

КАЧАН Я.В., к.н.з держ.упр, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України
Y. KACHAN, Ph.D. in Public Administration, assistant Professor of Public Management and Administration Department, Institute for Personnel Training of the State Employment Service of Ukraine

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА: ПРИКЛАД ПОЛЬЩІ

THE IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE AND ON THE EXAMPLE OF POLAND

Стаття присвячена з'ясуванню теоретико-методологічних основ професійного розвитку публічних службовців в Україні. У статті доведено, що вимоги, які сьогодні суспільство ставить до професійної діяльності публічних службовців, передбачають не тільки посилення відповідальності та ефективності при її здійсненні, а й постійне підвищення державними службовцями рівня власної професійної кваліфікації. Встановлено, що на сьогодні, професійний розвиток публічної служби має фундаментальне значення в контексті післядипломної освіти державних службовців, адже будь-які політичні стратегії формуються та реалізуються через призму людини. Окреслено розгляд професійного розвитку, як: системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу; забезпечення і організацію процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей; удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетенції, схильності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню. Наголошено на доцільності перейняття практичного досвіду країн Євросоюзу з метою підвищення ефективності реформ, пов'язаних із кадровими процесами, які можна спостерігати в Україні. Проаналізовано базу нормативного права України та Польщі, що врегульовують професійну освіту майбутніх посадовців цих держав. Здійснено детальний опис, зроблено систематизацію видів професійної освіти, яку здобувають державні службовці у Республіці Польща та визначено перелік їх основних цілей. Розроблено рекомендації, що допоможуть, враховуючи досвід Польщі, провести ефективне реформування галузі професійної освіти держслужбовців нашої країни.

The article deals with clarifying the theoretical and methodological foundations of professional development of civil servants in Ukraine. The article proves that the requirements that society demands on the professional activity of public servants today provide not only the strengthening of responsibility and efficiency in its implementation, but also the constant improvement of civil servants' level of their own professional qualifications. It is established that today, the professional development of public service is fundamental in the context of postgraduate education of civil servants, because any political strategies are formed and implemented through the prism of a person. Consideration of professional development is outlined as: system-organized process of continuous professional training of personnel to prepare them for new training, to prepare them for new production functions, professional development, formation of a reserve of managers and improvement of personnel structure; providing and organizing the learning process to achieve the goals set by the organization; improving skills and abilities, expanding the amount of knowledge, increasing competence, propensity to learn and enthusiasm of employees at all levels of the organization, which contributes to continuous growth. Emphasis was placed on the expediency of adopting the practical experience of the EU countries in order to increase the effectiveness of reforms related to personnel processes that can be observed in Ukraine. The base of normative law of Ukraine and Poland, which regulate the professional education of future officials of these states, is analyzed. A detailed description has been made, a systematization of types of vocational education obtained by civil servants in the Republic of Poland has been made and a list of their main goals has been determined. Recommendations have been developed to help, taking into account the experience of Poland, to carry out effective reforms in the field of vocational education of civil servants in our country.

Ключові слова: професійний розвиток публічних службовців, професійна освіта, реформа державної служби, кадрове забезпечення органів публічної влади, ефективність державного управління.

Key words: professional development of civil servants, professional education, civil service reform, staffing of public authorities, efficiency of public administration.

Постановка проблеми. Ефективність роботи будь-якої керуючої структури і органів публічної служби, в тому числі, багато в чому визначається підбором кадрів, їх професійною підготовкою, діловими і людськими якостями, здатністю швидко і раціонально виконувати свої функціональні обов'язки. Не є виключенням службовці державної служби зайнятості України, для яких

постійні зміни умов, що пов'язані з триваючою реформою децентралізації, пред'являють додаткові вимоги. Але, сьогодні далеко не всі вони відповідають цим вимогам. Очевидно, що завдання щодо вдосконалення організації діяльності в органах публічної влади, підвищення якості і розширення масштабів підготовки кадрів для роботи в цих структурах набули

першорядного значення, оскільки їх вирішення здатне різко підвищити кадровий потенціал і, як наслідок, ефективність роботи органів публічної влади.

