

**УДК 35.088.6**

ЯРМИСТИЙ Микола Васильович,  
директор Чернівецького регіонального центру  
перепідготовки та підвищення кваліфікації  
працівників органів державної влади, органів  
місцевого самоврядування, державних  
підприємств, установ та організацій

## **НАВЧАЛЬНО-ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Розглядається проблема вдосконалення навчально-програмних засобів підвищення адміністративної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Виокремлюється питання особливостей формування навчальних програм підвищення адміністративної компетентності відповідно до практики управлінської діяльності службовців органів публічної влади. За результатами опитування службовців аналізуються форми і методи підвищення кваліфікації. Робиться висновок про необхідність розробки та впровадження нових навчальних програм підвищення адміністративної компетенції службовців органів публічної влади.

Ключові слова: навчально-програмні засоби, форми і методи підвищення кваліфікації, навчальні програми підвищення адміністративної компетентності службовців органів публічної влади.

### ***Ярмистый Н. В. Учебно-програмные средства повышения административной компетентности служащих органов публичной власти***

Рассматривается проблема совершенствования учебно-программных средств повышения административной компетентности государственных служащих и служащих органов местного самоуправления. Выделяются вопросы особенностей формирования учебных программ повышения административной компетентности согласно практики управленческой деятельности служащих органов публичной

власти. По результатам опроса служащих анализируются формы и методы повышения квалификации. Делается вывод о необходимости разработки и реализации новых учебных программ повышения административной компетентности служащих органов публичной власти.

Ключевые слова: учебно-программные средства, формы и методы повышения квалификации, учебные программы повышения административной компетентности служащих органов публичной власти.

***Yarmystyi M. V. Training and software improving professional competence of executives of public administration***

The problem of improving the training and software improve administrative competence of civil servants and local government officials is considered. Features singled out the issue of formation of educational programs to improve administrative competence in accordance with practice employees of public authorities. According to the poll officials reviewed the forms and methods of training. Concludes the need to develop and implement new training programs to increase administrative competence of employees of public authorities.

Key words: educational software, forms and methods of training, training programs improve administrative competence of employees of public authorities.

***Постановка проблеми.*** Сучасна система підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування вимагає нових підходів до підвищення професійної компетентності службовців на рівні практичної реалізації посадових завдань. Невідповідність змісту підвищення кваліфікації до професійної діяльності службовців органів публічної влади, відсутність навчальних програм щодо отримання знань, умінь та навичок необхідних для виконання саме адміністративних функцій актуалізує тематику статті. Практична спрямованість навчального процесу повинна забезпечити не стільки загальноосвітній рівень службовців, скільки їх кваліфікаційний рівень, сприяти ефективному виконанню службових обов'язків відповідно до практики управлінської діяльності. Зокрема вивчення професійно-навчальних потреб службовців органів публічної влади вказують на необхідність

удосконалення навчального процесу, формування професійної компетентності шляхом оновлення навчально-програмних засобів підвищення кваліфікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми кадрового забезпечення та підвищення професійного рівня службовців вивчали О. Воронько, Н. Гончарук, О. Дьомін, С. Дубенко, Г. Леліков, О. Оболенський, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Поліщук, В. Сороко, О. Яковенко. Реформуванням системи підвищення кваліфікації та підготовки управлінців присвятили свої праці В. Загорський, М. Іжа, Н. Липовська, А. Ліпенцев, В. Луговий, С. Серьогін, А. Чемерис та ін. Важливим напрямом наукових досліджень стали питання ефективності та вдосконалення навчального процесу: В. Бакуменко, В. Гошовська, Д. Дзвінчук, В. Золотарьов, О. Мельников, Н. Протасова, В. Понеділко, Л. Плаксі, І. Розпутенко, М. Рудакевич, П. Шевчук, С. Хаджирадєва.

