозного реформування державного управління та місцевого самоврядування.

Відомо, що успішний розвиток країни безпосередньо залежить від рівня освіти, досягнутого її народом, бо саме освіта зумовлює поступ усієї системи суспільних відносин і становлення громадянського суспільства. На жаль, нова українська модель підготовки управлінських кадрів формується надзвичайно повільно, і, незважаючи на те, що в останнє десятиріччя сфера діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування значно розширилась, ускладнились їх функції та роль у житті суспільства, особливих зрушень у підготовці якісного кадрового потенціалу не відбулося.

При цьому навчальні програми не завжди відповідають вимогам, які висуваються до публічних службовців. Тому виникає потреба в подальшому

дослідженні зазначених питань і розробці концепції впорядкованої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Слід зазначити, що останніми роками ці проблеми набули широкого розповсюдження в наукових колах України, зокрема питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, поліпшення кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування, з різними аспектами організації, функціонування та змістовного наповнення підготовки та перепідготовки фахівців публічної влади, в тому числі муніципального управління в Україні [36, с.74].

Питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, поліпшення кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування, з різними аспектами організації, функціонування та змістовного наповнення підготовки та перепідготовки фахівців публічної влади, в тому числі муніципального управління, набули широкого розголосу в наукових колах України. Дослідження вітчизняних науковців показали, що останнім часом підвищуються вимоги до професіоналізму публічних службовців, під яким розуміють сукупність спеціальних знань, умінь та навичок, кращих особистих рис, включаючи моральні, а також використання їх у професійній діяльності [36, с.75].

Разом з тим, сьогодні не вистачає комплексних досліджень, присвячених особливостям професійної освіти для фахівців муніципального управління. Теоретико-практичною основою системи підготовки управлінських кадрів є вивчення та врахування природи, змісту та особливостей управлінської праці. Вважаємо, що саме зміст, предмет, функції, засоби і результат управлінської праці визначають провідну роль управління в досягненні кінцевих результатів діяльності муніципальних органів влади. Безумовно, навчальним закладам нелегко задовольнити вимоги до підготовки сучасного управлінця. В процесі навчання управлінців навчальний заклад повинен розвивати особистість, ціннісні пріоритети, дати професію. Але для цього, насамперед, необхідна концепція української моделі підготовки управлінців. Сьогодні вже досить

чітко вимальовуються контури такої моделі та методичного інструментарію на основі наявного рівня інтелектуального розвитку нації, її менталітету та творчого використання елементів світового досвіду управління [59].

Успішний розвиток теорії управління в Україні тісно пов'язаний з успішним практичним вирішенням проблеми підготовки управлінських кадрів, яка враховувала б зміни у змісті та роль фактора управління в розвитку економіки на різних управлінських рівнях. Послуги навчального закладу в підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації кадрів мають бути спрямованими, насамперед, на задоволення потреб замовника.

Узагальнені вимоги працедавця системи органів управління можуть бути представлені так: володіння державним мисленням та інноваційною спрямованістю; здатність до системного аналізу складних проблемних ситуацій та вміння знаходити й реалізовувати ефективні стратегії їх розв'язання, уміти прогнозувати можливі наслідки (політичні, економічні, соціальні, психологічні, екологічні тощо) різних варіантів управлінських рішень; спроможність працювати в умовах динамічної політичної та соціально-економічної ситуації, комерціалізації муніципальних виробничих відносин, формування і становлення нових механізмів розвитку [59].

Розвиток теорії управління в Україні тісно пов'язаний з успішним практичним вирішенням проблеми підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, яка враховувала б зміни у змісті та роль фактора управління в розвитку економіки на різних управлінських рівнях.

Загалом, у системі підготовки управлінських кадрів можна виділити три самостійні суб'єкти:

1. Майбутній працівник (студент), який навчається.
2. Навчальний заклад, який реалізує програму навчання.
3. Державний орган, зацікавлений в отриманні кваліфікованого компетентного сучасного спеціаліста (Таблиця 1.). Тому ключове завдання – забезпечити взаємодію всіх цих сторін. Потреби органів влади як замовника мають бути узгодженими з прогнозом перспективних потреб в управлінських

кадрах з урахуванням вимог до професійної компетентності та особистих якостей працівників. А для будь-якої організації немає важливішої діяльності, ніж підбір та формування кадрового резерву [36, с.73].

Слова Пітера Друкера: «Майбутнє суспільство повинно ґрунтуватися на знаннях» ніколи не втратять своєї актуальності. Слід вказати, що для ефективної організації навчання управлінського персоналу регіонального рівня важливу роль відіграють педагогічні підходи, які забезпечують якість та ефективність навчання [31].

Однак підготовка кадрів не вичерпується підготовкою висококваліфікованого фахівця у вищому навчальному закладі. В сучасних умовах виникає проблема підготовки та перепідготовки кадрів, які вже працюють в органах державного управління та місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад різних рівнів, яких в Україні понад 200 тисяч, так само сільських, селищних, міських голів, половина з яких в ході виборів стають депутатами вперше, що викликає потребу в набутті ними знань, необхідних для виконання нової ролі [59].

Безумовно, це вимагає розробки стрункої системи спеціальної підготовки та мережі закладів, які могли б надати їм освітні послуги. Одним із провідних навчальних закладів у цій важливій сфері є Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» та її структурний підрозділ – Навчально-науковий інститут державного управління.

З метою надання постійних фахових консультацій з окремих напрямів діяльності, слід було б створити в обласних центрах та містах обласного підпорядкування інформаційно-консультаційні кабінети для роботи, куди запрошувати провідних фахівців державного та регіонального рівнів, колишніх депутатів різних рівнів, провідних викладачів і науковців країни. Робота таких центрів сприяла б підвищенню освітнього рівня депутатів, готувала б їх до специфічної роботи народних обранців, формувала б у них відповідну світоглядну систему, сприяла б прийняттю ними виважених, науково обґрунтованих та таких, що захищають інтереси територіальної громади

рішень, а не бути лише пасивними спостерігачами і формальними представниками громади в органах самоврядування.

Не менш важливим є питання підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування. Відповідно до Закону України «Про державну службу» державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, в тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років [314, 315].

Проблема підвищення кваліфікації публічних службовців потребує не тільки вирішення питання щодо формування системи та створення мережі підготовки, а й наповнення її певним змістом. Службовці органів місцевого самоврядування повинні мати більший ступінь спеціалізації, яка враховуватиме особливості їх діяльності. У них інші функції, і це вимагає інших методів їх реалізації, а отже і змісту навчання.

Проблема підвищення кваліфікації публічних службовців потребує не тільки вирішення питання щодо формування системи та створення мережі підготовки, а й наповнення її певним змістом. Службовці органів місцевого самоврядування повинні мати більший ступінь спеціалізації, яка враховуватиме особливості їх діяльності. У них інші функції, і це вимагає інших методів їх реалізації, а отже і змісту навчання [57, с.207].

Щодо змісту освіти, то слід подбати і про те, що державні та муніципальні службовці мають отримати підготовку з окремих дисциплін, які дають змогу керівникові та спеціалісту почувати себе впевнено у ринкових умовах, а саме: менеджмент, маркетинг, економіка, зокрема економіка регіонів, управління комунальною власністю, а також низки соціальних і психологічних дисциплін.

Тут доречним стане досвід західних країн, зокрема Польщі та Франції, де при підготовці розмежовують освіту керівника і спеціаліста.

Досить важливою є проблема фінансування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Як відомо, у провідних країнах світу на ці потреби виділяють від трьох до семи відсотків фонду заробітної

плати, адже підвищення кваліфікації дає змогу службовцям почувати себе більш упевненими у своєму майбутньому, відповідальніше працювати з населенням, яке проживає на підвідомчій території. Раніше і в нашій країні у витратах передбачалася стаття на підготовку кадрів, але сьогодні з цими питаннями є певні проблеми, особливо це стосується підготовки публічних службовців органів місцевого самоврядування [57, с. 211].

Як зазначають більшість фахівців, необхідно було б передбачити в бюджетах усіх рівнів – від сільського до державного – окремим рядком кошти на перепідготовку кадрів та підвищення їх кваліфікації і внести відповідні зміни до законодавства щодо місцевого самоврядування та бюджетної системи. Без такого підходу вирішення цих проблем залишиться на рівні добрих побажань.

Таким чином, ефективне функціонування системи управління, її економічний та соціальний розвиток неможливі без високопрофесійного персоналу органів місцевого самоврядування – персоналу нового типу, саме управлінського апарату, спроможного приймати рішення та забезпечувати успіх соціально-економічних і політичних перетворень. Для цього необхідно, передусім, створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, спроможних забезпечити розвиток системи органів влади та місцевого самоврядування [36, 57, 59].

1.2. Етапи безперервної професійної освіти публічних службовців в умовах дистанційного навчання

Процес реформування державної служби в Україні неодмінно вимагатиме застосування нових освітніх технологій у процес професійного навчання публічних службовців. Швидко розширюються і оновлюються інформаційні масиви, необхідні державним службовцям, але доступ до них залишається здебільшого важким. Через ці та багато інших причин система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні

далеко не повністю задовольняє об'єктивно існуючі потреби державної служби [90, с. 57].

Якісне розширення доступу до сучасних носіїв інформації забезпечить сучасна інформаційна техніка, комп'ютеризація навчання, телекомунікації, відеотехніка, що застосовується як у стаціонарних, так і в заочних ВНЗ нового типу. Але для ефективного використання сучасних освітніх технологій на державній службі необхідно мати науково-теоретичні основи навчання, організаційне, методичне, кадрове, технічне та фінансове забезпечення навчального процесу, максимально враховуючи особливості навчання аудиторії та публічних службовців як специфічної категорії слухачів в умовах безперервної освіти та дистанційних технологій. Питання дистанційної освіти у сфері професійного навчання публічних службовців з кожним роком привертає до себе все більше коло фахівців. Однак питанням науково-методичного забезпечення безперервної освіти публічних службовців (або проблемою їх дистанційної освіти) поки що цікавиться відносно невеликий загал вітчизняних науковців [13].

Завданням системи професійного навчання публічних службовців є створення умов безперервного навчання [84, с. 6]. Однак під час підготовки державного службовця непросто окреслити обсяг необхідних їм знань, навичок та умінь, оскільки ці фахівці працюють майже в усіх галузях управління і повинні мати різнопланову і часом унікальну компетенцію. Усе це накладатиме свою специфіку на зміст як безпосередньо навчання публічних службовців, так і їх освіти..

Система професійного безперервного навчання повинна забезпечувати постійний зв'язок державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування, а дистанційне навчання здатне забезпечити багаторівневу, багатопрофільну варіативну підготовку. Її основними принципами мають стати: – необхідність безперервної освіти на фоні обов'язковості професійного навчання; – відповідність безперервної освіти публічних службовців державним вимогам та потребам у кадровому забезпеченні державного

управління; – зв'язок безперервної освіти з процесами ринкових перетворень, трансформаційними процесами в суспільстві і державі; – взаємозв'язок професійного навчання публічних службовців із загальною системою безперервної професійної освіти; – урахування сукупності функцій та завдань кожного органу державної влади, установи, організації, які забезпечують діяльність системи державного управління; – забезпечення наповнення всіх структур влади спеціально підготовленими для них кадрами з високим рівнем культури та професіоналізму, здатними сприяти інноваційним соціальним процесам, здатними до сучасного, компетентного виконання державних рішень, генерації нових ідей, управлінських рішень, соціальних технологій; адаптивність до змін у структурі та функціональній спрямованості органів влади й управління, кроків щодо наближення характеристик функціонування кадрового корпусу державної служби до стандартів світового рівня, що має сприяти інтеграції України у світову спільноту [11, с. 136].

Організація навчального процесу в безперервній освіті має базуватись на результатах наукових досліджень, використовувати новітні сучасні освітні технології та передбачати активну участь викладачів та слухачів системи в наукових дослідженнях з питань теорії і практики розвитку державного управління, застосування дистанційної форми навчання [44, с. 238].

Інституціоналізація Інтернету, яка активно відбувається в наш час, має активно вплинути на формування світоглядних позицій сучасного державного службовця, розірвати його інтелектуальну ізоляцію, розширити комунікативні можливості осіб, які працюють у галузі публічного адміністрування. Інтернет має розглядатися науковцями як активний інструмент соціалізації особи, державного службовця в сучасному інформаційному суспільстві.

Дослідник А. Корзирев, акцентує, що Інтернет є повноцінним соціальним інститутом, оскільки він володіє: – цілями і завданнями – передавання, зберігання, обробка, обмін інформацією, у т.ч. прискорення цих процесів, оптимізація ефективності наукової, комерційної діяльності, а також освіти та дозвілля; – зразками або правилами поведінки – будь-яка діяльність в

Інтернеті регламентується писаними або неписаними правилами роботи з інформаційними ресурсами, а також поведінки стосовно інших учасників мережевої взаємодії; – символічними рисами – різні «ніки», індивідуальні поштові скриньки, особиста реєстрація на різноманітних сайтах; – утилітарними рисами – офіси провайдерів і розробників програмного забезпечення, сервери та ЕОМ, які входять до складу мереж і є матеріальною основою існування кіберпростору; – усними і письмовими традиціями – уже зараз в усьому світі активно проводиться розробка правової бази діяльності в Інтернет, а також спроби ефективного соціального контролю цієї діяльності; – ідеологією – свобода мережевого спілкування і анонімність діяльності в кіберпросторі, а також незалежність учасників мережевого спілкування від об'єктивних умов реальності (географічне поширення, статусна різниця та ін.); – розгалуженою системою соціальних ролей і статусів у мережі – адміністратор, модератор, користувач, хакер, спамер [44, с. 239].

Першим етапом (фаза освіти) безперервної освіти державного службовця є здобуття ним першої вищої освіти. Вона може здобуватися за очною формою, вечірньою, заочною або заочно-дистанційною формою ще задовго до зайняття ним посади на державній службі. Ця освіта, як доводить час, не завжди відповідає професійно - кваліфікаційним вимогам державного службовця. Як свідчить практика, серед публічних службовців з сільськогосподарською та технічною освітою складають найбільший відсоток, значний відсоток управлінців мають економічну та юридичну освіту [9, с. 12].

Дослідник В. Філіпповський справедливо зазначає, що в Україні надзвичайно низькими є темпи поповнення кадрового складу державних органів магістрами державної служби. Потрібні десятиліття, щоб при досягнутих випусках магістрів державної служби та існуючій практиці заміщення ними посад публічних службовців наблизитися до більш-менш повного виконання кваліфікаційних вимог до публічних службовців. Додамо значну кількість публічних службовців, які залишили свої посади після Президентських виборів 2005 р. Усе це обумовлює прискорення темпів і

збільшення обсягів підготовки публічних службовців з метою набуття ними освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр», що об'єктивно виступає третім етапом безперервного навчання. Другим етапом є перша фаза безперервного навчання саме як удосконалення попередньо набутої освіти (першої вищої) [90].

Йдеться про особу, яку з першою вищою освітою взято на державну службу. Це – підвищення кваліфікації за Професійною програмою підвищення кваліфікації публічних службовців терміном два тижня. Підвищення кваліфікації за ПППК виступає як структурний елемент системи безперервної освіти, здатний у короткий термін надати публічному службовцеві найважливіші базові знання з функціональної та галузевої складових його роботи [90].

Підвищення кваліфікації включає такі напрями, які найближчим часом зберігатимуться в період становлення дистанційного навчання в Україні: – за професійними програмами підвищення кваліфікації; – за програмами тематичних постійно діючих семінарів; – за програмами тематичних короткотермінових семінарів. Основними принципами, що можуть забезпечити ефективну організацію системи підвищення кваліфікації в системі безперервної освіти публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, є: гуманізація, демократизація, науковість, єдність, комплексність, диференціація, інтеграція, безперервність та наскрізність; відповідність державним вимогам та освітнім стандартам; урахування індивідуального підходу до кожної особи тощо. Поліпшення методики підсумкового анкетування слухачів, підготовка відповідних аналітичних робіт за результатами навчання є важливими етапами цього процесу. Третім етапом (фаза освіти) є здобуття публічним службовцем другої вищої освіти і одночасно освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» [90].