Мета статті. Теоретико-методологічний аналіз основ професійного розвитку публічних службовців у Польщі з метою застосування їх основних принципів

в системі державного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням професійного розвитку, зокрема публічних службовців, присвячували свої праці такі провідні науковці, як Е. Борисова, В. Олуйко, М.Нинюк, Н. Липовська, J. Itrich-Drabarek та ін. Проте, станом на сьогодні актуальним є дослідження теоретико-методологічних основ професійного розвитку публічних службовців в Україні, що зумовило вибір теми даної статті.

Виклад основного матеріалу.

В умовах сьогодення тенденції розвитку та вдосконалення системи професійного розвитку публічних службовців державної служби зайнятості України повинні бути спрямовані на максимальне наближення здобутих ними умінь, знань, навичок, а також особистісного досвіду до готовності виконувати їх у професійній діяльності.

Потреба посилити ефективність державного управління, зробити його відкритим і прозорим для суспільства є актуальною для сучасної України. Вона вимагає нових підходів до вирішення проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади кваліфікованими фахівцями. Сучасна державна кадрова політика країни зорієнтована на професіоналізм та утвердження норм демократичного громадянського суспільства має стати ефективним інструментом розбудови всіх сфер його життя.

Професійне зростання – це освоєння професії у всій її повноті і різноманітності, приріст професійних знань, умінь і навичок, що приводить, як правило, до визнання результатів праці професійним співтовариством, придбання авторитету в конкретному виді професійної діяльності. Занурення в вузькоспрямовану діяльність дозволяє людині стати унікальним професіоналом і бути затребуваним у своїй сфері діяльності, виступати експертом і т.п. Для просування по щаблях службової ієрархії необхідно розвивати нові компетенції, які не були задіяні раніше. Службово-посадове просування (кар'єра в типовому розумінні) – це розширення відповідальності і повноважень, рух вгору, перехід з одного рівня на інший.

Отже, з метою з'ясування сутності професійного розвитку публічних службовців державної служби зайнятості України звернемося до основних визначень професійного розвитку.

Отже, професійний розвиток персоналу – це досить складна система та безперервний процес, що реалізовується через комплекс освітніх, практичних, соціально-культурних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових якостей, соціально-особистісний розвиток, оцінку та адаптацію персоналу до виробничих та організаційних змін [1, с. 132].

Процес професійно-кваліфікаційного розвитку на основі навчання і підвищення кваліфікації кадрів повинен базуватися на наступних засадах і принципах:

Обов'язковість – передбачає, що державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Обов'язковість підвищення кваліфікації для кожного державного службовця випливає з базового принципу державної служби – професіоналізму.

Плановість – базується на систематичному аналізі складу державних службовців і вивчені потреб державних органів та їх фахівців у навчанні і передбачає розроблення, погодження та затвердження планів-графіків підвищення кваліфікації державних службовців у відповідних структурах на черговий навчальний рік;

Диференційований підхід – державні службовці – це працівники, що належать до різних професійних груп, виконують різноманітні функції в системі державного управління. Підвищення їх кваліфікації має будуватися так, щоб до навчальних потоків, груп зараховувалися працівники, що виконують однакові або близькі функції в органах державного управління. Під час організації і методичного забезпечення навчальних та інформаційних процесів потрібно цілеспрямовано враховувати необхідність формування рівнів знань фахівців різної кваліфікації.

Неперервність, наступність та інноваційність – здобуття знань

службовцем слід розглядати як безперервний процес, а не як кінцевий результат певного періоду його життя. Адже, як свідчить практика, ці знання з часом старіють. Працівник, який систематично не підвищує професійний рівень, не збагачує знання, працює менш ефективно, бо використовує застарілі ідеї, методи, засоби роботи.

Тому керівники державних органів їх структурних підрозділів мають постійно піклуватися про систематичне підвищення рівня знань державних службовців, їх компетентності.

Забезпечення гуманістичного, демократичного підходу – цей принцип вимагає підтримання й розвиток інтелектуального й морального потенціалу працівників, всебічної демократизації навчального процесу за їх активною участю.