**Метою статті** є вивчення навчально-програмних засобів, необхідних для підвищення адміністративної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до практики управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Удосконалення навчального процесу та зміна підходів до підвищення кваліфікації службовців органів публічної влади потребує перегляду змісту існуючих навчальних програм з урахуванням практики службової діяльності. Відповідність змісту навчальних програм практиці професійної діяльності є принциповим положенням функціонування системи підвищення кваліфікації. Розглядаючи питання вдосконалення змісту навчання службовців, вітчизняні науковці підкреслюють, що «практична професійна спрямованість розглядається як один із принципів функціонування системи навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та напрям її реформування, сутність якого полягає в забезпеченні компетентності на рівні, достатньому для практичної реалізації посадових завдань і вирішення професійних проблем» [1, с. 14]. В. Сороко вводить термін «продуктивно орієнтоване навчання» державних службовців: «Продуктивне навчання оперує прийомами професійної підготовки й забезпечує адаптацію державного службовця до майбутньої управлінської діяльності. А навчання орієнтовано на засвоєння нових технологій діяльності з отримання навчальних продуктів, які є результатом адміністративно-управлінської діяльності» [7, с. 8]. Профпідготовка управлінських кадрів місцевого самоврядування потребує

вдосконалення системи професійного навчання, особливо щодо оптимізації співвідношення форм навчання та приведення його змісту у відповідність до реальних потреб професійної діяльності в органах місцевого самоврядування [4], так само як і у державних службовців мають бути сформовані глибокі професійні знання й відповідні навички практичної роботи [8]. Система професійного навчання, як зазначає В. Рач, повинна забезпечити не декларативні знання, а технологічні знання, методи, спрямовані на розвиток мислення, насамперед системного [6, с. 76]. Н. Протасова підкреслює важливість отримання службовцями відповідних знань та вмінь, необхідних для виконання завдань, «у формуванні прогностичних умінь державних службовців, прищепленні навичок передбачати результати своєї теперішньої та майбутньої діяльності, визначати її цілі та завдання, планувати, програмувати і проектувати свою діяльність, приймати оптимальні рішення тощо» [5, с. 23].

Практична спрямованість змісту підвищення кваліфікації, його відповідність потребам управлінської діяльності є основною вимогою професійного зростання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до змісту та особливостей адміністративної діяльності службовців органів публічної влади необхідно формувати навчально-програмне забезпечення підвищення кваліфікації [9]. Оновлення навчально-програмних засобів передбачає перш за все вдосконалення та формування нових навчальних програм підвищення адміністративної компетентності; застосування інтерактивних методів та оцінки результатів навчання (атестація). Навчально-програмні засоби підвищення адміністративної компетентності повинні відповідати таким вимогам:

- зміст навчальних програм визначається відповідними напрямом адміністративної діяльності та галузевої спеціалізації, формується відповідно до практичної діяльності службовців для вирішення управлінських завдань і надання адміністративних послуг;

- методи підвищення кваліфікації повинні бути наближеними до змісту службової діяльності службовців;

- оцінювання результатів навчання має відбуватися шляхом виконання службовцями певних завдань зі сфери професійної діяльності, демонструючи свої знання, уміння та навички.

Основним навчально-програмним засобом підвищення кваліфікації є навчальні програми. Поряд з уже існуючими навчальними програмами, спрямованими, як правило, на теоретичне освоєння актуальних тем функціонування органів влади, потрібні нові навчальні програми з адміністративної (управлінської) діяльності. Нові навчальні програми підвищення адміністративної компетентності передбачають практичне освоєння теоретичних знань та вдосконалення умінь, навичок, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків. Зміст навчальних програм підвищення адміністративної компетентності відображає певні особливості роботи органів публічної влади з урахуванням управлінської діяльності та відповідає таким вимогам:

1. Загальноосвітня спрямованість: удосконалення системи знань, професійних умінь і навичок інтелектуальної діяльності, які необхідні для забезпечення цілісного уявлення про функціонування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, високого рівня загальнокультурної освіченості та громадської відповідальності для забезпечення ефективного виконання адміністративних функцій.

2. Функціональна (практична) спрямованість: добір знань, умінь і навичок з урахуванням напрямів адміністративної діяльності (діловодство, контроль, звернення громадян, управління персоналом, планування, прийняття управлінських рішень, збір та аналіз службової інформації, облік інформації тощо), оволодіння технологією управлінської діяльності в межах виконання функціональних обов'язків.

3. Комунікативна спрямованість: освоєння тем, пов'язаних з формами ділового спілкування; організацією та проведенням нарад, засідань, сесій; забезпечення зв'язків з громадськістю та ЗМІ тощо. Комунікативна складова навчальних програм забезпечує ефективне виконання адміністративних функцій і посилює загальноосвітній кваліфікаційний рівень службовця.