Цей процес також може відбуватися у формі очного, вечірнього, заочного або заочно-дистанційного навчання. У перспективі найбільш оптимальним та економічно вигідним буде здобуття цього освітньо-кваліфікаційного рівня за дистанційною формою навчання. Метою магістерської програми є професійна

підготовка висококваліфікованих відповідальних кадрів для державного управління та місцевого самоврядування, спроможних розробляти, аналізувати і реалізовувати державну політику, творчо, ефективно і результативно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у суспільстві з метою утвердження соціальної справедливості, демократії, забезпечення прав і свобод людини, сталого розвитку на основі світових та європейських стандартів. Місія програми ґрунтується на освітній філософії, базові положення якої всі учасники навчального процесу (слухачі, викладачі, працівники, випускники) сприймають як основні ціннісні орієнтації щодо оволодіння теорією та практикою державного управління та місцевого самоврядування, а саме: – орієнтація на ефективну і продуктивну реалізацію стратегічних цілей, завдань і функцій держави; – формування національної державно-адміністративної культури; – служіння народу України, надання громадянам української держави якісних послуг, забезпечення громадянських прав і свобод; – сприяння політичному та соціальному партнерству як засобу консолідації суспільства; – адаптація змісту навчання до процесів глобалізації, інтернаціоналізації, нового міжнародного політичного, економічного, гуманітарного, адміністративного контексту, входження України в європейський простір; – розвиток у публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування глобального світогляду, європейського мислення, національної самосвідомості; – формування в слухачів знань, умінь, здібностей, досвіду для ефективного державного управління, спрямованого на забезпечення прогресивних змін у суспільстві, реформування політичної, економічної, гуманітарної сфер, адміністративної системи; – вироблення новаторських професійних якостей: незалежного критичного мислення, творчості, ініціативності, всебічного неупередженого осмислення суспільних проблем, прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень, соціальної відповідальності, здатності до діалогу, розвитку партнерських взаємовідносин; – диверсифікація змісту, форм, методів навчання з метою забезпечення доступності і рівних можливостей, професійного вдосконалення,

максимального задоволення фахових індивідуальних потреб; – постійна актуалізація змісту та модернізація методів і засобів навчання; участь усього науково-педагогічного колективу та слухачів у формуванні й коригуванні змісту, форм і методів викладання; – формування мотивації до безперервного фахового й особистісного самовдосконалення [55, с. 8-9].

Наступним етапом є новий цикл підвищення кваліфікації публічного службовця, який різнитиметься від другого етапу безперервної освіти тим, що він уже не матиме підвищення кваліфікації за ПППК, а тільки за програмами тематичних постійно діючих семінарів, програмами тематичних короткотермінових семінарів та інших короткотермінових форм, самоосвіти. Хоча періодичне отримання нових, сучасних знань за модулями загальної складової ПППК не завадить службовцеві. Цей етап не припинятиме можливостей публічному службовцеві в майбутньому набувати іншу вищу освіту. Важливою складовою безперервної освіти публічного службовця є самоосвіта – безперервний, особливим чином організований процес розвитку і збагачення сукупної культури фахівців на основі сформованих у них освітніх потреб, в якому суб'єкт і об'єкт освіти постають в одній особі [61, с. 53].

Вона є важливим чинником розвитку його професіоналізму протягом усієї кар'єри. Самоосвіта є як внутрішньо, так і зовнішньо мотивованою. У першому випадку вона реалізує внутрішнє прагнення особи державного службовця до термінового оволодіння додатковою інформацією, новими знаннями, які, до речі, можуть бути як безпосередньо використані ним у своїй роботі найближчим часом, так і розрахованими на перспективу, на вирішення майбутніх професійно-управлінських завдань [62, 71, 12].

Зовнішня мотивація до самоосвіти реалізується переважно протягом навчання публічного службовця, коли він виконує контрольні та іншого роду завдання, вправи, самостійно опановує додатковий та допоміжний матеріал модулів навчання (у т.ч. дистанційно). Зовнішньо мотивована самоосвіта нерідко переходить у внутрішню. Важливим чинником зовнішньої мотивації є активне матеріальне або фінансове стимулювання публічного службовця.

Сучасні потреби впровадження безперервної освіти зумовлюють необхідність розв'язання низки проблем: – розробка ефективного механізму реалізації необхідних у майбутньому та існуючих законодавчих актів щодо дії цієї форми освіти; – розробка необхідних нормативно-правових актів, що сприятиме ефективному функціонуванню системи безперервної освіти публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в розрізі створення відповідної матеріально-технічної та навчально-методичної бази закладів освіти; – визначення безперервного професійного навчання публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як обов'язкової невід'ємної частини їх професійної діяльності; – формування випереджального змісту професійного навчання в умовах безперервної освіти публічних службовців і організація навчального процесу до потреб політичного, економічного й соціального розвитку держави, завдань і функцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування на основі впровадження результатів сучасних наукових досліджень, широкого використання вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері безперервного професійного навчання управлінських кадрів, стимулювання публічних службовців; – визначення та наукове формулювання цілей і завдань, функцій та структури управління безперервною освітою публічних службовців; – визначення єдиних стандартів, вимог формування та оформлення безперервної освіти як нового виду навчальної діяльності; – створення глобальної комп'ютерної мережі освіти і науки; – підвищення відповідальності керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування за професійний розвиток працівників цих органів [92, с. 32].

Отже, одним із пріоритетних стратегічних завдань реформування державної служби України є формування професійного, ефективного кадрового складу органів державної влади. Це передбачає підвищення професійного рівня публічних службовців шляхом стажувань,

Об'єктивною потребою часу для сучасних управлінців постала вимога - вчитися протягом усього життя, тобто безперервно, не відволікаючись від

службових та професійних обов'язків. У зв'язку з цим, потрібно створити в Україні якісну модель безперервної освіти, що охоплюватиме підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

1.3. Впровадження дистанційної технології навчання в професійну підготовку публічних службовців

Дистанційна технологія навчання базується на принципах відкритого навчання, широко використовує сучасні інформаційні технології та телекомунікації з метою доставки навчального матеріалу та спілкування, у тому числі, в реальному часі та є педагогічним процесом, який направлений на розвиток дидактичних цілей навчання, реалізований у певній послідовності, під опосередкованим управлінням викладача на відстані [37, с.17].

Аналіз теорії та практики застосування дистанційних технологій у навчальному процесі дозволив виявити їх найбільш привабливі особливості: гнучкість, модульність, дальність, паралельність, асинхронність, нова роль викладача, нові функції студента, спеціалізований контроль якості освіти, використання спеціалізованих інноваційних технологій та засобів навчання [81].

Виявлені характерні риси сприяють формуванню інтегративних професійних якостей майбутніх фахівців, так як впровадження у систему традиційної професійної освіти дистанційного навчання супроводжується активізацією пізнавальної діяльності студентів, надаючи їм можливість активно брати участь у плануванні, реалізації, оцінюванні та корекції процесу професійного навчання. Це дає змогу студентам реально впливати на зміст навчання, самостійно робити вибір методів навчання, контролювати організацію навчання, адаптувати навчання до своїх індивідуальних потреб та особливостей, а також забезпечує особистісний професійний саморозвиток, мобільність особистості майбутнього фахівця[81].

У «Концепції розвитку дистанційної освіти в Україні» технологію дистанційного навчання розглядають як таку, що містить дві складові: педагогічну та інформаційну [47, с. 279].

При цьому під педагогічними технологіями дистанційного навчання розуміють технології опосередкованого активного спілкування викладачів зі студентами з використанням теле- комунікаційного зв'язку та методології індивідуальної роботи студентів зі структурованим навчальним матеріалом, представленим у електронному вигляді. Інформаційну технологію дистанційного навчання розглядають як технологію створення, передачі і збереження навчальних матеріалів, організації й супроводу навчального процесу дистанційного навчання за допомогою телекомунікаційного зв'язку. Останнім часом отримав розповсюдження термін «електронне навчання», який означає процес дистанційного навчання в електронній формі через мережу Інтернет із використанням освітніх інформаційних технологій на базі систем управління навчанням. «Електронне навчання» на сьогодні є розширенням поняття «дистанційне навчання» та означає різні форми та способи навчання на основі сучасних інформаційних технологій та мережі Інтернет. Упровадження сучасних дистанційних технологій в освітню систему традиційного професійного навчання доповнює, удосконалює, розвиває її за рахунок створення мобільного інформаційно-освітнього середовища, на базі яких для вивчення окремих навчальних дисциплін створюються дистанційні курси з навчальними матеріалами для мережевого навчання [47].

Упровадження у професійну підготовку публічних службовців дистанційних технологій обумовлене такими перевагами у порівнянні з традиційним навчанням, як наочність, наявність оперативного зв'язку, можливість індивідуального підходу, можливість здійснювати навчання на своєму робочому місці, можливість організації групових форм навчання розподілено у просторі та часі з використанням навчального інформаційного середовища. Використання дистанційних технологій дозволяє опосередковано керувати самостійною підготовкою студентів, використовуючи для цього

засоби телекомунікацій та Інтернету, та закладає основи для реалізації принципу «навчатися все життя» у подальшій професійній діяльності державного службовця. У разі використання як бази для реалізації дистанційних технологій навчання інформаційних систем, які мають розвинені мережеві засоби комунікацій, з'являється можливість оптимізувати та частково автоматизувати процеси вивчення нового матеріалу, формування професійних умінь та навичок, передачі результатів та оцінювання самостійної роботи студентів [34, с.35].

У наш час навчання на основі дистанційних технологій у розвинутих країнах світу досягло високого ступеня розвитку. На початку XXI ст. дистанційні технології у системі вищої освіти розробляються у більшості країн світу. Необхідно відмітити, що традиційні університети зарубіжних країн надають перевагу змішаному навчанню: поруч із дистанційними технологіями майже половину часу складає традиційний навчальний процес. Дистанційне навчання як форма освіти в розвинутих країнах використовується в основному для навчання дорослих у системі безперервного навчання.

Процес розвитку дистанційних технологій в Україні стримувався традиційними для нашої країни причинами – відсутністю матеріально-технічного забезпечення, дефіцитом комп'ютерної техніки, обмеженими можливостями зв'язку.

В 2000 році Міністерство освіти та науки України затвердило «Концепцію розвитку дистанційної освіти в Україні», яка передбачає створення системи дистанційної освіти [47]. У відповідності з цією концепцією в країні почала створюватися організаційна структура системи дистанційної освіти, розроблялися правові основи та стандарти, створюватися первинний фонд дистанційних курсів та забезпечувалися їх експериментальне впровадження.

У Законі України «Про вищу освіту» дистанційна форма навчання введена офіційно поряд із заочною. Прийнято Закон України «Про Національну програму інформатизації», Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», затверджено Указ

Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні», рішення колегії Міністерства освіти і науки України «Про стан і перспективи розвитку дистанційного навчання в Україні», які сприяють розвитку та впровадженню дистанційних технологій навчання. Міністерством освіти і науки України видано Накази «Про створення Українського центру дистанційної освіти» (2000 р.) та «Про створення Координаційної ради Міністерства освіти і науки України з питань дистанційної освіти» (2001 р.) [50, с.2].

Закон України «Про державну службу» заклав правову основу для реформування професійного навчання публічних службовців та передбачає впровадження в навчальний процес нових сучасних технологій та інноваційних підходів. Проте цієї нормативної бази явно недостатньо для реалізації дистанційного навчання як цілісного навчального процесу та як форми навчання. Законодавчо установлена на сьогодні в Україні така класифікація форм навчання для отримання вищої професійної освіти: денна (очна); вечірня; заочна, дистанційна; екстернатна. Дистанційне навчання може існувати не як окрема форма навчання, а як доповнення до денної форми навчання та як складова заочної форми [25].

Повноцінна дистанційна форма навчання у нашій країні відсутня. Тому під час епідемії ковіду в 2020-2021 рр. в Україні розвивалася достатньо успішно дистанційна форма як така, а й окремі дистанційні технології навчання.

Розвиток дистанційної професійної освіти в Україні відбувається з урахуванням уже існуючих досягнень у цій галузі. Майже при кожному вищому навчальному закладі створено центри дистанційної освіти, які здійснюють розробку дистанційних курсів, проводять науково-методичну роботу з проблем дистанційного навчання, формують Web-сайти дистанційного навчання, виконують роботу по конвертації матеріалів дистанційних курсів у платформу підтримки дистанційного навчання і призначені для проведення

навчання по розроблених дистанційних курсах та підвищення рівня професійної підготовки студентів очної та заочної форм навчання.

Кількість освітніх закладів, які використовують дистанційні технології в навчальному процесі, зростає. Публічні службовці мали змогу отримати вищу освіту за заочно-дистанційною формою навчання у Національній академії державного управління при Президентові України [93], непослідовна державна політика в галузі освіти держслужбовців призвела до закриття вказаної академії та її регіональних інститутів, однак достатньо успішно функціонують освітні програми в ЗВО, які на якісному рівні готують фахівців для державної служби України.

Проте поки однозначно можна стверджувати, що в нашій країні дистанційні технології менш розвинуті, аніж в інших державах. Для того, щоб альтернативні підходи до організації професійного навчання публічних службовців завоювали популярність, повинні скластися певні умови. Навчання через Інтернет стало серйозною альтернативою традиційним формам отримання професійної освіти.

Реалізація мережевого навчання з використанням дистанційних та інформаційних технологій із розвиненими засобами комунікацій корінним чином змінює вигляд комунікацій: відбувається заміна традиційних комунікаційних зв'язків на телекомунікаційні засоби, які здійснюють доставку студентам основного обсягу навчального матеріалу та забезпечують інтерактивну взаємодію студентів і викладачів у навчальному процесі. Тому їх можна використовувати для підвищення ефективності навчання на усіх законодавчо установлених формах навчання. Роль дистанційних технологій повинна послідовно зростати при переході від очної форми навчання до заочної [19].

У той же час доцільно розвивати дистанційне навчання як розширення та новий етап заочної форми навчання, яка повинна базуватися на своїх власних принципах, враховуючи сильні сторони саме дистанційного навчання,

заснованого на застосуванні телекомунікаційних технологій, використанні персональних комп'ютерів, Інтернету.

Упровадження дистанційного навчання повинно будуватися на уже засвоєних, успішно апробованих методиках як заочного, так і очного навчання. Дистанційні технології не підміняють, а доповнюють традиційну систему професійної освіти, дають можливість кожному вивчати те, що він хоче, там, де хоче і коли хоче.

Шляхом до успіху може бути інтеграція мережевого дистанційного навчання з традиційною системою аудиторних занять та підключення навчальних закладів системи професійної підготовки публічних службовців в апробацію методик дистанційного та змішаного навчання.

Згідно з Програмою кадрового забезпечення державної служби, нормативними документами Кабінету Міністрів України система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців базується на: органах державної влади, які здійснюють управління системою навчання публічних службовців; вищих закладах освіти, центрах підвищення кваліфікації публічних службовців та галузевих інститутах підвищення кваліфікації; освітньо-професійних програмах підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців [50, с.5].

Діюча система професійної підготовки досить повільно забезпечує органи державної влади та місцевого самоврядування фахівцями високої кваліфікації. Державна служба гостро відчуває нестачу спеціально підготовлених керівників, здатних працювати в сучасних умовах. У цих умовах основною ланкою системи професійної підготовки публічного службовця є мережа навчальних закладів, важливе місце серед яких займають вищі навчальні заклади, які знайшли свою нішу на освітньому ринку підготовки кваліфікованих працівників для сфери державної служби.

На кафедрах та інститутах державного управління, які здійснюють підготовку магістрів, впровадження дистанційних технологій здійснюється на базі електронної платформи Moodle, яка є загальноновизнаним світовим лідером

освітніх інформаційних систем нового типу – систем управління навчанням LMS (Learning Management Systems) [38; 39].

Висновки до розділу 1.

Розроблені для вивчення дисциплін комп'ютерного циклу дистанційні курси опубліковані на сайті дистанційного навчання навчальних закладів та використовуються у процесі професійної підготовки публічних службовців для організації самостійної роботи та безпосередньо на заняттях. Їх використання дозволяє мобільно організувати через мережу Інтернет різні види самостійної й аудиторної роботи студентів та здійснювати її контроль. Завдяки підтримці міжнародних освітніх стандартів електронного навчання і можливості автоматизації вирішення таких завдань, як подання навчального матеріалу в потрібний час, контроль використання навчальних ресурсів, адміністрування окремих слухачів і груп, організація взаємодії з викладачем, звітність, Moodle є найбільш оптимальною платформою для розгортання й реалізації дистанційного навчання. Інформаційне середовище Moodle підтримує сучасні освітні стандарти електронного навчання E-learning 2.0, передбачає новий тип відносин учасників навчального процесу за рахунок переходу до контролю за навчанням у руки студента. Досвід упровадження дистанційних технологій у систему професійної підготовки публічних службовців говорить про те, що в цих умовах може бути розширено сферу самостійної роботи студентів: при вивченні нового матеріалу, для стимулювання внутрішньої мотивації навчання, на етапах формування, закріплення та контролю знань, умінь та навичок [4, с.128].