Необхідність гуманістичного підходу визначається й вимогами чинного законодавства України до етики поведінки державного службовця. Етика займає важливе місце в управлінні. Прерогативою реформування державно-управлінських структур є створення нової моделі управлінської культури.

Нерозривний зв'язок теорії з практичною діяльністю органів виконавчої влади – враховуючи, що державні службовці представляють державні органи серед громадян України, що за їх діями, компетентністю, цілеспрямованістю люди судять про роботу цих органів і держави в цілому, важливо підвищити роль теоретико-ідеологічної сторони їх навчання.

Ефективне функціонування системи професійного навчання працівників органів державної влади, її наукове, навчально-методичне, матеріально-технічне вдосконалення, ефективність кадрової політики на регіональному рівні прямо залежать від застосування інноваційних моделей освітніх закладів, пошуку та утвердження нових форм професійного навчання управлінських кадрів.

Для публічного службовця його професійна компетентність може розглядатися як відповідність і узгодженість між вимогами, що пред'являються до посади (кваліфікаційними характеристиками), і тим рівнем професіоналізму, особистісних якостей, які він готовий

пред'явити для найбільш ефективної роботи на займаній посаді (соціально-професійні показники). Постійний і безперервний професійний розвиток, підвищення кваліфікації має стати основним напрямком кадрової політики в тих випадках, коли мова йде про підвищення професійної компетентності службовців. Початкове формування професійної компетентності, її формування та подальший розвиток повинні бути безперервними і супроводжувати всі етапи служби на публічних посадах.

Підкреслимо, що формування та розвиток професійної компетентності персоналу передбачає певні інституційні канали, процедури оцінки персоналу (оцінювання, атестації, іспити та ін.), її зовнішню професійну мотивацію (стимулювання) в межах функції контролю, а також інші фактори — професійні орієнтації, адаптації, активізації, навчання, виховання. Визначення рівня компетентності державного службовця, на думку М. Нинюк, включає в себе перевірку дотримання ним загальних правил поведінки, патріотизму, оцінку особистих моральних чеснот (справедливості, працелюбності, відповідальності, чесності, доброзичливості, толерантності, тактовності тощо); стимулом професійної діяльності на державній службі постає особистий приклад керівника [4, с. 561]. Професійно важливі якості державного службовця, наведені М. Нинюк, стосуються насамперед його професійної культури, яка, з одного боку, формує професіоналізм кадрів, а з іншого — не може бути єдиним критерієм оцінювання професійної компетентності.

У країнах-членах ЄС здійснювався пошук методу, спрямованого на забезпечення базових вимог до посади чи типу посади, а гідна оцінка заслуг державних службовців у процесі розвитку службової кар'єри є головною умовою професіоналізації служби. Вказаний підхід є логічним, наприклад, щодо учорашніх випускників вищих навчальних закладів, у котрих професійні уміння, навички та досвід можуть сформуватися з часом. Найчастіше професійну компетентність вчені вважають основою професіоналізму.

Система публічного управління в Україні пройшла тривалий і складний період становлення, що супровод-

жувався постійним реформуванням інституту публічної служби і трансформацією принципів та підходів до кадрового забезпечення. Дані принципи знаходять своє відображення в державній кадровій політиці, а їх реалізація в кінцевому підсумку призводить до якісних змін в кадровому складі органів публічного управління.

Однак, аналіз численних публікацій, присвячених вивченню державної кадрової політики з історичних, політологічних, соціологічних, правових позицій виявляє множинність поглядів, підходів до оцінки її стану та ефективності. Проте, в сучасних умовах суспільного розвитку України варто з'ясувати роль професійного розвитку публічної служби.

Професійний розвиток публічної служби включає розвиток особистості публічного службовця, що передбачає певну динаміку властивостей і якостей, виражених у вигляді «розвитку» особистості. Проте, процес розвитку не складається лише з росту і удосконалення. Вплив особистості на професійний розвиток може бути позитивним і негативним, що перешкоджає становленню особистості професіонала.