У контексті впровадження навчальних програм підвищення адміністративної компетентності виникає питання про вибір найбільш ефективних форм та методів проведення занять. Процес підвищення професійного рівня службовців, як і будь-який інший технологічний процес, може бути побудований різними засобами і з використанням різноманітних методів. Багатий арсенал інтерактивних методів навчання можна розділити на неімітаційні та імітаційні. «До перших відносять засоби

активізації пізнавальної діяльності тих, хто навчається на лекційних заняттях, а до других – здійснення та ініціювання навчально-пізнавальної діяльності дорослих шляхом імітації умінь та навичок, достатніх для їх фахової (спеціалізованої) діяльності» [3, с. 11]. Однак вибір того чи іншого варіанта моделювання процесу професійного навчання службовців має будуватися на використанні всього арсеналу інтерактивних та традиційних методів навчання з урахуванням практики службової діяльності, виконання адміністративних функцій.

Результати опитування службовців (проведене автором на базі Чернівецького центру перепідготовки і підвищення кваліфікації) засвідчують, що найбільш необхідними формами навчання є: обмін досвідом, лекція, тренінг, практичні заняття (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Оцінювання ефективності форм навчання

Форма заняття	Державні службовці, %	Посадові особи, %	Різниця між ДС/ПО, %	Разом ДС/ПО, %
Лекція	48,9	41,3	7,6	44,5
Практичне заняття	42,0	45,2	3,2	43,1
Семінарське заняття	9,8	8,7	1,1	10,2
Аналіз професійних ситуацій	24,7	24,6	0,1	24,4
Обмін досвідом роботи	50,6	56,4	5,8	52,1
Тренінг	42,0	50,0	8,0	43,6
Ділова (рольова) гра	10,9	9,5	1,4	10,2
Дискусія	31,0	31,8	0,8	31,2
Тематична зустріч	24,7	20,6	4,1	23,2
Виїзне практичне заняття	32,2	28,6	3,6	29,5
Круглий стіл	20,7	23,0	2,3	20,7

Організація навчання з переважним використанням указаних форм не виключає використання й інших форм, таких як дискусія, виїзні практичні заняття, аналіз професійних ситуацій, тематичні зустрічі, круглі столи. Кожен другий службовець вказав, що така форма навчання, як «обмін досвідом роботи» є бажаною і найбільш оптимальною як для державних службовців, так і для посадових осіб. Така форма підвищення кваліфікації передбачає обмін інформацією між двома і більше особами,

що, по суті, означає надання або прийняття інформації, її аналіз, прийняття певного рішення тощо. Подібна комунікативна ситуація відображає специфіку роботи службовців органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, коли постійне спілкування з людьми під час зустрічей, нарад, зібрань, звернень, відвідувань обумовлює процес обміну інформацією. Можна говорити про інтерактивну відповідність форм проведення занять певним формам службової діяльності. Так, тренінги і практичні заняття збігаються з практичною діяльністю службовця під час підготовки документів, програм, проєктів, які визначають специфіку групової динаміки. Дискусії, тематичні зустрічі, круглі столи визначають навички та вміння службовця під час публічних виступів перед громадою або своїми колегами. Таким чином, спостерігається тісний взаємозв'язок між вибраними службовцями формами занять і практикою їх діяльності під час виконання функціональних завдань.

Найбільш важливою особливістю вибору слухачами бажаних форм навчання є їх спрямованість на комунікативну взаємодію, на сприйняття й узагальнення практичного досвіду як самих слухачів, так і викладачів. Отже, частка такого вибору становить 83,4 %, зокрема частка таких форм, як обмін досвідом і тренінг становить 28,7 %. Частка висловлення на користь «лекційна форма + практичні заняття» становила 26,3 %, зокрема в лекційній формі – 13,4 %. Тобто сукупність вибраних слухачами бажаних форм навчання вказує на бажаність прагматизації навчання, повнішого наближення його до потреб практичної діяльності. Побаження слухачів про перехід до комунікативних форм навчання є справедливими в тому випадку, якщо в ході лекційного навчання дійсно існує значний розрив між теорією і практикою. Проте використання лекційної форми ще не означає відриву від практики. Побаження переходу на лекційні форми навчання може означати незвичність слухачів до подібної форми отримання знань або її неприйняття. Таке ставлення можливе, оскільки лекційна форма навчання висуває перед слухачем серйозні вимоги. Вона вимагає уваги, концентрації, напруження пам'яті, зосередженості та інших особливих якостей і здібностей. При цьому перелічені якості повинні включатися не тоді, коли побажає слухач, а тоді, коли це визначено регламентом навчання. Тобто лекційна форма, на відміну від багатьох інших комунікативних форм, обмежує в ході навчання, до певної міри, свободу поведінки особи, що вже склалася.