Одночасно можна відзначити, що при цьому зростає навантаження на викладача, значно збільшується час на підготовку навчально-методичного забезпечення, а повна нормативно-правова база для цієї форми навчання відсутня.

Упровадження дистанційних технологій у професійну підготовку магістрів державної служби на існуючій нормативно-правовій основі виявила

ряд труднощів, пов'язаних із тим, що досить багато аспектів організації дистанційного навчання не підкріплені нормативно-правовими актами. Це, перш за все, проблеми планування навчального навантаження та структури дистанційних курсів, проблеми розрахунку вартості окремого дистанційного курсу, аспекти організаційного управління дистанційним навчальним процесом. Для розв'язання вказаних труднощів доцільно визначити та розробити перелік документів, необхідних для повноцінного впровадження дистанційного навчання в університеті. Це може бути: наказ ректора про впровадження дистанційних технологій навчання; положення про організацію дистанційного навчання у вищому навчальному закладі; структура навчального навантаження та рекомендації щодо його планування у разі використанні дистанційних курсів; розрахунок вартості навчання і проведення дистанційних занять за окремим дистанційним курсом [4, с.129].

У Законі України «Про вищу освіту» дистанційна форма навчання логічно об'єднана в один пункт з заочною (розд. VII, стаття 42) [23]. У разі навчання з використанням електронних дистанційних курсів усі години лекційних і лабораторних занять, передбачені традиційними заочними навчальними планами, доцільно перевести в інтерактивні заняття, які проводяться згідно з розкладом або розподілені у просторі та часі зі вказівкою кінцевого терміну проходження. У цілому розробка регламентуючих документів є достатньо тривалим та напруженим процесом, який потребує високоінтелектуальних витрат, досконалого знання законодавства України у сфері вищої освіти та з проблем інформатизації, глибоких знань організації традиційного та дистанційного навчального процесів, а також інформаційних технологій, що використовуються для їх підтримки[4, с.129].

Таким чином, дистанційне навчання є перспективним напрямом розвитку професійної підготовки у галузі публічне управління та адміністрування, сприяє підвищенню її ефективності та мобільності.

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇЇ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ

2.1. Підвищення кваліфікації публічних службовців: світові практики

Сучасний стан розвитку людства передбачає необхідність навчання протягом життя, важливим елементом якого є підвищення кваліфікації. Для України, яка знаходиться на етапі віднайдення своїх зовнішніх на внутрішніх орієнтирів, важливо розуміти передові світові практики вищевказаного процесу та адаптувати до вітчизняної системи державного управління ті з них, які є найбільш близькими до українських реалій.

Зважаючи на європейський вектор розвитку України та розглянувши підходи до підвищення кваліфікації публічних службовців в ЄС, потрібно зазначити, що головною характеристикою є системність.

Європейський досвід підвищення кваліфікації свідчить про те, що цей процес має включати: співвідношення системи управління кадрами з навколишнім середовищем, проведення тренінгів, усвідомлення та відповідне використання ресурсів для підвищення кваліфікації, розуміння цілей підвищення кваліфікації [20, с.214].

Країни ЄС мають свої особливості та акценти у підвищенні кваліфікації. В той час як Нідерланди мають за мету розвиток інтелектуального потенціалу при підвищенні кваліфікації, Швейцарія більш орієнтована на емоційний розвиток публічних службовців.

Отже, європейська практика підвищення кваліфікації публічних службовців характеризується такими рисами як системність, інтелектуалізація, розвиток емоційної складової людини, її внутрішнього світу, гнучкість системи післядипломної освіти, а також забезпечення ефективності публічних службовців. Як приклад, ситуація з реформування системи підвищення кваліфікації Польщі вказує на загальноєвропейські орієнтири розвитку

підвищення кваліфікації, на персоніфікацію навчання та на раціоналізацію цього процесу, що може стати одним із орієнтирів розвитку системи підвищення кваліфікації в Україні [19].

У Франції, Німеччині, Польщі, США, Канаді законодавчо визначено, що навчання публічних службовців є невід'ємною складовою частиною їх професійної діяльності та обов'язковою для всіх чиновників без винятку впродовж всієї кар'єри – від прийняття на службу і до відставки. Нормативно-правовими актами визначаються форми, методи, тривалість, періодичність навчання, а також передбачаються різні пільги та преференції (у Франції передбачено оплачувані відпустки для навчання з відривом від виробництва).

У Великобританії і Франції на професійне навчання публічних службовців, як обов'язковий бюджетний пріоритет, виділяється від 3% до 7% від фонду заробітної плати чиновників, 80% цих коштів виділяються на підвищення кваліфікації. Кошти виділяються тим навчальним закладам, які найбільш успішно задовольняють навчальні потреби державних службовців [92, с. 11-12].

У Великобританії для одержання державного фінансування навчальний заклад за свою діяльність повинен протягом року одержувати не менше ніж 90% відмінних оцінок від осіб, які завершили навчання. В Україні фінансування підвищення кваліфікації в 100 разів менше, ніж у розвинених країнах. Частка витрат на підвищення кваліфікації становить 6% від загальних обсягів фінансування навчання публічних службовців. Система інституцій, які надають освітні послуги публічним службовцям. Система навчання публічних службовців у кожній з країн включає органи влади, які здійснюють управління реалізацією державної політики щодо навчання чиновників, і навчальні заклади та установи, що забезпечують це навчання [58, с. 27].

В Німеччині, Франції, США, Канаді до навчання публічних службовців залучаються не лише державні, а й приватні навчальні заклади. Це створює умови конкуренції на ринку освітніх послуг. Навчальні заклади державного сектору об'єднані у мережі (асоціації) на національному і міжнародному рівнях. Метою таких об'єднань є обмін досвідом і координація діяльності. У країнах ЄС

навчальні заклади тісно співпрацюють і забезпечують навчання за програмами, які враховують потреби публічних службовців країн співдружності [50, с.30].

Юридичний статус викладачів є різноманітним – від державного службовця до приватного консультанта. Рівень оплати залежить від статусу викладача. Державні службовці, як правило, отримують нижчу платню, ніж консультанти приватного сектору. Постійні штатні викладачі в основному забезпечують реалізацію довгострокових базових навчальних програм. Це, наприклад, університетські програми у США та програми коледжів з підготовки персоналу в Німеччині. У Франції Національна школа державного управління і регіональні інститути формують склад викладачів з числа практиків у галузі державного управління. У країнах ЄС значну увагу приділяють удосконаленню фахової і психолого-педагогічної компетентності викладачів [50, с. 31].

Навчальні заклади Німеччини близько 15% тематичних семінарів проводять для викладачів. Засади і механізми формування змісту навчання, розробки та впровадження навчальних програм. Формування змісту навчання здійснюється відповідно до державних потреб з урахуванням стандартів професійної діяльності [92, с. 12].

В Німеччині, Великобританії, США та інших країнах існує практика щодо розробки та впровадження стандартів для післядипломної освіти публічних службовців. Освітні стандарти професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців забезпечують наступність та безперервність навчання публічних службовців і є основою розробки навчальних програм, визначення способів їх реалізації і оцінки ефективності. У Великобританії такі стандарти переглядаються кожних три роки [92, с. 18].

Україна на сьогодні працює в напрямі унормування питань розробки змісту підвищення кваліфікації. Досвід розвинених країн щодо навчання чиновників є досить корисним для модернізації вітчизняної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Водночас необхідно вказати на неприпустимість автоматичного копіювання зарубіжного

досвіду, яке є недоцільним і неефективним. Обов'язковою є адаптація до українських умов із врахуванням історичних традицій та ментальності [19].

Державні службовці, професійно забезпечують виконання державою своїх функцій, стикаються з необхідністю постійного освоєння нових соціальних цінностей і цілей в умовах, коли ще тільки формується механізм їх інтеграції в суспільство. Це є однією з причин професійної невідповідності публічних службовців при вирішенні завдань, пов'язаних з інноваційним та випереджаючим розвитком суспільства.

Особливим проблемним полем виступає необхідність дослідження освітніх систем, що сприяють підвищенню професіоналізму у сфері державної служби, особливо системи підвищення кваліфікації, як основного елемента в процесі безперервного професійного вдосконалення публічних службовців.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється підвищенню кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. У країнах Європи професійний розвиток тісно пов'язаний з принципом життєвого найму, і постійне підвищення кваліфікації чиновників є умовою їх кар'єрного зростання. Досвід Великої Британії демонструє, що програма професійного розвитку керівного складу державної служби виділена в окремий напрям діяльності державних органів. Вона здійснюється переважно на робочих місцях шляхом розвитку системи наставництва і застосування дистанційного навчання. Відмінними рисами програми є її комплексний характер і спрямованість на перспективу, що означає взаємозв'язок освітньої складової з системами кадрового планування, оплати праці, управління за результатами [20, с. 218].

Французька модель професійного навчання представляє собою професійну підготовку і освіту. Існуюча в країні модель кадрового забезпечення управлінських структур ґрунтується на тому, що освіту співробітники повинні отримувати через систему загальної і вищої освіти. Професійна ж підготовка повинна здійснюватися спеціальними навчальними закладами, в яких службовець отримує необхідні для служби знання і навички після отриманої

загальної освіти. Тривалість навчання, організаційні форми варіюються в кожній країні. У Німеччині в основному пропонуються семінари тривалістю 1–3 дні, базові курси, а також навчальні модулі. Таким чином, досвід європейських країн свідчить, що вдосконалення організації підвищення кваліфікації публічних службовців має бути одним із головних пріоритетів кадрової політики у сфері публічної служби. При цьому має бути забезпечений взаємозв'язок професійного навчання з пріоритетами і вимогами розвитку органів публічної влади, його безперервний характер [20, с. 218-219].

Канадський досвід має кваліфікаційні стандарти у другій державній мові (“Qualification standards in relation to official languages”); тести для державних службовців, створені Комісією публічної служби центру персональної психології Канади «Personnel psychology centre public service commission of Canada», методику проведення тренінгів для урядовців.

Досвід сертифікації службовців існує і в Естонії, зокрема уряд Естонії ухвалив постанову «Про затвердження обов'язкових рівнів володіння естонською мовою, обсягів і порядку проведення консультацій, які передують екзаменам з метою визначити рівень володіння естонською мовою, форми сертифікату володіння естонською мовою» від 16 серпня 1999 р. № 249 [20, с. 212]. Рівні володіння мовою – це початковий, середній, вищий. Володіти мовою на вищому рівні мають обов'язково публічні службовці та працівники підвідомчих урядових установ державних і муніципальних закладів. Уряд Латвії приділяє пильну увагу питанням мовної політики. У березні 1992 р. в Латвії створено Центр державної мови – державний інститут, що контролює виконання Закону про державну мову. Працівники, які керують роботою Верховної комісії володіння мовою і Групою інспекції державної мови, можуть відвідувати всі установи, підприємства, організації, зустрічатися з посадовими особами і працівниками, викликати осіб, які підлягають атестації, на перевірку знання державної мови, а також карати осіб, які не виконують Закон, притягаючи винних до дисциплінарної або адміністративної відповідальності. При цьому Центрі працюють дві постійні комісії: Комісія державної мови і Комісія з

топонімії. При Інституті латиської мови Латвійського університету створено Комісію з термінології та Консультаційний центр державної мови. Усі працівники згідно з латвійським законодавством «зобов'язані мати мовний сертифікат одного з трьох рівнів: найвищий рівень володіння мовою має бути у депутатів парламенту, лікарів, власників приватних підприємств – у тих, хто обіймає високу позицію в суспільстві; середній – у робітників і працівників сфери послуг; нижчий – у представників професій, що не вимагають спілкування (сміттярі, водії автобусів тощо)» [20, с. 213].

У Законі визначається, де і яким чином використовується державна мова. У Законі про державну мову (Литва) є окремий розділ «IX. Правильність державної мови». У статті 19 записано, що держава піклується про престиж правильної литовської мови, створює умови для збереження норм мови, особистих імен, топонімів, діалектів мови і письмових пам'яток мови, забезпечує матеріальну базу для функціонування державної мови, підтримує дослідження литовської мови як пріоритетної галузі науки, а також видання книг із науково-практичних питань литовської мови [20, с. 213].

У Литві на основі юридичних актів діє система кваліфікаційних вимог знання литовської мови – три рівні знань литовської мови. Кваліфікаційні вимоги висувуються до публічних службовців, працівників сфери освіти і сфери обслуговування населення. Вимоги з володіння правильною державною мовою містяться у положенні про атестацію публічних службовців, педагогів, працівників засобів інформації і видавничої справи та застосовуються з урахуванням кваліфікації і посади. В інших країнах Європи є значний досвід визначення рівня мовної компетенції. European Association for Language Testing and Assessment (EALTA) – професійна асоціація тестувальників мови в Європі [20, с. 213]., мета якої – просувати розуміння теоретичних принципів мовного тестування й оцінювання у Європі.

За даними результатів опитування, проведеного в межах проекту «Мовна політика в Україні: антропологічні, лінгвістичні аспекти та подальші перспективи», 50, 9% населення вважає за необхідне, щоб державні службовці та

посадові особи місцевого самоврядування : високі посадовці, урядовці, публічні управлінці – склали іспит на володіння українською мовою [20, с. 214]., про що неодноразово порушувалися питання і під час науково-практичних конференцій і в межах роботи навчальних закладів.

Досвід країн з високим рівнем інституціоналізації державної служби показує, що система підготовки є неефективною і у функціональному плані і в економічному (витрати на навчання не дають того ефекту, який можна було б одержати), коли вона не узгоджена із способами використання підготовлених кадрів із урахуванням їх ціннісної орієнтації, рівнем розвитку етичних і професійних якостей [34, с. 142].

Критерієм оцінки рівня професійної освіти мають стати компетентність і конкурентоспроможність знань, їх інноваційний характер. У наших умовах важливим є випереджаюче навчання в єдності таких складових: – визначення державної та суспільної стратегічної потреби в кадрах управління відповідного рівня та якості (державне та соціальне замовлення); – постановка й обґрунтування стратегічних і оперативних цілей і моделей випереджаючого навчання (навчальна стратегія); – визначення типу освітніх структур і технологічного супроводу, змісту, методів і форм навчання (технологічна парадигма); – розробка випереджаючих навчальних програм (програмна стратегія); – корінні зміни в державних освітніх стандартах у галузі публічного адміністрування (освітній стандарт); – підбір і відбір професорсько-викладацького складу з урахуванням вимог стратегічного, ситуативного антикризового управління, їх спеціалізована підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації (кадрова стратегія); – організація, контроль, стимулювання й управління якістю навчального процесу (навчальна стратегія і тактика); – проведення моніторингових досліджень навчально-наукового процесу, визначення горизонтів освітнього прогнозу (дослідницька стратегія) [92, с. 12].

На думку автора, актуальним нині для Національної академії державного управління є розроблення спільних програм підготовки публічних службовців із

визнаними в Європі та світі навчальними закладами. Необхідним є також обмін слухачами і викладачами, що дозволить їм зрозуміти сутність та особливості підготовки управлінців у різних країнах. Варто започаткувати практику проведення спільних наукових досліджень, організовувати міжнародні конгреси, конференції, семінари, круглі столи з актуальних питань публічного адміністрування та місцевого самоврядування.

2.2. Особливості системи підвищення кваліфікації публічних службовців: досвід Республіки Польща

Особливу увагу слід приділити Польщі, так як історична та ментальна близькість України до неї є суттєвим фактором, який визначає прикладну цінність її досвіду у підвищенні кваліфікації публічних службовців. Система професійного навчання публічних службовців Польщі до початку системоперетворюючих змін мала певні правові та організаційні основи, які в подальшому слугували відправним плацдармом для формування нової системи професійного навчання публічних службовців [19].