На сьогодні, професійний розвиток публічної служби має фундаментальне значення в контексті післядипломної освіти державних службовців, адже будь-які політичні стратегії формуються та реалізуються через призму людини. Для України професійна підготовка кадрів є особливо важливою не тільки з урахуванням глобальних процесів, а й в контексті необхідності запровадження системо-перетворюючих реформ, що зумовлює наявність результативної системи функціонування суб'єктів публічного управління. В свою чергу, професійна підготовка державних службовців передбачає розкриття професійного потенціалу людини, що для нашої держави є визначальним в контексті утвердження незалежної сильної європейської держави. Тому для розв'язання вищевказаних завдань необхідно розглянути існуючі моделі розвитку професійного потенціалу державних службовців, зі значним історичним підґрунтям, щоб зрозуміти можливі вектори модернізації системи розвитку професій-

ного потенціалу державних службовців в Україні.

Отже, головні питання, що постають перед Україною на сучасному етапі її функціонування, піднімають проблему щодо професіоналізації людських ресурсів, тобто людей, що мають пряме відношення до публічної служби. Успішне вирішення цієї проблеми можливе за умови акмеологізації безперервної професійної освіти державних службовців.

Стратегічним напрямом руху нашої держави свого часу було обрано повноправне членство України в Європейському Союзі. Процес євроінтеграції передбачає наближення владних інституцій держави до стандартів та принципів ЄС. Підґрунтям євроінтеграції України має стати реформована державна служба, заснована на принципах демократичності, законності, компетентності, професіоналізму, чесності, ініціативності, відкритості, ефективності та злагодженості. У ст. 6 Договору про Європейський Союз зазначено, що основоположними принципами Союзу є спільні принципи всіх держав-членів, а саме свобода, демократія, шанування прав та свобод людини, верховенство права [2, с. 79].

Останнє засвідчує той факт, що повне адаптування елементів державного управління до європейських нормативів можна розглядати як виклик для нашої країни на сучасному етапі її розвитку. В таке складне соціально-політичне поняття як європейська інтеграція закладено не лише інтеграційний процес держави в міжнародні органи Євросоюзу, а й постійний взаємозв'язок із державами-членами ЄС, що охоплює усі сфери.

На цьому етапі успішна європейська інтеграція для нашої країни в першу чергу пов'язана із вдалим впровадженням та забезпеченням внутрішнього реформування. Зокрема йдеться про адаптацію українських законодавчих актів до законодавства ЄС, запровадження у життя європейських моральних стандартів, реформування корпусу інституцій, готовність прийняти принципи, цінності, норми та процедури і повне їх дотримання управлінською системою держави.

Через різні юридичні статуси посадовців різних держав є відмінні риси прав та обов'язків, що має персонал держслужби країн, що претендують на вступ в ЄС та країн, що є членами Євросоюзу. Такий стан речей зумовлено впливом на уряд чинників внутрішнього та зовнішнього характеру. Щодо України, то першим з таких є фактор, сповільнюючий європейські інтеграційні процеси – недостатня ефективність кадрового потенціалу держслужби. Зважаючи на перелік вищезазначених проблем, на наш погляд, у цій роботі доречно розглядати успішний досвід одної із держав, що входять до Євросоюзу у галузі професійної освіти державних службовців для ефективності реформ систем професійного навчання, які розроблені для персоналу державної служби України.

Д.Боссарт, К.Деммке вважають, що у всіх країнах Центральної та Східної Європи існує нагальна потреба у створенні професійної системи підготовки посадових осіб, яка б сприяла процесу модернізації та адаптації органів управління до умов європейської інтеграції [5, с. 49]. Підготовка кандидатів перед прийомом на роботу в закритій системі є необхідною складовою процедури відбору. Вона широко використовується в Греції, Словаччині, Польщі та Франції. Прикладом може слугувати Національна школа державного управління імені Леха Качинського (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego – KSAP) у Польщі, яка надає дворічну підготовчу програму для кандидатів на державну службу.