Проблема використання традиційних та інтерактивних методів і форм навчання засвідчує загальну тенденцію в системі підвищення кваліфікації: побудова навчального процесу на комунікативних засадах та наближення його до потреб практичної діяльності службовця. Такі тенденції потребують переорієнтації всього навчального процесу щодо підвищення кваліфікаційного рівня службовців. Насамперед це вибір методів підвищення кваліфікації відповідно до напрямів адміністративної діяльності.

До важливих засобів навчального процесу належить і організація контролю за ходом і ступенем засвоєння знань. Контроль знань й умінь службовців органів публічної влади, які підвищують кваліфікацію, оцінка досвіду їх творчої діяльності, мотиваційного ставлення до вирішення проблем є важливою складовою навчального процесу. Розробка системи об'єктивного контролю знань, умінь і навичок щодо практичного освоєння тем відповідно до напрямів адміністративної діяльності повинні також відповідати потребам службовців щодо практичного виконання функціональних обов'язків. За даними проведеного опитування, комп'ютерне тестування визнане найбільш ефективним та здатним підсилити мотивацію до підвищення кваліфікації службовця (табл. 2).

Таблиця 2

#### Рейтинг форм контролю засвоєння знань

Форма контролю	Державні службовці, %	Посадові особи, %	Разом ДС/ПО, %
Іспити	3,6	2,5	2,6
Залік письмовий	4,8	2,5	4,1
Самооцінка слухача	1,8	0,8	6,1
Залік усний	6,0	11,8	5,8
Тестування без комп'ютера	13,7	10,8	11,3
Співбесіда	13,7	23,3	18,3
Написання реферату	6,0	1,7	4,7
Комп'ютерне тестування	64,9	58,3	61,3

Така оцінка є підтвердженням того, що сьогодні в Україні достатньо високий рівень розвитку інформаційних технологій в освіті дозволяє активно використовувати їх для організації й проведення контролю знань для різних форм навчання та



підвищення кваліфікації, а саме тестування може бути не тільки як спосіб контролю й оцінки знань, але і як інструмент для поточного засвоєння навчального матеріалу чи як доповнення до електронного підручника. Комп'ютерне тестування дозволяє в найкоротший термін перевірити знання великої групи слухачів; виявити пробіли під час вивчення конкретного навчального матеріалу й використати отримані результати для управління перебігом навчального процесу; застосувати методи математичної статистики для оцінки ступеня засвоєння навчального матеріалу; одержати об'єктивну оцінку знань тощо.

Перевірка знань за допомогою тестів широко застосовується в системі навчання, проте має певні особливості. Зокрема, отримані результати виконання тестів можуть засвідчити, що, по-перше, в разі, якщо більшість слухачів обирає певне завдання, але відсоток правильного виконання невисокий, то слухач не впевнений у своїх знаннях і просто намагається зробити якомога більше завдань; по-друге, якщо відсоток слухачів, які правильно виконали завдання, досить високий, то такі результати можуть свідчити про те, що вони добре засвоїли основні знання й виробили навички з цієї теми та вміють застосувати їх на практиці. Для того щоб уникати «механічних відповідей» тестові завдання мають включати запитання багатовимірною вибору і таким чином дозволяти оцінювати вміння слухачів інтерпретувати дані та приймати рішення. Тому в разі звернення викладачами центру до такої форми контролю, до тестових завдань варто включати завдання з розв'язання кейсів, які на відміну від традиційних ситуаційних завдань мають еталони відповідей, чи ключові слова, які повинні бути визначені слухачами самостійно.