Професійне та ефективне державне управління передбачає наявність мотивованих, неупереджених і компетентних публічних службовців, які працюють в системі державного управління, націленої на служіння інтересам суспільства. Розвиток польського державного управління, а також принципів підготовки публічних службовців в Польщі здійснюється на протязі багатьох років. Перш за все завданням державної служби є забезпечення чіткого функціонування державного управління, незалежно від політичної ситуації і змін урядів.

На час трансформації політичної системи процес підвищення кваліфікації Польщі включав: – адміністративне навчання (програма навчання на 12 місяців, яка була направлена на отримання публічними службовцями теоретичних і практичних навичок, яких вони потребували у своїй професійній діяльності); – навчання згідно з загальними навчальними програмами (державний службовець

міг бути відправлений до середньої школи чи університету для завершення своєї освіти) [7, с. 41].

Цей вид навчання був ініційований безпосереднім керівником державного службовця та залежав від його діяльності); – навчання згідно з програмами тренінгів, включаючи конференції та семінари. На перший погляд здавалося, що система була логічною та завершеною, і що навчання публічних службовців згідно з програмами безлічі тренінгів спричиняло позитивні результати.

Проте, згідно із заявою прем'єр-міністра в Раді з підвищення кваліфікації публічних службовців (СІТРА) в 1993 р., ні принципи професійної освіти, ні їх реалізація не співвідносилися з існуючими на той час вимогами як самих органів державної влади, так і публічних службовців. Навчання було декларативним, дуже формальним, наповненим бажаними результатами, а не реальними, і дуже ідеологічним. Після приходу першого некомуністичного уряду в 1989 р., професійне навчання було одним з перших питань, яке постало на початковому етапі реформи державного управління. Необхідність підготовки кадрів для потреб мультипартійного державного апарату в новій країні, суверенній та з ринковою економікою, отримала найвищу пріоритетність [72]. Одним із перших кроків в цьому процесі стало започаткування Національної школи публічного адміністрування.

У ситуації, подібній в певних моментах до тієї, яка існувала у Франції 1945 р., в Польщі було створено Національну школу публічного адміністрування в 1990 р. Її цілі були схожими на цілі створення у Франції *Ecole Nationale d'Administration* (ENA): запропонувати дворічну програму підготовки молодих, фахівців, які готові будуть зайняти управлінські або керівні посади в державному управлінні. Навчальна програма заснована на концепції, розробленій в 1990–1991 рр. Вона постійно розвивається і змінюється відповідно до потреб державного управління. Навчання ґрунтується на використанні активних методів навчання (воркшопів і семінарів) та передбачає вивчення таких дисциплін: економіка (16%), державне фінансування (13%), менеджмент (14%),

державна політика (12%), прикладні соціальні науки (8%), державне право (23%), міжнародне право (14%) [20, с. 195].

Обов'язковими для майбутніх публічних службовців в Польщі є такі дисципліни: основна юридична термінологія, основи системи державного управління в Польщі, адміністративне право, фінансове право, цивільне право, трудове законодавство, економічне право, економіка, організація державної економічної системи, звітність, статистика, ділове мовлення, обробка даних, організація роботи інституції, соціологія, іноземна мова, етика [72].

Важливим питанням у підвищенні кваліфікації публічних службовців є обов'язкова компетентність викладачів, яким необхідно мати такі навички: – оцінка навчальних потреб; – розробка та впровадження власних тренінгових програм; – планування та координація тренінгів; – заключення контрактів на проведення тренінгів [72].

Таким чином, цілі реформування системи професійного навчання Польщі включали: – короткострокові цілі: – навчання з метою досягнення відповідності викликам, які виникли у результаті змін у економічному та соціальному середовищі управління, впровадження нових законів та статутів; – навчання з метою підвищення продуктивності роботи співробітників галузі державного управління шляхом надання їм загальних навичок, таких як іноземні мови, комп'ютерна грамотність тощо. – довгострокові цілі: – підготовка публічних службовців до процесу європейської інтеграції; – підготовка до впровадження Закону про державну службу; – підвищення рівня раціоналізації у роботі державного службовця; – підвищення ефективності функціонування державного управління; – підвищення економічної ефективності функціонування державного управління; – розвиток навичок менеджера серед керівних кадрів [20, с.195].

Після змін у політичному житті Республіки Польща, у 1991 р. відбулись перші вільні вибори, а починаючи з 1992 р. розпочались конституційні реформи і масова приватизація. У 1994 р. парламент країни прийняв довготермінову стратегічну програму уряду «Стратегія для Польщі», у якій чітко було визначено, що реформування державної служби є первинною передумовою для

здійснення економічних і соціальних реформ [91].]. Варто зазначити, що в цей період в країні активно формується апарат державної служби. До складу апарату державної служби включено осіб, які обіймають посади публічних службовців у Канцелярії Голови Ради Міністрів, у міністерствах, органах центральної влади, воєводських та інших урядах, що становлять так званий допоміжний апарат органів урядової адміністрації, а також в урядовому центрі стратегічних досліджень. Крім цього, з певними законодавчо окресленими винятками, до складу корпусу державної служби входять особи, які працюють на посадах публічних службовців у комітетах, інспекціях та інших організаційних структурах, що становлять допоміжний апарат керівників служб, інспекцій і воєводських органів, а також керівників повітових інспекцій та служб [91].

До складу апарату державної служби входять працівники державної служби (зادіяні на підставі трудового договору) та урядовці державної служби (зadіяні на підставі призначення). Слід зазначити, що відповідно до ст. 12 Закону « Про державну службу», який був прийнятий 18 грудня 1998 р., працівником державної служби у Польщі може бути кожна особа, яка відповідає таким вимогам: має польське громадянство; не була покарана за навмисний злочин; має кваліфікацію (економіст, юрист, магістр державного управління); високий рівень етичної культури [2].

Кандидатів на вакантні посади в державній службі добирають шляхом відкритого конкурсного відбору, шляхом вміщення оголошень у засобах масової інформації, передусім, на сторінках Бюлетеня Цивільної Служби та в Інтернеті. В оголошенні окреслюється коло обов'язків, що виконують на цій посаді, вимоги до претендентів, перелік необхідних документів кандидата, а також термін і місце їх подання. На наш погляд, призначення на вакантні посади, шляхом відкритого конкурсного відбору, сприяє об'єктивній оцінці професійної підготовки претендентів. Суттєву роль відіграє підготовча служба (стажування), метою якої є здійснення теоретичної і практичної підготовки працівників державної служби, що забезпечить належний рівень виконання ними службових обов'язків і триває шість місяців. Стажування організує генеральний

директор установи згідно з програмою завдань, опублікованою в Бюлетені Цивільної Служби, яка запропонована Шефом державної служби у погодженні з Національною Школою державного Управління [91].

Після завершення підготовчої служби (стажування) кандидат на державну службу складає екзамен з практичного використання знань, набутих під час стажування, що дає право на його призначення. Позитивним, на наш погляд, є те, що під час кваліфікаційної підготовки перевіряються інтелектуальний рівень претендента, визначаються його потреби та потреби установи, де він буде працювати, його професійні знання, розглядаються передумови, необхідні для виконання завдань державної служби. Підготовка складається із вивчення загальних проблем, письмової роботи, а також тесту, що підтверджує набуті знання. В тесті вміщені питання, що стосуються проблем розвитку адміністрації, конституційного права, публічних фінансів (бюджету), закону «Про державну службу», окремих статей трудового законодавства, організації та управління, міжнародного права, європейської інтеграції. Додатково призначаються бали за знання іноземних мов, за післядипломну освіту, наявність наукового ступеня та професійну кваліфікацію. Остаточні результати кваліфікаційної підготовки підлягають узагальненню, після чого кандидату присвоюється певний ранг. Початок і успішне завершення кваліфікаційної підготовки є умовою отримання призначення для випускників Національної Школи Публічної Адміністрації (Національної Школи Державного Управління). Призначення в державній службі виконує іменем Республіки Польща Шеф державної служби, в результаті цього акту робота на підставі трудової угоди перекваліфіковується у роботу на підставі призначення. Генеральний директор установи, в якій працюватиме новопризначений урядовець, присвоює йому службовий ранг. На заміщення вищих вакантних посад оголошується конкурс, де конкурсні комісії формує Шеф державної служби. Ця процедура розпочинається оголошенням, яке публікується в Бюлетені Державної Служби. Під час конкурсу перевіряються професійні знання, необхідні для виконання функцій на вакантній посаді, загальний рівень знань та управлінські навички. Кожен конкурс має відповідати специфіці посади,

однак загальна схема проведення конкурсу залишається одна і та ж для всіх випадків [91].

Сьогодні Польща розробляє нову політику стосовно навчання. Чинна система підготовки публічних службовців включає: Централізоване навчання: планують, організують і контролюють Генеральні директори відомств; Загальне навчання: планують, організують і контролюють Генеральні директори відомств; Навчання відповідно до програм індивідуального професійного розвитку публічних службовців: планують, організують і контролюють Генеральні директори відомств з обговорення з державними службовцями, які працюють у відповідному відомстві; Спеціалізоване навчання: планують, організують і контролюють Генеральні директори відомств; стосується питань, пов'язаних із завданнями відомства [75].

Ключовою установою, яка проводить навчання публічних службовців у Польщі, є Національна школа державного управління (KSAP, або Krajowa Szkoła Administracji Publicznej) [20, с. 153]. Національна школа фінансується з державного бюджету, відповідно до закону Канцелярії Прем'єр-міністра Польщі і здійснює дворічну програму навчання для випускників вищих навчальних закладів, яка здійснює підготовку публічних службовців, які займають посади за напрямками менеджменту і планування на вищих рівнях системи державного управління. Основним завданням є запропонувати високоякісне навчання в цілях створення нової системи державної служби. Якісна підготовка публічних службовців у сфері права та менеджменту спрямована на те, щоб підготувати нове покоління публічних службовців, привити їм такі цінності, як неупередженість, ефективність і повага до принципу панування права. Хоча на практиці може здатися, що випускників Національної школи повинні цінувати за їх добрі теоретичні знання, на думку директорів з персоналу, їх підготовка занадто далека від тих вимог, які пред'являє професія, також їм не вистачає «управлінського ноу-хау», щоб займати важливі посади в адміністративній ієрархії [7, с. 42].

Національна школа є єдиною державною установою, яка надає післядипломну підготовку для призначення на посади вищого рівня в центральних органах влади. Школа здійснює підготовку кадрів на державній службі, які мають бути політично нейтральними, компетентними, відповідальними, професійними та мати бездоганну репутацію в плані етики. Національна школа досягає поставлених цілей шляхом проведення стаціонарного навчання студентів, забезпечення безперервної освіти тих, хто працює в адміністраціях і проведенням мовних іспитів. У своїй діяльності Національна школа підпорядковується Прем'єр-міністру та відокремлена від системи вищих навчальних закладів. Студенти Національної школи проходять двомісячне стажування в органах державної влади Польщі та ЄС. Шеф Канцелярії Прем'єр-міністра планує, організовує і веде нагляд над підготовкою публічних службовців, а намітивши щорічний план підготовки і визначаючи її програму, здійснює співпрацю з Національною школою [7, с.42].

Слід зазначити, що в системі підготовки публічних службовців в Польщі, незважаючи на істотне покращення, залишається низка проблем, таких як зв'язок між навчанням і просуванням на державній службі, можливості для органів державної влади отримати результати від інвестицій у підготовку кадрів з державного управління, а саме запобігти спробам публічних службовців, що пройшли навчання в Національній школі, використовувати свої уміння та навички з вигодою для себе в приватному секторі. Таким чином, ефективна підготовка публічних службовців в Польщі сприятиме формуванню нового типу управлінців, здатних приймати суттєві державні рішення, запроваджувати нові підходи та принципи у формуванні державної політики.

На нашу думку, саме досвід Республіки Польща заслуговує на увагу щодо чітко сформованої системи мотивації для працівника державної служби, яка складається з: основної винагороди, передбаченої для даної посади; надбавки за багаторічну працю, тобто надбавки за стаж, яка призначається працівникам на підставі Кодексу праці; надбавки державної служби з визначеним титулом заслуженого службового рівня (рангу) [75].

Враховуючи наведене, слід зауважити, що найкращим способом винагороди залишаються премії, які можуть надаватись державним службовцям за виконання ними додаткових повноважень чи за високі досягнення на службі. Державним службовцям, які працюють не менше ніж 10 років, належить щорічна додаткова відпустка, яка збільшується відповідно від стажу роботи [7, с. 42].

Державні службовці зобов'язані: дотримуватися Конституції Республіки Польща та інших законів; охороняти національні інтереси, а також права людини і громадянина; раціонально використовувати державні кошти та засоби; ретельно, справно і у вказані терміни виконувати доручені завдання; зберігати державну таємницю; вдосконалювати професійні знання; гідно поводитися на службі і поза нею. Член апарату державної служби під час виконання службових обов'язків: повинен керуватися інтересами окремої людини або ж цілої групи; не може публічно пропагувати свої політичні погляди; не може брати участь в страйках або акціях протесту, що перешкоджають функціонуванню державного органу [75].

Члени корпусу державної служби мають право і зобов'язані постійно вдосконалювати свою кваліфікацію. Закон «Про державну службу» передбачає організацію таких навчань: навчання центральні (плановані, організовані і контрольовані Шефом державної служби); навчання загальні (плановані, організовані і контрольовані генеральним директором установи); в рамках індивідуальної програми професійного розвитку урядовця державної служби (плановані, організовані і контрольовані генеральним директором установи); студії стратегічного керівництва для генеральних директорів установ (плановані, організовані і контрольовані Шефом державної служби); навчання спеціалізовані (плановані, організовані і контрольовані в установи на підставі тематики, пов'язаної із завданнями установи) [7, с. 2–3].

Висновки до розділу 2.

Слід зазначити, що в професійній діяльності державного службовця Польщі є три важливих компоненти, це: праця, пізнання й спілкування. Акцент на будь-якому із трьох елементів призводить до формування професіонала-

виконавця, професіонала-аналітика, професіонала-організатора. Вирішення всіх кадрових питань проходить демократично і гласно, із забезпеченням законності, дотримання нормативних вимог, що сприяє соціально-демократичним перетворенням. Чітка система в кадровій роботі стала одним із чинників, які сприяли вступу Польщі до Євросоюзу. Незаперечною є думка проте, що Україна має свою власну долю, суперечливу історію розвитку державного управління та державної служби, свій особистий досвід організації громадського життя. Проте варто погодитись, що досвід Республіки Польща з цих проблем є досить актуальними для нашої держави. Адже в усіх успіхах політичного, соціально-економічного розвитку основну роль відіграють кадри, формуванню професійного росту яких особлива увага приділяються в Польщі.

Таким чином, процеси глобалізації, побудова єдиного європейського простору, соціально-політичні зміни вимагає не тільки переосмислення організації діяльності державної служби в Україні, а й пошуку шляхів вдосконалення. Досвід проведення змін в економічно розвинених країнах світу починався із реформування державної служби. Пріоритетом державної політики має стати професіоналізації державної служби, насамперед, через систему навчання та підвищення кваліфікації державними службовцями. Також узагальнено можна стверджувати, що країни Центральної та Східної Європи намагаються детально регламентувати процедури підвищення кваліфікації державними службовцями. В Західній Європі останніми десятиріччями відбуваються постійні реформування у цій сфері, спрямовані на більшу гнучкість процедур, механізмів та навчальних технологій стажування.

Таким чином, застосування напрацювань та досягнень національної школи державної служби в поєднанні з передовими світовими навчальними методиками, новітніми технологіями, творче освоєння прогресивних ідей інноваційного зарубіжного досвіду є важливим джерелом стійкого і якісного реформування процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні як органічної складової системи неперервної освіти.

РОЗДІЛ 3

ТЕХНОЛОГІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Проблеми вдосконалення компоненту підвищення кваліфікації та технологій дистанційного навчання

Необхідність модернізації професійного навчання управлінських кадрів є винятково важливою для функціонування і розвитку суспільної демократії та української держави в цілому. Ключовими питаннями щодо модернізації форм і методів системи управління постають започатковані в нашій країні реформи. На сьогодні перед Україною стоїть завдання докорінної реформи адміністративних органів та системи державного управління, що є надважливими орієнтирами, які за роки незалежності не втратили своєї актуальності для підготовки публічних управлінців. Питання професійної підготовки кадрів для сфери публічного адміністрування і служби в органах місцевого самоврядування України останнім часом набули актуальності.