Польський досвід обрано тому, що Польща близька до України не лише тим, що є сусідньою країною, а й тим, що при розпаді Радянського Союзу ці дві країни приблизно перебували на одній відправній точці розвитку. Як бачимо, Польща розвинулася у всіх сферах, особливо в кадровій на багато краще, а ніж Україна. Про це також свідчить вступ Польщі до складу ЄС у 2004 році, і розвиток громадянського суспільства, а також інших суспільно-політичних і господарських сфер.

Програма освіти KSAP характеризується міждисциплінарністю і зосереджується значним чином на формуванні конкретних

навичок практичного плану. Її основними підвалинами є знання, що можуть бути застосовані на практиці у вигляді навчальної сесії чи науково-дослідного семінару з поєднанням традиційних лекцій, кількість яких складає тільки 20% усього курсу. Студентський статус більше пов'язаний із статусами працівників управлінської сфери, ніж із статусом звичайного студента в університеті, що здобуває інший фах. У ході навчання студент зобов'язується виконувати ті ж вимоги, що поставлені чиновникам. KSAPом запропоновано ведення повного курсу, не розділяючи його на частини. Програма передбачає розробку інтенсивного курсу, спрямованого на засвоєння двох іноземних (західних) мов. Інший компонент розробки KSAP – внутрішнє та зовнішнє міжнародне стажування, забезпечене державними управлінськими органами протягом 8-9 тижнів.

Обов'язкова програма стажування є невід'ємним компонентом навчального плану школи, який відіграє важливу роль для студентів. Одне стажування проходить у Польщі, у міністерстві чи центральній установі, а інше – за кордоном в адміністративних установах таких країн, як США, Франція, Німеччина або Великобританія. Метою програми стажувань є ознайомлення студентів з останніми тенденціями сфери державного управління високо-розвинених країн. Також варто зазначити, що існує і так званий побічний ефект програми стажувань. Як наслідок, упродовж стажування деякі з його учасників набувають глибоке розуміння моделі кар'єри, у той час як інші – позиційною моделлю, причому в результаті обидві групи стають затятими прихильниками відповідних моделей. Дехто схильний вважати, що це не тільки провокує дискусію щодо питання про те, яка з цих моделей буде кращою для Республіки Польща, а й заохочує до спроби об'єднати ці дві теорії в повсякденній адміністративній практиці [3, с. 20].

Зазначимо, що один із основних завдань членів Корпусу держслужби – це обов'язкове підвищення професійного рівня та покращення якості і оновлення набутих знань. Цей обов'язок регулюється в першу чергу статтями 106–112 (Закон про

державну службу Республіки Польща).

Загальне навчання організовується з метою розвитку знань і навичок членів Корпусу державної служби, які необхідні для коректного виконання завдань на державній службі, і включають, зокрема, адміністративне право, державні фінанси, стандарти продуктивної та ефективної роботи в галузі державного управління, або етику в державному управлінні [6].

Навчання спеціалізованого характеру здійснюється, в тому числі, для посадовців, що мають статус спеціаліста. Воно покликане поглиблювати знання і підвищувати кваліфікацію працівників, що здійснюють діяльність, пов'язану із основними установчими засадами. Зрештою, законодавчі органи зобов'язані контролювати визначення роботодавцями визначати індивідуальних програм, спрямованих на професійний розвиток членів Корпусу держслужби, що стануть базою для відправлення управлінців навчатися.

Програма індивідуального професійного розвитку державних службовців забезпечується центральним, загальним або спеціалізованим навчанням, при відповідності навчальних програм індивідуальним професійним розвиваючим програмам. Навчальний процес можна розглядати як відповідник трудових обов'язків, при яких не витрачаються кошти самим суб'єктом навчання. Зокрема у третьому пункті статті 109 міститься наступна інформація: одобрення участі у вивченні іншого навчального курсу можливе лише коли Генеральний директор установи готовий це дозволити у порядку виключення в порівнянні з визначеними для повної або часткової фінансової підтримки.

Отже, зважаючи на вищезазначені пункти, ефективність реформ у сфері професійного навчання держслужбовців нашої країни слід враховувати практичні здобутки Польської республіки, що можна вважати позитивним досвідом у сфері державного управління.