Другу позицію в рейтингу форм контролю, здатних посилити мотивацію до підвищення кваліфікації службовців, займає співбесіда з викладачами або іспит, які відображають орієнтацію на діалоговий формат перевірки знань. Співбесіда (іспит) передбачає комунікативну форму перевірки набутих під час підвищення кваліфікації знань. Ураховуючи, що службові відносини базуються на засобах спілкування, у тому числі усного, удосконалення технології форми контролю «співбесіда» може відповідати практичним інтересам службовців. Співбесіда як форма контролю включає цілий ряд необхідних для службової діяльності умінь: уміння спілкуватися, уміння логічно викласти матеріал, уміння володіти своїми емоціями та сприймати емоції інших. Ще одна позиція в рейтингу форм контролю, здатна посилити

мотивацію до підвищення кваліфікації службовців, – розробка конкретного проекту або написання реферату. Вона вказує на потенційну готовність цієї групи державних службовців до використання інноваційної моделі діяльності в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Розробка конкретного проекту (творча робота) та презентація цього проекту є найбільш ефективною формою контролю з точки зору практичної доцільності та демонстрації умінь і знань. Зокрема, така форма контролю передбачає:

- самостійний творчий процес підготовки відповідних матеріалів, пов'язаних з конкретною службовою діяльністю, що потребує знань і умінь аналізу службової інформації, методології підготовки аналітичних документів;
- публічну презентацію проекту, яка передбачає вміння публічного виступу, володіння мовними засобами та аудиторії;
- психологічну підготовку, тобто вміння володіти своїм настроєм та сприймати настрої аудиторії;
- інформаційне збагачення – обмін досвідом практичної роботи;
- креативний підхід до вдосконалення управлінської діяльності в певній галузі.

Усвідомлення знань визначається, головним чином, їх місцем у структурі діяльності людини: актуально усвідомленими є лише ті знання, які являють собою предмет, на який безпосередньо спрямовано ту чи іншу дію. Тому готуватися до будь-якої форми оцінювання знань необхідно систематично, упродовж усього терміну підвищення кваліфікації. Очевидно, що в процесі підвищення кваліфікації повинні використовуватися різні форми контролю, оскільки кожна з них має свої переваги. Поєднання технічних (комп'ютерне тестування) та комунікативних форм (співбесіда, презентація проекту) контролю визначатиметься цілями і особливостями тематичного навчання, а також особливостями контингенту слухачів. Водночас поєднання різних форм контролю за однією навчальною програмою не тільки об'єктивізує сам контроль за набутими знаннями та умінями, але й стає формою закріплення цих умінь і знань.

Передумовою успішного функціонування вітчизняної системи підвищення кваліфікації службовців є, перш за все, зміна парадигми взаємодії викладача і слухача в навчальному процесі. Викладач, як справедливо зазначає С. Хаджирадєва, повинен

надавати якісні освітні послуги і бути готовим до моделювання технологій професійного навчання на таких рівнях педагогічної діяльності, як репродуктивний, локально-моделюючий, системно-моделюючий знання і поведінку, системно-моделюючий діяльність і відносини, кожний з яких включає попередній і реконструює його [2]. У той самий час слухач повинен бути готовим до моделювання індивідуальної освітньої програми: вільного вибору часу, засобів, форм, способів вивчення модульних дисциплін – та бути активним діячем навчального процесу.

Підвищення професійної майстерності викладачів, запрошених з вищих навчальних закладів, потребує їх адаптації до роботи з такою специфічною і високоосвіченою аудиторією, як фахівці місцевих органів влади, а зростання професійної майстерності викладачів, запрошених з органів влади, потребує освоєння ними методології викладання інтерактивних форм навчання. Забезпечення в навчальному процесі тіснішого зв'язку між теорією і практикою, повнішого злиття знань із потребами їх практичного використання є основною проблемою та потребою у викладанні певного матеріалу. Основними напрямками в поліпшенні роботи викладацького складу можуть бути: поєднання теоретичного знання з потребами практики в цих знаннях; повноцінне використання в ході навчального процесу сучасної електронної техніки (табл. 3).

Перехід до інтерактивних форм навчання вимагає істотних змін у викладацькому складі як стосовно підбору, так і способів включення викладачів у навчальний процес. Посилення практико-прагматичного акценту в навчальному процесі з неминучістю зажадає залучення до цього процесу фахівців-практиків. Неоднорідність і зміна складу слухачів, різноманітність їх професійних спеціалізацій і посад вимагатимуть урахування цього в підборі фахівців-практиків, які запрошуватимуться на роль викладачів. Запрошені спеціалісти-практики повинні мати здібності як для збору даних про проблемні ситуації, так і для їх узагальнення. Викладач повинен бути готовий до моделювання технологій професійного навчання, уміти активізувати слухачів на виконання певних навчальних завдань. Водночас слухач повинен бути активним діячем навчального процесу.