Виходячи з цього, важливо зазначити, що якість підготовки публічних управлінців є предметом постійного обговорення серед управлінців-практиків. Незважаючи на численні розробки вітчизняних учених і практиків щодо поліпшення професійного навчання, проблема дефіциту сучасних професійних управлінців, на жаль, зберігає свою гостроту. На сьогодні дефіцит кваліфікованих фахівців – це найбільша проблема. Посилення уваги до підготовки кадрів публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як на загальнодержавному, так і на регіональному рівні спрямовує освітній процес в напрямку виконання вимог Указу Президента України щодо реформування державної служби в контексті прагнень країни до європейських стандартів. Тому на сьогодні постає необхідність прийняття нестандартних рішень. Президент України П.Порошенко представив «Стратегію реформ-2020», метою яких є – спроба досягти європейських стандартів життя і

підготуватися до того, щоб у двадцятому році подати заявку на членство в ЄС», – заявив Глава держави і наголосив, що реформи мають бути системними, торкатися одразу всіх політичних, економічних та соціальних інституцій. Саме тому «Стратегія-2020» передбачає 60 реформ та спеціальних програм, запускати які треба майже одночасно [78].

Голова Національного агентства з питань державної служби К. Ващенко в 2019 р., коментуючи реалізацію програми розвитку України «Стратегія 2020» наголосив: «Наближаючись до стандартів Європейського Союзу ми рухаємось в чотирьох векторах. Перший вектор стосується розвитку економіки, інфраструктури і інвестицій; вектор другий – це безпека; третій вектор спрямований на підвищення рівня відповідальності перед суспільством (це і охорона здоров'я і освіта і т.ін). У той же час четвертий вектор полягає в підтримці національної гордості. Ми повинні стати країною високих стандартів з демократичними засадами реформування управлінських структур. Реформа повинна бути впроваджена за допомогою цілісної системи законів, аби не залишитися половинчастою» [5].

Беззаперечно, що державна служба та служба в органах місцевого самоврядування є ключовим елементом державного управління, від ефективного функціонування якого залежить додержання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни [5]. Як відомо, в Україні інститути державної служби та служби в органах місцевого самоврядування почали формуватися з набуттям незалежності. Однак ці системи й досі зберігають риси бюрократії радянського зразка та нерідко є засобом задоволення політичних або приватних інтересів, на відміну від розвинутих демократичних країн, де публічна служба відокремлена від політичної діяльності та служить інтересам суспільства.

Щоб вийти із нинішнього небезпечного стану зубожіння – духовного, економічного, соціально – політичного, перш за все потрібно зробити поглиблений аналіз того, що з нами сталося, визначити об'єктивні та суб'єктивні причини утворити механізми унеможливлення їх у майбутньому. Підтримуємо

думку науковців, що орієнтуючись на стандарти Європейського Союзу і оптимізації державної кадрової політики, кадрове забезпечення державного управління, себто підготовка управлінців нової генерації є однією з ключових проблем створення держави [1,72,77].

Тому підготовка кадрів нової генерації за конкретними освітніми програмами провідних ЗВО сприятиме впровадженню сучасних інформаційних технологій у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування та визначається одним з пріоритетних напрямів сучасної державної політики.

Магістр державного управління – це випускник вищого навчального закладу, який повинен володіти знаннями, уміннями та навичками, що забезпечують виконання функцій управлінця: адміністративної, правової, організаційної, аналітичної, прогностичної, планової, контрольної, виховної, сприяти інноваційним процесам у суспільстві з метою утвердження соціальної справедливості, демократії, забезпечення прав і свобод людини, сталого розвитку на основі світових та європейських стандартів [18, с. 227].

Зі зміною суспільно-політичного устрою країни з'явилися нові вимоги та виклики щодо державної політики в сфері освіти, а саме: необхідність забезпечення компетентнісного підходу, тобто якісної підготовки управлінських кадрів, вдосконалення компоненту підвищення кваліфікації та технології дистанційного навчання орієнтованих на удосконалення функціонування діяльності державних органів в напрямку виконання соціально-захисної функції держави.

Підготовка кадрів нової генерації в контексті реформування адміністративних органів – це отримання запасу знань, навичок, досвіду, набутих у процесі навчання. Широкий спектр Е – освіти є інноваційним шляхом переходу до якісно нового рівня прийняття управлінських рішень державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. Система державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні повинна вийти на якісно новий європейський рівень, стати публічним

інститутом взаємодії між державою та суспільством, через який реалізовуватиметься поєднання конституційно закріплених зобов'язань держави перед громадянами [1, с. 140].

Виходячи з цього, державна служба повинні забезпечити організоване, демократичне, правове і головне – результативне державне управління процесом формування і розвитку професіоналізму власного кадрового складу. Вважаємо, подальший розвиток науки дозволить підсилити підготовку кадрів в галузі державного управління, наукове забезпечення реформ політичної, економічної, соціальної, гуманітарної, адміністративної сфер шляхом здійснення ґрунтовних інно-ваційних, фундаментальних і пошукових науково-дослідних робіт у цих сферах [16, с. 68].

Проте сучасна система підвищення кваліфікації має низку проблем, пов'язаних із недосконалістю нормативно-правового забезпечення, невідповідністю періодичності навчання швидким темпам змін і зростаючим вимогам до рівня професіоналізму публічних службовців, недостатньою спрямованістю навчання на формування професійної компетентності публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування тощо [10].

Для вирішення цих проблем необхідно:

1. Унормувати на законодавчому рівні питання мотивації до безперервного професійного навчання публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечити зв'язок між їхнім підвищенням кваліфікації і кар'єрним зростанням.

2. Сформувати ринок освітніх послуг для публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Оптимізувати структуру системи підвищення кваліфікації з метою раціонального розподілу державного замовлення на підвищення кваліфікації кадрів та посилення контролю за якістю освітніх послуг у галузі державного управління.

4. Забезпечити відповідність періодичності навчання швидким темпам змін і зростаючим вимогам до рівня професіоналізму публічних службовців.

5. Унормувати питання щодо направлення на навчання публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування кадровими службами органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування та відповідальності органів влади як замовників навчання за виконання планових завдань.

6. Розробити та впровадити єдині стандарти підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

7. Забезпечити орієнтацію навчальних програм закладів післядипломної освіти на європейські стандарти.

8. Забезпечити ефективність контролю та об'єктивність оцінки підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження системи управління якістю у закладах системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів. [50, с. 18].

Таким чином, діюча система підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування незважаючи на певні досягнення є недостатньо ефективною та не задовольняє потреби органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у високопрофесійних кадрах. Основними її проблемами є недосконалість нормативно- правової бази та невідповідність ресурсного забезпечення її функціонування, відсутність ефективного механізму вивчення якісних і кількісних навчальних потреб, забезпечення актуалізації і практичної спрямованості змісту підвищення кваліфікації на основі компетентнісного підходу, а також контролю та оцінки якості навчання.

Забезпечення ефективного функціонування системи підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування передбачає:

1. Нормативно-правове урегулювання проблемних питань щодо визначення статусу навчальних закладів системи, забезпечення неперервності освіти впродовж кар'єри публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, встановлення прямого зв'язку між їх підвищенням кваліфікації

та кар'єрним зростанням; підготовки викладачів та тренерів для закладів системи підвищення кваліфікації.

2. Удосконалення видів та форм підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Розробка єдиних стандартів із підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням актуалізованих вимог до змісту, обсягів та програм підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Цей нормативний документ повинен регламентувати: завдання, функції та структуру системи; перелік освітніх послуг та порядок їх надання закладами системи; напрями та механізми їх взаємодії; функції Національної академії як основного навчально-методичного та координаційного закладу системи; єдині вимоги до навчальних закладів системи; суть та особливості застосування різних видів підвищення кваліфікації, тривалість навчання за кожним із них; методичні підходи щодо вивчення й аналізу кількісних і якісних навчальних потреб публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; порядок застосування різних форм навчання у системі при підвищенні кваліфікації за професійними програмами з урахуванням категорій публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та видів проведення навчальних занять; порядок погодження програм підвищення кваліфікації та вимоги до їх структури і наповнення; організацію контролю за дотриманням нормативно-правових актів у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також оцінювання ефективності навчання у системі.

4. Приведення змісту програм підвищення кваліфікації у відповідність із пріоритетними напрямами державної політики та перспективами розвитку людських ресурсів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування з урахуванням Вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

5. Запровадження інноваційних моделей підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що базуються на технологіях, методах і принципах європейського освітнього простору.

6. Визначення та впровадження дієвих механізмів контролю та координації за якістю підвищення кваліфікації публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування [51, с. 35].

Відповідно до Національної рамки кваліфікацій випускникам сучасної управлінської підготовки мають бути притаманні такі види компетентностей, як:

- професійна (функціональна) компетентність у застосуванні інструментів демократичного врядування у сферах публічного управління, європейської співпраці: із суспільного розвитку, регулювання економіки, публічних фінансів, комунікацій, конституційно-правових засад врядування та управління, електронного врядування, територіального управління, європейських інституцій та процедур, технологій управління людськими ресурсами;

- інтелектуальна компетентність – здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки й обґрунтування вибору найбільш ефективних управлінських рішень;

- соціальна компетентність – наявність комунікативних здібностей, уміння працювати в команді, готовність до співробітництва, запобігання конфліктам і їх вирішення [45].

На думку автора, в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців необхідно впровадити систему дистанційного навчання з віддаленим доступом на основі вільно поширюваної в Інтернеті оболонки дистанційного навчання.

Система повинна передбачає дві форми доступу: парольний і гостьовий. Адміністраторами та розпорядниками ресурсу, а також організаційним центром повинні бути співробітники відділу кадрів, що займаються навчально-методичною роботою. Структурні підрозділи відповідають за контент розділів. Дистанційне навчання доцільно проводити в основному по так званім,

«забезпечуючим» напрямкам діяльності: основи законодавства для нових співробітників, основні напрями фінансово-економічної діяльності органів влади для співробітників фінансово-економічних підрозділів, курси для працівників контрактних служб і членів комісій щодо здійснення закупівель, для співробітників, відповідальних за роботу зі ЗМІ, кадрову, юридичну роботу [54].

Перевагами дистанційного навчання є: виключення фінансових витрат на проведення навчання, поява можливості охоплення максимальної кількості співробітників територіальних органів за напрямом діяльності, навчання не вимагає тривалого відриву від виробництва (програми складаються з розрахунку занять 1 годину в день), ведеться on-line контроль за проходженням навчання, проводиться on-line тестування по закінченні навчання (Таблиця 3.).

Щокварталу для нових співробітників, відповідно до їх спеціалізації, повинно проводити очне базове навчання за спеціально розробленою програмою. Базовий курс навчання повинен поєднувати теоретичну частину та практичні заняття. Значимість кожного нового фахівця повинно підкреслюватись традиційними щорічними зустрічами керуючого із знову прийнятими фахівцями, проведенням неформального «круглого столу» з керівником, в процесі якого кожен фахівець може поставити керівнику питання в будь-якій формі і отримати вичерпну відповідь корупції [54].

На базі системи дистанційного навчання повинна бути розгорнута бібліотека навчально-методичних матеріалів. Структурно бібліотека методичних матеріалів може складатися з розділів: навчально-методичні посібники, матеріали семінарів, психологічний практикум, ділові відносини, протидії корупції [54].

Використання європейського досвіду в системі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Задоволення прав та свобод громадян, сприяння комфортному, безпечному та гармонійному розвитку кожної особистості є основним завданням демократичної влади. Первинною ланкою задоволення потреб та інтересів людини, яка максимально до неї наближена, є місцеве самоврядування. Діяльність місцевого

самоврядування у сучасних умовах спрямована на надання якісних послуг, що проявляється у вірній діагностиці проблеми та прийнятті ефективних управлінських рішень щодо її подолання. Діяльність органів місцевого самоврядування, як різновиду органів публічної влади, є досить різновекторною, внаслідок чого потребує відповідного законодавчого врегулювання. Сьогодні в Україні діє низка нормативно-правових актів, на основі яких місцеві ради та їх виконавчі органи здійснюють повноваження щодо управління різними сферами соціальної інфраструктури, надання адміністративних послуг та ін. Багатоплановість нормативно-правового матеріалу свідчить про вагомую роль представницьких органів у вирішенні питань місцевого значення. Державне управління європейських країн переживає процеси модернізації: перехід від «бюрократичної моделі» до концепції публічного менеджменту. Професійний публічний менеджмент стає основою функціонування місцевої влади в демократичних державах [19].

Головною умовою успіху реформи децентралізації в Україні є спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати ту кількість повноважень, що планується передати їм органами виконавчої влади з метою надання якісніших послуг та наближення їх до населення. Можливість місцевої влади пристосовувати свої внутрішні адміністративні структури до місцевих потреб передбачена Європейською хартією місцевого самоврядування. Умови служби співробітників органів місцевої влади повинні дозволяти добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності; для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі [1].

Умовою ефективного виконання завдань та повноважень, покладених на посадовців місцевого самоврядування, є належний професійний рівень посадових осіб, депутатів місцевих рад, сільських, селищних і міських голів. Від ефективності їхньої роботи залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади. Усе це свідчить про вагомість підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців для

забезпечення сталого місцевого й регіонального розвитку, поліпшення якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

Сучасна система місцевого самоврядування в Україні потребує нових службовців, котрі відіграватимуть ключову роль у здійсненні реформ з децентралізації влади. Саме вони стають тепер ініціаторами й головними проектувальниками демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними менеджерами, лідерами команд, що їх реалізують. Експерти Ради Європи вважають, що для сучасного муніципального службовця недостатньо мати необхідні знання в економічній, соціальній та правовій сферах, уміти застосувати їх на практиці. Він також повинен володіти численними управлінськими та комунікативними навичками. Проблема професійної компетентності пов'язана з конкурентоздатністю посадових осіб органів місцевого самоврядування, адже сучасне українське суспільство зацікавлено у фахівцях, які вміють думати самостійно й вирішувати різноманітні проблеми (тобто застосовувати знання, отримані у процесі освіти); мають критичне і творче мислення; володіють багатим словниковим запасом, заснованим на глибоких знаннях; уміють добувати нові знання (тобто здатні до самонавчання, самоосвіти) [2].

Як приклад, можна навести практику розвитку систем управління та надання послуг потребує підготовки принципово нового покоління муніципальних службовців. Так, для вирішення цього питання рішенням Вченої ради Національної академії державного управління при Президентіві України від 2 липня 2015 р. № 224/5 у структурі Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії створено відділ професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування [3], який планує вирішувати низку актуальних питань з професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, голів та членів спільних робочих груп з добровільного об'єднання територіальних громад, начальників та працівників офісів реформ, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, що опікуються реформуванням місцевого самоврядування та регіональної політики,

депутатів місцевих рад. Відділ буде проводити експертизу навчальних програм з професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад щодо впровадження реформ, підготовлених регіональними інститутами, обласними та галузевими центрами підвищення кваліфікації щодо навчання фахівців з децентралізації та реформування місцевого самоврядування; надавати інформаційно-консультативну допомогу щодо організації ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державного управління з громадськістю в процесі проведення стратегічних реформ «Україна – 2020», розробляти та розповсюджувати навчальні посібники, методичні рекомендації тощо[4].

На жаль, потрібно констатувати, що створену організаційну структуру, яка створювала організацію процесу підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування було знищено

. Водночас, існує ще багато питань, які необхідно вирішувати: – вдосконалення законодавства, що регламентує навчання депутатів та працівників органів місцевого самоврядування, зокрема з питань ресурсного забезпечення процесу навчання; – покращення координації діяльності різних установ та організацій, що займаються навчанням посадових осіб органів місцевого самоврядування; – централізоване забезпечення навчального процесу належними навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами з можливістю подальшого вдосконалення з врахуванням місцевих особливостей та досвіду. Питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців, депутатського корпусу в умовах децентралізації в Україні вкрай актуальні, а їх розв'язання потребує істотної перебудови усієї системи муніципальної освіти. На важливості впровадження комплексної національної стратегії підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування наголошується у документах Ради Європи. Науковці неодноразово наголошували про потребу впровадження національної тренінгової стратегії в Україні. Цьому має передувати підготовчий етап, під час якого визначається мета, коло залучених установ та інституцій, координація їх діяльності, ресурсне

забезпечення, прийняття рішень, поетапний план і моніторинг реалізації стратегії. Одним із основних завдань національної тренінгової стратегії є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, місцевих представницьких органів влади та навчальних закладів системи підвищення кваліфікації в наданні якісного навчання депутатам і працівникам органів місцевого самоврядування [4].