В сучасних умовах, серед питань, які потребують удосконалення у системі професійного розвитку публічної служби такі: перевага пропозиції професійного навчання над попитом; відсутність

індивідуального підходу до визначення необхідної програми удосконалення знань для кожного публічного службовця; недостатня кількість публічних службовців, які проходять підвищення кваліфікації; короткий термін підвищення кваліфікації; складність визначення дієвості підвищення кваліфікації, відсутність систематичності у професійному навчанні, короткостроковість підвищення кваліфікації; практична орієнтація підвищення кваліфікації.

Висновки. Необхідною умовою ефективного державного управління є його професіоналізація. Важливим інститутом професіоналізації державного управління є система фахового професійного навчання державних службовців шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з використанням нових форм і методів навчання, освітніх механізмів і технологій з урахуванням досвіду розвинутих країн світу. Такий підхід дасть змогу якісно підійти до забезпечення державної кадрової політики та створить умови для послідовного оновлення персоналу державної служби України. Наріжним каменем кадрової політики ставиться постійне і безперервне підвищення професійних якостей кадрового складу публічної служби. Обов'язкове підвищення професійної компетентності на даному етапі є не менш, а багато в чому і більш важливим завданням, ніж розвиток і формування професійних якостей службовця. Формування, навчання, підтримку професійного рівня публічних службовців на даний момент є однією з найважливіших задач, що стоять перед державною кадровою політикою. Необхідно

формувати новий методологічний підхід до формування та оцінки професійного розвитку публічних службовців. Дієвий результат, який повинен бути досягнутий при вирішенні даного завдання – якісні і відчутні зміни в кадровому складі органів публічної служби. Отже, професійний потенціал державних службовців передбачає розвиток теоретичних, емпіричних, практичних та психофізіологічних особливостей державних службовців з метою забезпечення належного рівня професійної компетентності та втілення загальнодержавних завдань та функцій, дотримуючись принципів публічної служби.

Список використаних джерел

1. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2013. – 445 с.
2. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
3. Itrich-Drabarek J., Mroczka K., Swietlikowski L. Civil Service in Poland, Warsaw, 2019. – 99 p. URL: http://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/publikacje/civil_service_in_poland.pdf
4. Нинюк М. Особливості формування морально-етичних якостей державних службовців в умовах інтеграції України до світового співтовариства [Текст] / М. Нинюк // Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (29 трав. 2003 р., Київ) : [у 2-х т.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2013. – Т. 2. – С. 560–562.
5. Zhyhlo O. O. Development of teacher's informational culture. [Електронний ресурс] – Режим

доступу : URL: <http://eprints.kname.edu.ua/31237/1/25.pdf>

6. § 9 of the regulation of the Prime Minister of 6 October 2010 on detailed conditions of organisation and conducting of training in civil service. – Dz.U. [the Journal of Laws], No. 190, item 1274.

References

1. Borysova E. A. (2013) *Personnel management for modern executives*. SPb.: Piter, 445 p.
2. Olujko, V. M. (2005). *Kadry v rehioni Ukrainy: stanovlennia ta rozvytok* [Personnel in the region of Ukraine: formation and development]. Naukovyj svit, Kyiv, Ukraine.
3. Itrich-Drabarek, J., Mroczka, K. and Swietlikowski, L. (2019), *Civil Service in Poland*; Faculty of Journalism and Political Science, University of Warsaw, Poland
4. Nyniuk M. (2013) *Features of formation of moral and ethical qualities of civil servants in conditions of Ukraine's integration into the world community*. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia v konteksti hlobalizatsii ta yevrointehratsii : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uch. (29 trav. 2003 r., Kyiv): [u 2-kh t.]. – K. : Vyd-vo NADU, no 2. pp. 560-562.
5. Zhyhlo O. O. *Development of teacher's informational culture*. [Online], URL: <http://eprints.kname.edu.ua/31237/1/25.pdf>
6. (2010), § 9 of the regulation of the Prime Minister of 6 October 2010 on detailed conditions of organisation and conducting of training in civil service. – Dz.U. The Journal of Laws, issue. 190, item 1274.

Стаття надійшла до редакції 02.01.2020 р