## Зауваження слухачів про недоліки в роботі викладачів

Зауваження	Кількість респондентів	У відношенні до всіх респондентів, %	У відношенні до всіх відповідей, %
Рідко використовується сучасна аудіотехніка, відеотехніка, комп'ютери	82	33,6	31,1
Заняття (лекції, семінари) сухі, монотонні	20	8,2	7,6
Слабкий зв'язок теорії й практики	88	36,1	33,3
Викладачі погано знають особливості роботи на державній службі	4	1,6	1,5
Зовнішній вигляд викладачів має бути кращим	0	0,0	0,0
Низька загальна культура викладачів	0	0,0	0,0
Переважає монолог викладачів над діалогом зі слухачами	34	13,9	12,9
Мало хто може розрядити складну ситуацію, зняти втомленість	31	12,7	11,7
Зверхнє ставлення викладачів до слухачів	5	2,1	1,9

У перспективі не виключена перебудова системи навчання, зміна її принципів і організаційної схеми. Оновлення навчально-програмних засобів і технологій навчання змінить якісні та сутнісні параметри підвищення кваліфікації, формуватиме та вдосконалюватиме професійні вміння та навички, необхідні для виконання функціональних обов'язків службовців в органах державної влади та місцевого самоврядування.

**Висновки.** Навчально-програмне забезпечення підвищення адміністративної компетентності передбачає оновлення навчальних програм відповідно до напрямів управлінської діяльності, використання методів підвищення кваліфікації, наближених до змісту службової діяльності. Форми контролю та оцінка результатів навчання має відбуватися шляхом виконання службовцями певних завдань зі сфери професійної

діяльності, демонструючи свої знання, уміння та навички. Навчально-програмні засоби підвищення адміністративної компетентності зорієнтовані на використання тем, форм і методів навчання, які спостерігаються в практичній діяльності та необхідні для виконання функціональних обов'язків. Насамперед потрібно вдосконалити та сформувати нові навчальні програми підвищення кваліфікації, впровадити кардинально інший підхід до підвищення професійного рівня службовців шляхом формування та реалізації нового змісту навчальних програм за напрямками адміністративної діяльності залежно від реальних потреб органів влади. Формування нових навчальних програм з урахуванням загальноосвітніх, функціональних (організаційних, розпорядчих, управлінських, інформаційно-аналітичних та інших функцій) та комунікативних засад сприятиме підвищенню адміністративної компетентності службовців органів публічної влади.

### Список використаних джерел

1. **Забезпечення** практичної спрямованості підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : навч.-метод. матеріали / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. – 44 с.
2. **Інноваційні** технології навчання в системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців / під заг. ред. В. Г. Логвінова, С. К. Хаджирадевої. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2002. – 253 с.
3. **Інтерактивні** методи навчання : навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука, П. Ферниха. – Щецін : WSAP, 2005. – 170 с.
4. **Кальниш Ю.** Актуальні проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування / Ю. Кальниш, Л. Штика, І. Коцюра // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 4. – С. 55 – 60.
5. **Протасова Н. Г.** Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. посіб. / Н. Г. Протасова. – К. : УАДУ, 2000. – 160 с.
6. **Рач В. А.** Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на шляху інтеграції України до Європейського Союзу / В. Рач // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 76 – 80.

7. **Сороко В.** Продуктивно орієнтоване навчання державних службовців як інструмент управління в системі державної служби / В. Сороко. – Режим доступу : [archive.nbuv.gov.ua](http://archive.nbuv.gov.ua).

8. **Філіповський В.** Проблеми наближення професійного навчання державних службовців до стандартів Європейського Союзу / В. Філіповський // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 2. – С. 56 – 60.

9. **Yarmystyi M.** Improving professional competence of executives of public administration // MOLDOSCOPIE (Probleme de analiză politică). – Chişinău : USM, USPEE, AMSP, 2013. – nr. 4 (LXIII). – P. 35 – 44.