Провідну роль у державній системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців нині відіграють Національна академія державного управління при Президентові України, її регіональні інститути та обласні навчальні центри. Як вважають окремі фахівці, позитивний момент системи – те, що вона може бути належно забезпечена в науковому та методичному плані, враховуючи високий професійний рівень професорсько-викладацького складу академії та її регіональних інститутів.

Діяльність Національної академії державного управління при Президентові України щодо створення ефективної системи навчання публічних службовців потребують подальшого розвитку з погляду на стратегію реформування держави та зарубіжний досвід.

3.2. Використання інтернет-технологій та електронних освітніх ресурсів у професійному навчанні публічних службовців

Глобалізаційні процеси та європейські орієнтири за стрімкого розвитку інформаційних технологій детермінують важливість створення інформаційно-освітнього середовища для здобуття неперервної освіти протягом усього життя. На думку науковців, у розрізі соціокультурної компетентності службовця саме комунікативна компетентність стає інтегральною функціональною характеристикою, що належить до соціальних представницьких компетентностей, характеризуючись, зокрема, мовною компетентністю – знанням мовного коду, у рамках якого здійснюється комунікація, володінням

усіма рівнями мови, стилістикою та правилами мовної трансформації [73, с. 25–26].

За твердженням І. Плотницької, головне завдання викладачів і слухачів у дистанційному форматі вивчення мовних дисциплін полягає в тому, щоб якомога краще оволодіти всіма нормами ділової української мови, скоригувати своє мовлення та підвищити мовленнєву культуру [79, с. 105].

Так, науковець Г. Гамова наводить приклад застосування системи Moodle під час вивчення дисципліни «Ділова українська мова в державному управлінні» дає можливість для дистанційного навчання в мережі Інтернет. Інноваційні методи викладання та навчання змістовно вдосконалюють академічний процес, налагоджуючи комунікацію між викладачем і студентами. Загальними структурними компонентами реалізації курсу «Ділова українська мова в державному управлінні» є: слухач / групи слухачів, викладач; комп'ютерно-комунікаційні інформаційні середовища (Інтернет, Moodle), де зберігаються наукові та навчально-методичні матеріали й проводяться дистанційні навчальні практичні заняття; методичні рекомендації для слухачів і викладача. Професійна програма курсу «Ділова українська мова в державному управлінні» для заочного навчання студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» передбачає ознайомлення з теоретичним матеріалом, виконання практичних завдань, проходження тесту для самоконтролю та контрольного тестування. Практичні завдання курсу містять аналіз норм сучасної літературної мови, зокрема для перевірки знань публічних управлінців щодо особливостей усної та писемної форми офіційно-ділового стилю: у діловому спілкуванні звертатися до співрозмовника, дотримуватися лексичних та граматичних норм сучасної літературної мови при укладанні ділових паперів. [12, с. 284].

Головний етичний принцип мовленнєвого спілкування – дотримання паритетності (рівності) – знаходить своє втілення протягом усієї комунікації, починаючи з привітання і закінчуючи прощанням. Привітання і звертання задають тон розмові загалом. Залежно від соціальної ролі співбесідників і від ситуації спілкування вибирається тип спілкування або ж вид спілкування. Це

важливі ознаки комунікативної компетенції людини, володіння нею мовленнєвим етикетом. Основою природи виникнення і формування мовного етикету є філософське поняття оцінки, тобто особистого ставлення мовця до своїх опонентів, ділових партнерів, бо у формулах звертання, привітання, прощання, вибачення тощо лежить значення оцінного контексту. Отже, сучасному керівникові-управлінцеві необхідно володіти культурою спілкування як цілісною системою елементів, невід'ємною частиною якої є і мовленнєвий етикет [12, с. 284].

Досить цікавий досвід запровадження Е-курсу «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади» в системі дистанційного навчання для посадових осіб місцевого самоврядування Дніпропетровської області

У лютому 2015 р. Верховна Рада прийняла Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [74]. Головна мета Закону – надати громадам можливість самостійно вирішувати питання територіального устрою задля економії коштів та створення більш привабливого інвестиційного клімату. В Дніпропетровській області в рамках Комплексної стратегії розвитку регіону поступово формується системна діяльність практиків місцевого самоврядування й науковців спеціальності «Публічне управління та адміністрування» зі створення регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку [42], й висувались пропозиції щодо можливих елементів такої регіональної системи, а саме: розвинена асоціація органів місцевого самоврядування; мережа ресурсних центрів; мережа територіальних проектних офісів; підсистема залучення органів місцевого самоврядування й самоорганізації населення до участі в конкурсах проектів розвитку місцевого самоврядування різних рівнів; підсистема управління взаємодією із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами), яка має уміщувати комплекс угод із донорськими організаціями; підсистема моніторингу ходу реалізації та оцінювання результативності проектів та програм розвитку місцевого самоврядування; підсистема кадрового забезпечення інноваційного розвитку території (пріоритетним напрямом якої має бути розвинення компетентності

посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадянських об'єднань та громадських активістів у видах фандрайзингу та управління проектами; спеціалізований Інтернет-ресурс із платформою для формування спільнот практики [20, с. 292].

Також пропонувались до апробації наукові засади щодо вибору методів та інструментів, що мають бути застосовані під час формування й розвитку пропонованої системи. Саме тому у квітні-червні 2015 р. за ініціативи Дніпропетровської обласної ради реалізований проект пілотного дистанційного навчання для посадових осіб місцевого самоврядування Дніпропетровської області за темою «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади» у межах Спільноти практиків «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» та Меморандуму про співробітництво між швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) та Дніпропетровською обласною радою [42].

Навчання, спілкування й консультування було організовано на е-платформі «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування», що вже зарекомендувала себе як потужний аутсорсинговий ресурс розвитку персоналу публічного управління [42]. Метою цього е-навчання було розвинення компетентності практиків місцевого самоврядування щодо реалізації процесів об'єднання територіальних громад, а також формування регіональної спільноти практиків. Ключові ідеї створення е-курсу «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади»: об'єднати практиків з місцевого самоврядування Дніпропетровщини; надати можливість учасниками дистанційного навчання обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад; забезпечити учасникам доступ до консультування експертами різного рівня; створити умови для генерування учасниками курсу нових ідей у сфері вирішення проблем місцевого розвитку; розвинути підходи до набуття учасниками спільноти нових компетентностей через участь у е-навчанні. У форматі он-лайн навчання на платформі курс було реалізовано із 27 квітня до 14 червня 2015 р. [88, с. 10].

За результатами е-курсу 15–16 червня 2015 р. проведено науково-практичну конференцію учасників і організаторів курсу на базі ДРІДУ НАДУ із презентацією результатів роботи дослідних майданчиків щодо об'єднання територіальних громад. На курс було зареєстровано 894 учасники, серед яких 18% представників місцевих рад, 15% – районних та 42% – сільських або селищних рад, 8% представників органів виконавчої влади, 5% – громадських організацій. Завершило навчання 782 чоловіка. Успішно завершили курс (набрали більше 50 балів) – 684 (77%) [89, с.234].

Вражаючим є і такий результат опитування: 82% учасників визначили найбільший рівень дієвості (перспективності) такого інструменту участі громадськості у здійсненні місцевого самоврядування як «Підготовка та реалізація проектів» [89, с.236].

Таким чином, за оцінками фахівців, можна розглядати пілотний е-курс «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади» як перший етап формування регіональної спільноти практиків. Планується продовження діяльності у створеній регіональній спільноті практик муніципального розвитку (на спеціалізованій он-лайн платформі) та експертний супровід реформи місцевого самоврядування через Дніпропетровський Офіс реформ [88, 89].

Науковець Д.А.Тимоха, зазначає, що аналітики компанії IDC за ініціативи компанії Microsoft провели дослідження, яке дозволило виявити ТОП-20 самих актуальних навичок, що вимагають від своїх майбутніх співробітників роботодавці з різних сфер бізнесу. Якщо уважно подивитися на результати, то можна побачити, що від претендентів роботодавці майже завжди вимагають знання офісного пакету. До ТОП-20 найпотрібніших навичок потрапило вміння працювати з Microsoft Office. Його знання передбачають 15% вакансій, що добре оплачуються. Знання Microsoft Office є № 2 серед ТОП-20 найпотрібніших умінь. Microsoft PowerPoint та Word є відповідно № 11 та № 13 [20, с.288].

Тому однією з цілей навчального закладу є отримання студентами та слухачами відповідних знань, умінь та навичок для творчого й ефективного виконання управлінських функцій. В даний час важко знайти викладачів у

начальних закладах будь-якого рівня акредитації, які в своїй діяльності не використовують продукти, що входять до пакету Microsoft Office. Відомі всім Word, Excel, PowerPoint, а також менш відомі широкому загалу, але не менш корисні, Access та Publisher стали надійними інструментами, завдяки яким педагоги з усього світу досягають своїх педагогічних цілей. До навчального контенту сьогодні висуваються підвищенні вимоги. Необхідно забезпечити поєднання змісту предмету, що викладається, здобутків і інструментів педагогіки та можливостей використання інформаційних технологій. З великим ентузіазмом педагоги по всьому світу сприйняли вихід ще одного продукту корпорації Microsoft, а саме – Microsoft OneNote. Що стосується його використання в навчанні студентів, то тут існує безліч важливих переваг. Головними з них є можливість інтегрувати відео і аудіо інформацію в навчальний матеріал та додавання на аркуш OneNote елементів із будь-якого офісного додатку. Також можливе створення власного контенту та прив'язка його до конкретного місця лекційного чи практичного матеріалу (Таблиця 7.).

Таким чином, цей сервіс повністю задовольняє потреби викладача у реалізації його педагогічних цілей. Для студента все відбувається зручно та інтуїтивно зрозуміло. У своєму календарі сервісу Office він бачить усі актуальні на даний момент для нього теми та приєднується до їх вивчення. Також у OneNote реалізовано можливість спільної роботи студентів. Тобто викладач може встановити доступ до завдань студентам таким чином, що вони, наприклад, будуть виконувати його парами, або більшими за кількістю осіб групами. Застосування OneNote Class дозволяє повністю розкрити переваги суб'єкт-суб'єктної моделі навчання притаманної вищій школі, а також застосувати так звану інноваційну модель навчання «Перевернутий клас», як одну зі складових сучасної технології змішаного навчання. Головна особливість цієї моделі навчання – це організація самостійної навчальної діяльності студентів з освоєння програмного або додаткового навчального матеріалу [20, с.289].

Для даної моделі навчання є характерним чергування компонентів очного та дистанційного (електронного) навчання. Викладач, на даний час, уже втратив роль носія навчального матеріалу, але він повинен бути гідним провідником для студентів у царині опанування професійної майстерності. Вже відійшли часи, коли в навчальній аудиторії за допомогою проекторів або моніторів викладач демонстрував студентам статичний навчальний матеріал. Зараз за допомогою продукту OneNote Class є можливість вивести цю взаємодію на принципово новий якісний рівень. Відбувається це шляхом використання елементів спільної роботи студентів, інтерактивних елементів (опитувань, тестів, побудови графіків та схем, їх обговорення) та винесення процесу навчання за межі аудиторних занять. Перехід від традиційної форми навчання до базованої на використанні OneNote відбувається шляхом проведення експерименту при викладанні навчальної дисципліну «Основи менеджменту». [20, с.289].

Такий підхід дозволяє викладачеві зацікавити студента та зробити навчання більш ефективним. Звичайно ж використання цих технологій потребує від викладача певних зусиль та бажання освоїти щось нове. Участь викладачів у програмі Microsoft «Партнерство в навчанні» впродовж значного періоду часу дає можливість стверджувати, що слово «Партнерство» стоїть першим в її назві не дарма, бо це дійсно є плідною співпрацею, яка надихає учасників на створення навчального середовища та контенту. Заходи в рамках програми дозволяють побачити як ті чи інші педагогічні задачі вирішують викладачі інших вишів із використанням комп'ютерних технологій. Це стає можливим завдяки участі викладачів у вебінарах, тренінгах, конференціях, можливості пройти онлайн-курси за темами «Навчання з технологіями», «Windows в навчанні», «Цифрова грамотність» та ін. Ефективність використання Microsoft OneNote у навчанні можна оцінити, у першу чергу, по покращенню результату навчання студентів [20, с.289].

Одним із напрямів вдосконалення компоненту підвищення кваліфікації та технологій дистанційного навчання є впровадження електронного навчання в

межах освітніх програм, сумісних з Національною рамкою кваліфікацій України та загальноєвропейськими рамками кваліфікацій.

Вирішення питань організації ефективної системи професійної підготовки публічних службовців на основі інноваційної моделі державного управління системою неперервної освіти потребує нової стратегії підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Інформатизація системи освіти є невід'ємною складовою Болонського процесу, інтеграції України в європейську співдружність. Однією з найбільш ефективних освітніх технологій є електронне дистанційне навчання (e-Learning) [82, с. 15].

Розвиток дистанційного навчання як нового напрямку в інформатизації освіти вимагає послідовного вирішення ряду важливих завдань при організаційно-нормативному, навчально-методичному, технічному, програмному і кадровому забезпеченні, взаємодії всіх елементів системи дистанційного навчання в процесі реалізації освітніх програм ВНЗ.

В даному аспекті цікавим є досвід Лабораторії дистанційного навчання (ЛДН) Київського національного торговельно-економічного університету (КНТЕУ), що забезпечує організацію та проведення дистанційного навчання за допомогою системи Moodle, що являє собою пакет програмного забезпечення для створення електронних курсів і web-сайтів. Також ЛДН планує, організовує, впроваджує технології дистанційного навчання для потреб діяльності КНТЕУ і навчального процесу, що дає учасникам мережі унікальну можливість отримувати знання, незалежно від місця знаходження. Лабораторія забезпечує функціонування системи дистанційного навчання та сайту Центру дистанційного навчання. В навчальний процес уже впроваджено дистанційні курси з багатьох дисциплін, в тому числі розроблених на кафедрі інженерно-технічних дисциплін КНТЕУ. Електронні підручники є одним з основних навчальних засобів і важливою складовою навчального процесу в системі дистанційного навчання, що містять мультимедійні матеріали, які можуть бути використані в будь-який час, у будь-якому місці, враховуючи індивідуальні здібності студента. Кожен

розробник має своє уявлення про створення електронних підручників. Насамперед потребує вирішення питання уніфікації структури підручника, вироблення єдиних принципів підготовки і подання навчальних матеріалів. Крім того, електронні підручники дозволяють, використовуючи передові технології, забезпечувати активне та інтерактивне навчання в реальному режимі часу й доступ до останніх оновлень змісту при підключенні до професійних баз даних. Основними перевагами інтерактивного навчального посібника перед звичайним підручником є: компактність зберігання в пам'яті комп'ютера і на CD, мобільність, тиражованість, можливість оперативної модифікації змісту підручника, використання нових технологій подачі матеріалу. Викладання теоретичних основ дисципліни побудовано за модульним принципом й оформлено у вигляді гіпертекстового переліку розширених електронних конспектів лекцій, що відображають ієрархічну структуру викладеного матеріалу. Також можуть бути наведені відповідні практичні завдання і динамічні покрокові алгоритми їх вирішення з поясненнями, питання для перевірки знань, список літератури, глосарій. Проблемно-ситуаційний блок містить проблемні питання, навчальні та ситуаційні завдання. В електронному курсі можуть бути використані різні форми самоконтролю: тестування (контроль знань) і виконання контрольних завдань (контроль умінь) [83, с. 138].

У процесі створення мультимедійного курсу перед розробниками постає проблема найбільш ефективного поєднання дидактичних завдань і технічних рішень. Сьогодні існують різні засоби для створення електронних курсів, в тому числі і дистанційних. Так, практично необмежені можливості підготовки складних інтерактивних сценаріїв пропонує розробникам Articulate Storyline, що має простий інтерфейс та інтуїтивно зрозумілі функції. У системі є навчальний курс, шаблони, інструкції, поради та безкоштовні завантаження із сайту розробника програмного продукту. Articulate Storyline дозволяє розробляти якісні та наочні навчальні матеріали, які сприяють формуванню активного пізнавального інтересу і легко засвоюються. За допомогою нескладних маніпуляцій презентація перетвориться в привабливий Flash-об'єкт, готовий до

використання в процесі навчання. Програма дозволяє створювати навчальний контент будь-якої складності, в тому числі навчальні ігри та симуляції, містить велику базу персонажів. Крім того, з'являється можливість створювати курси, доступні на мобільних пристроях. Articulate Storyline підтримує інтеграцію з системами дистанційного навчання – ролики можуть бути сумісні зі специфікаціями SCORM, AICC, Tin Can Api. Відповідно, результати тестування можна передати для використання системою дистанційного навчання (Moodle або будь-який інший програмний пакет). Articulate Storyline підтримує вставку мультимедійного контенту всіх типів: відео, флеш, звук, веб-об'єкти. Імпортуються всі поширені формати відео (flv, avi, wmv, mov, mpeg, dv, 3g) і звуку (mp3, wma, wav, m4a, aac, aiff, ogg), крім того, можна вставити HTML-код ролика з Інтернету або записати відео з веб-камери, а звук – з мікрофона. Веб-сторінки відображаються на слайді у вигляді фреймів, ними можна користуватися, і це теж суттєво розширює горизонти проектування роликів. Таким чином, Articulate Storyline є якісною і простою в освоєнні програмою для створення інтерактивного мультимедійного контенту, передусім освітнього спрямування. Рекомендується звернути увагу на цю програму всім фахівцям e-learning, педагогам, маркетологам і людям інших схожих спеціальностей. професійної діяльності: дистанційне навчання; контроль рівня отримання знань; надання допомоги у створенні електронних посібників та відео [41].

Таким чином, на розвиток професійної освіти державного службовця та формування освітнього простору загалом значно впливає розвиток Інтернет-технологій та інформаційних систем. Змінюється комунікаційний простір та його можливості. З'являються нові технології, які можуть використовуватись у навчальному процесі. Інтернет-технології набувають все більшої ваги в розвитку інформаційного простору. Інформаційні ресурси постійно змінюються на рівнях: апаратних засобів (виникають нові види комп'ютерного та мобільного обладнання: ноутбуки, КПК, смартфони, iPhone тощо); програмного забезпечення (відкриті ресурси з безоплатним доступом); комунікації (нові види

безпроводного доступу: WiFi, WiMAX, 3G, 4G, широкосмугові мережі тощо) [41].

Все більшу увагу теоретиків і практиків привертає проблема використання у навчальному процесі сервісів Web [52,53,54].

Вони надають можливості, яких не було декілька років тому: миттєва комунікація між користувачами, незалежно від їхнього географічного місця розташування; спільна синхронна та асинхронна творча робота; нові способи подання інформації та роботи з нею, колосальні інформаційні обсяги, доступні кожному тощо. Матеріал, наданий викладачем, уже не єдине джерело інформації. Слухачі, в будь-якому випадку, звертатимуться до Інтернет-ресурсів під час виконання навчальних завдань, контактуватимуть в соціальних мережах, обмінюватимуться інформацією. Тому краще, щоб цей процес був попередньо продуманий та скоординований. А це вимагає відповідного рівня підготовленості самого викладача, постійної роботи над підвищенням свого професійного рівня. Служби та сервіси мережі Інтернет – електронна пошта, пошукові системи, тематичні каталоги, освітні портали, соціальні мережі, відео- та геосервіси – можуть використовуватись при організації навчання слухачів за різними формами. Для організації взаємодії між слухачами та викладачем можуть бути використані системи телеконференцій та вебінарів [20, с. 284].

Останні набувають поширення в якості освітньої інформаційно-комунікаційної технології, організованої за допомогою спеціального програмного забезпечення, що дозволяє передавати та контролювати знання, переважно в інтерактивному режимі. Для проведення вебінарів використовують можливості Skype, ooVoo, TeamViewer та інших сервісів. Веб-технології набувають особливого значення для розвитку професійної освіти. Окрім того, що надають у вільному доступі велику кількість різних програмних засобів для навчального процесу, стимулюють виникнення нових ідей для взаємодії та саморозвитку викладачів та слухачів. Виокремлюють такі основні напрямки їх використання: створення дидактичних матеріалів; проведення досліджень; співробітництво та комунікація; публікація робіт; дистанційне навчання та ін.

Дослідження здійснюються через: пошук у мережі матеріалів для вирішення проблем, які виникають при викладанні, необхідної художньої та наукової літератури; реалізацію навчальних проектів за допомогою технологій, що дозволяють створити умови для самостійної розумової та творчої діяльності і підтримки ініціативи слухачів. Пошук у мережі забезпечується такими системами як Google, META, Rambler, Yandex, та ін. Важливим є створення дидактичних матеріалів. Серед Веб-технологій для цього існує велика кількість інструментів, наприклад, для створення різних за типами тестових завдань і вправ. Крім інструментів, методів та джерел відомостей і даних, Веб-технології надають нові можливості для: забезпечення вільного доступу до навчальних матеріалів завдяки соціальним сервісам і технологіям у хмарі (наприклад, онлайн-сервіс Evernote дозволяє зберігати, синхронізувати та відшукувати текстові записи, веб-сторінки, фотографії, малюнки тощо); комунікації між учасниками процесу навчання, що дозволяє здійснювати обмін професійним досвідом, методичними ресурсами тощо; створення інноваційних засобів навчання; підвищення мотивації до навчання, самонавчання, реалізації особистісного потенціалу того, хто навчається тощо [52].

З точки зору організації дистанційного навчання, важливим є питання розвитку електронних систем управління навчальною діяльністю або, так званих, платформ. Сьогодні їх пропозиція є достатньо різноманітною: ATutor, Віртуальний університет, Prometheus та ін. Разом з тим, однією з найбільш популярних серед навчальних закладів різного рівня в нашій країні залишається Moodle (від Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment), оскільки це безкоштовна, відкрита система управління навчанням, орієнтована насамперед на організацію взаємодії між викладачем та слухачами. Вона може використовуватись як для організації дистанційних курсів, так і під час навчання за денною формою [53, с. 215].

Отже, сучасні інтернет-технології дозволяють вирішувати ряд методичних та дидактичних завдань, зокрема: створення та зберігання навчального матеріалу; формування бази навчально - та науково-методичного забезпечення;

активізація самостійної діяльності слухачів тощо. Окремі – надають можливості для спільної колективної роботи. Їх розвиток відкриває нові перспективи для удосконалення навчального процесу, оскільки зростають вимоги і до технічного забезпечення закладів, і до науково-методичного супроводу, і до змісту діяльності викладача у частині використання ним нових методів, форм і засобів навчання тощо.

Потрібно відзначити, що питання ефективності використання різних форм та методів навчання є актуальним не лише для України. Так, Інститутом персоналу та розвитку Великобританії (The Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD) проведено у березні 2015 р. опитування 1993 осіб, щодо того, які форми найчастіше використовувалися у їхній організації для професійного навчання, та які є, на їхню думку, найбільш ефективними. Результати засвідчили, що найчастіше використовувалися: – навчання за місцем роботи (навчання без відриву від роботи) – 50%; – дистанційне навчання – 29%; – внутрішньовідомчі програми навчання – 25%; – обмін досвідом або через соціальні мережі – 25%; – семінари, конференції, що проводяться зовнішніми організаторами – 15% [20, с. 110].

Ці ж форми були визнані найбільш ефективними, але за винятком дистанційного навчання і семінарів, конференцій, що проводяться зовнішніми організаторами. Тобто, думка слухачів, незалежно від місця проживання чи роботи, є спільною щодо малоефективності зазначеної форми дистанційного навчання. Враховуючи дійсно складну ситуацію в країні, важливо, на нашу думку, зосередитися на підвищенні кваліфікації публічних службовців під час короткотермінових тематичних семінарів, тренінгів та наставництва, а дистанційною формою, має бути як специфічною формою підвищення кваліфікації. Також, необхідно переглянути терміни та навчально-тематичні плани за комбінованою формою, врахувавши при цьому особливості навчання [83, с. 140].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку суспільства освітянський процес в Україні дуже стрімко розвивається, щоденно поповнюючись новими

методами, формами та засобами навчання. Одним із таких методів стало впровадження в навчальний компонент підвищення кваліфікації публічних службовців Інтернет та електронних ресурсів, які відкривають нові можливості у наданні студентам навчальних матеріалів та забезпечують доступність і ефективність отримання необхідної інформації. Окрім того, мережа Інтернет є сьогодні найпопулярнішим засобом розповсюдження інформації серед молоді. Вона відкриває широкі можливості для навчання, надаючи різноманітні та нестандартні освітні послуги та швидкий доступ до величкої кількості навчальної інформації. До основних Інтернет та електронних ресурсів, які вже зараз широко використовуються в освітньому процесі вишів, можна віднести навчальні дистанційні курси, електронні інтерактивні енциклопедії та словники, електронні перекладачі, віртуальні музеї, пошукові системи та ін. Сьогодні, на жаль, рівень усвідомлення усіх переваг впровадження таких ресурсів у навчальний процес з боку викладачів та держави є недостатнім. Ситуація, що склалася, перешкоджає підготовці майбутніх фахівців відповідно до сучасних освітніх світових стандартів [82, с. 15].

Електронні ресурси також забезпечують високий рівень індивідуалізації навчального процесу. Вони дозволяють розвивати необхідний для кожного слухача, конкретний тип навичок, встановлювати індивідуальну швидкість виконання завдань залежно від рівня підготовки, мети навчання. Використання електронних джерел у навчальному процесі має свою перевагу і для галузі методики, адже його результати можна застосовувати у плануванні навчальної програми [84, с. 5].

Використання електронних ресурсів передбачає наявність відповідного обладнання, програмного забезпечення та фахівців з його експлуатації, а отже, такі навчальні програми можуть бути реалізовані виключно у навчальних закладах із відповідною технічною та фінансовою базою.

Висновки до розділу 3.

Якісне функціонування сучасної вищої освіти неможливе без використання Інтернету та електронних ресурсів. Адже саме вони в поєднанні з

традиційними засобами навчання здатні забезпечити ефективні умови для підготовки спеціалістів, які будуть конкурентоспроможними на світовому рівні. Це можливо лише за умови чіткої державної політики в цьому питанні, здійсненні державної фінансової підтримки щодо впровадження інформаційних технологій в навчальний процес. Це дозволить реалізувати основні завдання в системі підвищення кваліфікації публічних службовців

Таким чином, останні десятиліття завдяки впровадженню інформаційно - комунікаційних технологій у всі напрями та складові управлінської діяльності у сфері державного управління з'явилися нові можливості та інструменти, що покращують цю діяльність. Надзвичайно актуальним для впровадження інформаційних технологій у систему професійної підготовки публічних службовців є створення корпоративних інформаційних систем, їх застосування в навчанні, управлінні і комунікаціях.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, актуальним є дослідження аспектів впровадження дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, розробка базових принципів, на яких воно повинне будуватися, розробка пакетів модулів для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування»; пакетів модулів та тематики дистанційних короткотермінових тематичних семінарів (за напрямками професійної діяльності).

ВИСНОВКИ

У результаті написання магістерської роботи зроблено низка таких висновків.

1. Вирішення проблем, пов'язаних із технологіями дистанційного навчання в процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, є прерогативою держави як у сталому так і в трансформаційному контексті.

Докладно проаналізувавши понятійно-категоріальний апарат дослідження, основні підходи науковців при розгляді проблематики дослідження, розглянув ретроспективу його становлення, зарубіжний досвід та визначивши основні технології дистанційного навчання, автор прийшов до висновку, що процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців потрібно розглядати крізь призму реформування системи органів влади та місцевого самоврядування в Україні та їх спроможність ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень. Умови служби співробітників органів місцевої влади повинні дозволяти добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності, для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі.

Необхідною передумовою ефективного виконання завдань та повноважень органів влади та місцевого самоврядування є належний професійний рівень публічних службовців, депутатів, міських голів.

Все це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних послуг, що надаються громадянам. Для сучасного службовця не є достатнім мати необхідні знання у економічній, соціальній та правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці, він також має володіти численними управлінськими та комунікативними навичками.

Підготовка спеціалістів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи.

В умовах Євроінтеграції та глобалізаційних процесів система навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Тому потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає насамперед реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі.

Таким чином, оскільки Українська держава переживає зміну соціально-економічного, політичного укладу життя – реформи господарювання, форм і методів управління – то постала проблема у виробленні нових підходів до підвищення кваліфікації публічних службовців.

Із сформованою політикою соціально-економічного розвитку України тісно пов'язана і державна кадрова політика. Відповідно і державна служба, і служба в органах місцевого самоврядування як соціально-правові інститути, що забезпечують функціонування адміністративної системи, мають враховувати тенденції та напрями соціально-економічних реформ, мати достатню кількість висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити реалізацію цих реформ.

Одним зі способів ефективного вирішення зазначених проблем є модернізація системи підвищення кваліфікації публічних службовців – пошук і впровадження інноваційних технологій навчання у процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців на основі використання не лише найкращих зразків вітчизняної науки, а й з урахуванням загальних

тенденцій європейського розвитку освіти дорослих, результатів міжнародних досліджень.

2. Проаналізувавши етапи безперервної професійної освіти публічних службовців в умовах дистанційного навчання, автор зазначає, що організація навчання посадових осіб ускладнюється: неналежною фінансовою базою, що перешкоджає залученню до роботи осіб з сучасною освітою та відповідним досвідом; відсутністю загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання публічних службовців; низькою мотивацією посадових осіб; неналежною взаємодією органів влади з неурядовими організаціями та громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню; факторами психологічного характеру, пов'язаними з менталітетом службовців, наявністю у їх професійній свідомості залишків старих командно-адміністративних методів управління; недосконалістю українського законодавства, що регламентує питання навчання публічних службовців, зокрема з питань ресурсного забезпечення процесу навчання; недостатньою координацією діяльності різних установ та організацій, що займаються навчанням та перепідготовкою публічних службовців, а також недостатнім забезпеченням навчального процесу належними навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами.

3. Досліджуючи ефективності впровадження дистанційної технології навчання в професійну підготовку публічних службовців, автор дійшов висновку, що дистанційне навчання є перспективним напрямом розвитку професійної підготовки у галузі державної служби, сприяє підвищенню її ефективності та мобільності за рахунок використання можливостей Інтернету для мультимодального представлення навчальної інформації, автоматизації контролю, моніторингу, інтерактивного мережевого спілкування, організації мережевих форм навчання і управління ними розподілено в просторі та часі, розвитку здатності майбутніх фахівців до саморозвитку. Проведений аналіз законодавчої бази освіти України дозволив виявити, що однією з причин затримки у розвитку дистанційної форми навчання є її недостатнє законодавче забезпечення.

4. Висвітливши зміст зарубіжного досвіду підвищення кваліфікації працівників державної служби, автор прийшов до висновку, що процеси глобалізації, побудова єдиного європейського простору та сучасні соціально-політичні зміни вимагають не тільки переосмислення організації діяльності державної служби в Україні, а й пошуку шляхів вдосконалення, враховуючи, що проведення змін в економічно розвинених країнах світу починався із реформування державної служби.

Світова практика державної служби свідчить, що пріоритетом державної політики має стати професіоналізації державної служби, насамперед, через систему навчання та підвищення кваліфікації державними службовцями; країни Центральної та Східної Європи намагаються детально регламентувати процедури підвищення кваліфікації державними службовцями. Світова тенденція в даному напрямі є такою, що останніми десятиріччями відбуваються постійні реформування у цій сфері, спрямовані на більшу гнучкість процедур, механізмів та навчальних технологій стажування.

Інтегрування України у світовий економічний процес вимагають пошуку нових підходів до формування кадрів професіоналів, що сприятиме оновленню змісту діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підвищенню їх престижу.

У демократичному суспільстві загально визнаними орієнтирами розвитку ефективної моделі професійної підготовки публічних службовців є її фундаментальність, випереджальний інноваційний характер, практична спрямованість на задоволення інтересів і потреб людини, доступність та відкритість. Досягнення цих орієнтирів неможливе без застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. У цьому контексті існуюча модель професійної підготовки публічних службовців в Україні не відповідає сучасним вимогам і практиці провідних демократичних країн.

5. З огляду на це актуалізується дослідження проблем вдосконалення компоненту підвищення кваліфікації та технологій дистанційного навчання, розповсюдження інноваційних моделей європейських стилів навчання

дорослих у процесі навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. Дистанційну форму доцільно розвивати у напрямку спеціалізованих курсів в рамках постійно діючих семінарів.

6. Проаналізувавши використання інтернет-технологій та електронних освітніх ресурсів у професійному навчанні публічних службовців потрібно зауважити, що систему управління навчанням Moodle в навчальному процесі потрібно розвивати та вдосконалювати; впроваджувати інформаційно-комунікаційних технологій у всі напрями та складові управлінської діяльності у сфері державного управління; застосовувати нові можливості та інструменти інтернет-технологій та електронних освітніх ресурсів; забезпечення вільного доступу до навчальних матеріалів завдяки соціальним сервісам і «хмарним технологіям»; створювати корпоративні інформаційні системи.

З огляду вищезазначених проблем та шляхів постійного підвищення кадровим складом державної служби своєї професійної компетентності й досягнення високого рівня професіоналізму, автор розробив рекомендації для програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування:

1. Важливим елементом системи державного управління є підвищення кваліфікації публічних службовців різного рівня управління та різних сфер діяльності, зокрема, на регіональному рівні.

2. В сучасних умовах державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування повинні отримати знання з питань реформи місцевого самоврядування (особливості об'єднання громад, ресурсного та фінансового забезпечення об'єднаних громад тощо) та отримання міжнародної технічної допомоги (написання та подача апікаційних заявок на конкурси, підготовка й оформлення заявок на отримання грантового фінансування) і вміти застосувати їх у своїй практичній роботі.

3. Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за такими напрямками: запровадження дистанційної форми навчання; підвищення рівня комп'ютерної грамотності (досконале

володіння програмами Word, Ascod, Excel, PauerPoint); підвищення рівня володіння іноземною мовою.

4. Підвищення професійного рівня державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у зв'язку із удосконаленням професійних знань з комп'ютерної грамотності, можливості підвищувати свої професійні знання і вміння, вивчаючи навчальні курси за дистанційною формою навчання без відриву від роботи, а також удосконалення вивчення іноземної мови.

5. Залучення відповідальних працівників місцевих органів влади та викладачів вищих навчальних закладів для проведення занять, насамперед з економіки, права, політології, психології, соціології, менеджменту, е-урядування тощо.

6. Застосування інноваційних технологій реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію, індивідуалізацію, запровадження активних форм підвищення кваліфікації.

Отже, суспільно-політичні зміни останніх років вимагають від публічних службовців постійного підвищення своєї професійної компетентності та досягнення високого рівня професіоналізму, що надасть змогу успішно розв'язувати складні проблеми, що виникають у процесі демократизації суспільства. Підвищення кваліфікації за дистанційною формою навчання, як і безперервна освіта в цілому постають як перспективний і специфічний напрямок у сфері професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородін Є. І., Чикаренко І. А. Розвиток проектних компетентностей публічних службовців: досвід реалізації он-лайн навчання. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 21 жовт. 2016 р. / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 187–189.
2. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід /О.О.Бабінова. – К.: Фенікс, 2011. – 268 с.
3. Бабінова О. О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна / О. О. Бабінова // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2(3). – С. 73-78.
4. Болюбаш Н. М., Ємельянов В. М. Упровадження дистанційних технологій у професійну підготовку державних службовців / Н.М. Болюбаш, В.М. Ємельянов // Наукові праці. Державне управління. – 2012.– Випуск 190. – Том 202. – С. 116-120
5. . Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – ІваноФранківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
6. Встановлення критеріїв оцінювання, оцінювання і стратегічний менеджмент у державному секторі /пер. з англ. М. Коваль, Р. Федущинська. – Л.: Вид-во ЛФ УАДУ, 2000. – 137 с.
7. Гнидюк Н. Розвиток державної служби в Польщі. Елементи стратегії реформування державної служби та проблеми, пов'язані з її впровадженням / Н. Гнидюк// Вісн. НАДУ. – 2007. – № 3. – С. 41–42.
8. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] /Л.М.Гогіна. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>.

9. Головне управління державної служби України. Звіт про підсумки діяльності у 2014 році. – К.: Логос, 2014. – 65 с.
10. Гордієнко В. Д. Мотивація як фактор підвищення професіоналізму та компетентності персоналу в державній службі [Електронний ресурс] / В. Д. Гордієнко, Н. П. Бондаренко. – Режим доступу: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2333/1/Gordienko.pdf>.
11. Гринівецька Н. М. Оптимізація підготовки і формування управлінських кадрів державної служби / Н.М. // Зб. наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України. – К. : УАДУ, 1998. – Вип. 1. – С. 136–142.
12. Гамова Г. Прагмалінгвістичні основи мовної етики й мовленнєвого етикету в діловій комунікації / Г. Гамова // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6–7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2014. – С. 283–285.
13. Гошовська В. А. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації державних службовців в умовах практико-орієнтованої освіти [Електронний ресурс] / В. А. Гошовська. – Режим доступу : <http://www.parle.org.ua/>
14. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
15. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження в Україні: [навч. посіб.] / кол. авт. ; за заг. ред. В. А. Ребкало, В. В. Тертички. – К. : Вид-во НАДУ, 2000. – 232 с.
16. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П.

- Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
17. Державне управління: основи теорії, історія і практика: [навч. посіб.] / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджі / за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
18. Енциклопедія державного управління: [у 8 т.] / за ред. Ю. В. Ковбасюка. – 2011. – Т. 6 «Державна служба» / за ред. С. М. Серьогіна, В. М. Сороко. – 2011. – 524 с.
19. Європейський досвід для створення ефективної системи контролю та оцінки якості вищої освіти в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс] : сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/745>
20. Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 5–6 листоп. 2015 р.) / [за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської]. – К. : НАДУ, 2015. – 312 с.
21. Європейська хартія місцевого самоврядуванням. – Страсбург, 15 жовт. 1985 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036
22. Журавльов А. В. Стан та перспективи розвитку дистанційного навчання в Україні // Зб. наук. пр. УАДУ – К., 2000. – Вип. 2. – Ч. 4 – С. 337–341.
23. Закон України «Про вищу освіту» від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII // Офіц. вісн. України. – 2014. – № 63. – С. 7–14
24. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>
25. Закон України «Про вищу освіту» від 17.01.2002 року № 2984-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2984-14>

26. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П.З. Козак. // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 392–398.
27. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: [монографія] / С.Е. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 296 с.
28. Зелинский С. Э. Оценивание мотивационной компетентности государственного служащего / С.Э. Зелинский // Вопросы управления. – 2014. – №3(9). – С.141-147.
29. Зелинский С.Э. Диагностический инструментарий оценки управленческой компетентности государственных служащих / С.Э. Зелинский // Вопросы управления. – 2015. – № 6 (18).
30. Зелінський С. Е. КРІ – на службу державній службі / С. Е. Зелінський // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – № 2(54). – С. 163-167.
31. Зелінський С. Е. Автоматизовані системи управління діяльністю регіональних органів влади / С.Е. Зелінський // Збірник тез II Кіровоградського соціально-економічного форуму «Інформаційне суспільство і влада». – Кіровоград : 2013. – С. 44-48.
32. Зелінський С. Е. До питання виявлення управлінського потенціалу державних службовців / С.Е. Зелінський // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2015. – № 3. – С. 118-122.
33. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби [Електронний ресурс] / С.Е. Зелінський // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2013. – Вип. 13. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/tppd_2013_13_22.pdf.
34. Інноваційні технології навчання в системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців / під заг. ред. В. Логвинова, С. Хаджирасєвої. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2002. – 253 с.

35. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процесі реформування державної служби. – К.: НАДУ, 2005. – 552 с.
36. Іванова Т. Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: сучасний стан і перспективи розвитку /Т. Іванова // Вісник Центральної виборчої комісії–2008. – №2 (12). –С.72-75
37. Ибрагимов И. М. Информационные технологии и средства дистанционного обучения / И. М. Ибрагимов. – М. : АСАДЕМА, 2005. – 331 с.
38. Информационные технологии в науке и образовании : материалы межд. научно-практ. Интернет-конф., III Всерос. семинара [«Применение Moodle в сетевом обучении»] (1-3 апреля 2009 г.) / [под ред. А. Е. Попова и др.]. – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 263 с.
39. Інформаційна система дистанційного навчання ОРІДУ НАДУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : du.odessa.ua/?rozd=4
40. Кадрова політика і державна служба: [навч. посіб.]/С.М. Серьогін, Н. Т.Гончарук, Н. А. Липовська та ін.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
41. Капустянська О. М. Вебінари як нова освітня інформаційно-комунікаційна технологія [Електронний ресурс] / О. М. Капустянська. – Режим доступу : http://osvita.ua/school/lessons_summary/education/46395/
42. Кіреєва О. Завершено регіональний е-курс «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади» для Дніпропетровської області /О. Кіреєва. – Режим доступу: http://despro.org.ua/news/news/?ELEMENT_ID=1534.
43. Комунікативна компетентність керівника: навч.-метод. матеріали / Л.А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 76 с.
44. Калашник Н. С., Бородін Є. І., Управління самоосвітою державних службовців : методичні рекомендації. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2014. 23 с.

45. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konceptiy>
46. Кошова Т. Застосування інтерактивних методів і технологій у навчанні державних службовців : аналіз можливостей та проблем / Т. Кошова // Актуальні проблеми державного управління. – Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ, 2002. – Вип. 3(9). – С. 239-246.
47. Кухаренко В. М. Методика розробки дистанційних курсів для державних службовців. Прикладна статистика: проблеми теорії та практики / В. М. Кухаренко // Збірник. наук. праць. – Вип. 3. – К., 2008. – С. 278–285.
48. Лібанова Е. Г. Соціально-демографічні ризики реалізації стратегії державної кадрової політики України в 2012-2020 роках [Електронний ресурс] / Е.Г. Лібанова ; Ін-т демографії та соціал. дослідж. ім. М. В. Птухи ; НАН України // Офіційне інтернет - представництво Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. – Режим доступу : <http://www.idss.org.ua/stil.html>.
49. Маматова Т. В. Е-платформа «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» як аутсорсинговий ресурс розвитку персоналу публічного управління / Т.В. Маматова // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2014. – № 4 (8). – С. 38 – 40.
50. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / уклад.: О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2012. – 48 с.
51. Методичні рекомендації щодо вивчення і аналізу навчальних потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як одного із шляхів забезпечення ефективності підвищення кваліфікації

- / О.Д. Брайченко, Т.А. Саченко, Н. А. Коняшина; ІПККК НАДУ при Президентіві України. – К., 2011. – 38 с.
52. Мішакіна Ю. Використання сервісів Web 2.0 та Web 3.0 у навчальному процесі [Електронний ресурс] /Ю. Мішакіна // Вісн. Книжкової палати. – 2012. – № 9. – С. 31–33. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vkr_2012_9_11.pdf.
53. Морзе Н. В. Методика створення електронного навчального курсу (на базі платформи дистанційного навчання Moodle) : навч. посіб. / Н. В. Морзе, О. Г. Глазунова. – К.: “Аграр Медіа Груп”, 2012. – 247 с.
54. Накалюжна Т. І. Види сучасних ІКТ в навчально-виховному процесі: презентація /Т.І. Накалюжна. – Режим доступу : <http://www.slideshare.net/masterfizik/ss-30319568>
55. Навчальна програма підготовки магістрів державного управління за спеціальністю 8.15000 «Державне управління». Дисципліни нормативної частини. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2004. – 117 с.
56. Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>
57. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку:[монографія]. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 237 с.
58. Освіта впродовж життя: досвід та перспективи розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 22-23 квіт. 2010 р. / 46 ред.: А. А. Мазаракі, Н. В. Притульська, К. С. Шклярук, І. О. Чаюн ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2010. – 140 с.
59. Підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Національній академії державного управління при Президентіві України: інформаційний аспект: наук.-метод. матеріали

/ уклад.: Т. П. Крушельницька, О. Б. Кукарін, Р. А. Нау- менко та ін. - К.: НАДУ, 2010. – 48 с.

60. Пашко Л. А. Комунікативна компетентність керівника: [навч.-метод. матеріали] / Л.А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О.М. Руденко; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К.: НАДУ, 2013. – 73 с.
61. Протасова Н., Брайченко О. Самоосвіта як чинник розвитку професіоналізму державних службовців // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: Зб. наук. та наук.- метод. пр. / Кол. авт.; За заг. ред. В.І. Лугового, В.Г. Понеділко. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 2. – С. 52 – 64.
62. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України [Електронний ресурс]: указ Президента України від від 9 грудня 2011 року № 1110. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/14263.html>.
63. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.
64. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
65. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу [Електронний ресурс]: Закон України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1629-15>.
66. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>.

67. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 року № 614. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-%D0%BF>.
68. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005- 2010 роки» [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 року № 746. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF>.
69. Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри» [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 1997 р. № 918. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/918-97-%D0%BF>.
70. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : проект Закону. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569.
71. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс] : указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
72. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 27 червня 2012 року № 411-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80>
73. Про затвердження вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 4 листоп. 2011 р. № 51. – Режим доступу : <http://guds.gov.ua>
74. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 157-VIII від 5 лют. 2015 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – Ст. 91.

75. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. /К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С.М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 256 с
76. Питання Української Академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України від 21 верес. 2001 р. № 850. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>
77. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України від 9 листоп. 2000 р. № 1212. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>
78. Президент представив «Стратегію реформ-2020» Мета реформ – членство в ЄС. Прес-служба Президента України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.president.gov.ua/news/
79. Плотницька І. М. Українська мова в державному управлінні: теоретико-методологічний аспект: [монографія] / І. М. Плотницька. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 232 с.
80. Проблеми та Пріоритети удосконалення добору, розстановки й підготовки кадрів державного управління в Україні / [В. Луговий, В. Князєв, В. Куценко та ін.] // Вісник УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 5–19.
81. Полат Е. С. Педагогические технологии дистанционного обучения / [Е. С. Полат, М. В. Моисеева, А. Е. Петров и др.]. – М. : Академия, 2006. – 400 с.
82. Савченко Т. В. Стан розвитку дистанційної освіти в Україні / Т.В.Савченко, Л. А. Карпенко // Ключові въпроси в съвременната наука : материали за 7-а международна науч. практ. конф., 17–25 апр. 2011 г. – София : “Бял ГРАД-БГ” ООД. – Т. 24. Педагогически науки. – С. 15–18.
83. Савченко Т. В. Програмні продукти для розробки інтерактивних електронних курсів / Т. В. Савченко, С. В. Гахович, Л. В. Солодєєва // Зб. наук. праць. Військового ін-ту Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – К. : ВІКНУ, 2013. – Вип. 44. – С. 138–147.

- 84.Сороко В. Принципи та завдання загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: Досвід та проблеми: Зб. наук. та наук.-метод. пр. / Кол. авт.; За заг. ред. В.І. Лугового, І.В. Розпутенка, В.Г. Понеділко. – К.: Вид-во УАДУ, 2003. – С. 5 – 12.
- 85.Спільнота практик місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://udl.despro.org.ua/>
- 86.Титенко С. В. Керування контентом вебсистем безперервного навчання / С. В. Титенко, О. О. Гагарін // XV Міжнародна наук.- практ. конф. «Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики і освіти»: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23-26 лют. 2010 р. – К. : Європ. ун-т, 2010. – С. 213-214.
- 87.Титенко С. В. Комплекс моделей для побудови Web-системи безперервного навчання /С.В. Титенко // Наук. вісті НТУУ “КПІ”. – 2008. – № 5 (61). – С. 57-66.
- 88.Удод Є. Г. Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації /Є.Г. Удод // Аспекти публічного адміністрування. – 2015. – № 4 (18). – С. 6–13.
89. Удод Є. Г. Формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку: досвід Дніпропетровської області /Є. Г. Удод // Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. – № 4 (23). – С. 228–236.
- 90.Філіпповський В. Проблеми наближення професійного навчання державних службовців до стандартів Європейського Союзу / В. Філіпповський // Вісн. держ. служби. – 2004. – № 2. – С. 56 – 60.
- 91.Шаповалова Н. Адміністративна реформа у Польщі: напрямки змін та реальні результати / Н.Шаповалова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dialogs.org.ua/crossroad_full.php?m_id=3636

92. Шпекторенко І. В. Безперервна освіта державних службовців в Україні: зміст, проблеми, перспективи : навч. посіб. /І.В. Шпекторенко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – 36 с.
93. Центр дистанційного навчання НАДУ при президентові України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/dlc.html>.
94. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи: аналіт. зап. [Електронний ресурс]// Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/913/>