

УДК 352.088.6 (477)

## Дистанційна освіта посадових осіб місцевого самоврядування з питань децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування

І.А. ЧИКАРЕНКО

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: irina\_chikarenko@ukr.net

### Авторське резюме

У статті обґрунтовується потреба у висококваліфікованих управлінських кадрах у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Зазначається, що рівень задоволення цієї потреби в регіонах на цей час не є достатнім, брак дипломованих фахівців у сфері місцевого самоврядування особливо відчувається у районах, що загострює місцеві кадрові проблеми та обумовлює необхідність збільшення кількості посадових осіб місцевого самоврядування, що в сучасних складних соціально-політичних та економічних умовах в Україні не є доцільним. Характеризуються вимоги до компетенцій та принципи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, здатних ефективно працювати на користь держави та її територій, зокрема, з огляду на децентралізацію влади. Розглядаються питання інституційного, якісного, кадрового, фінансового забезпечення такого навчання. Висвітлюється досвід Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України з організації дистанційного навчання публічних службовців та з огляду на децентралізацію влади та розвиток місцевого самоврядування в Україні.

**Ключові слова:** дистанційна освіта, посадові особи місцевого самоврядування, децентралізація влади, пілотний дистанційний курс.

## Distance learning of local government officials on issues of power decentralization and local government development

I.A. CHIKARENKO

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National  
academy for public administration under the President of Ukraine,  
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: irina\_chikarenko@ukr.net

### Abstract

The article proves the need for highly qualified managerial personnel in the sphere of public administration and local government. It is noted that the level of satisfaction of this need of the regions is not sufficient at this time, the lack of qualified specialists in the sphere of local government is especially sharp in the districts. That aggravates local staff problems and causes the necessity of increasing the number of local government officials, but that in the current difficult socio-political and economic conditions in Ukraine is not appropriate. The principles of training and in-service training for local government officials, able to work efficiently for the benefit of the state and its territories, particularly from the point of decentralization of power view, are described. The issues of institutional, qualitative, personnel and financial support for such training are considered. The experience of Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine on distance learning of public servants from the point of view of power decentralization and local government development in Ukraine is explained.

**Keywords:** distance learning, local government officials, power decentralization, pilot distance learning course.

© І.А. Чикаренко, 2015

**Постановка проблеми.** Сьогодні, на шляху входження України до європейського простору, публічне управління, зокрема місцеве самоврядування, вже зазнало значних змін. Сучасні процеси децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування в Україні висувають нові вимоги до якості та результативності публічної управлінської діяльності, яка безпосередньо відображається на рівні соціально-економічного розвитку як окремих територій, так і країни в цілому. Нові українські реалії спонукають до визначення шляхів радикального покращення існуючих моделей управлінської діяльності на місцевому рівні, в адміністративно-територіальних утвореннях.

Як зазначалося у Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [5], в Україні вже багато зроблено у цьому напрямі: закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято ряд базових нормативно-правових актів, які створюють правові та фінансові основи діяльності органів місцевого самоврядування. Проте від часу прийняття Конституції України та базових нормативно-правових актів з питань місцевого самоврядування розвиток останнього фактично здійснювався лише на рівні територіальних громад міст обласного значення, оскільки переважна більшість територіальних громад через їх надмірну подрібненість та надзвичайно слабку матеріально-фінансову базу виявилися неспроможними виконувати всі повноваження органів місцевого самоврядування, що, у свою чергу, не задовольняє сучасних потреб суспільства. Функціонування органів місцевого самоврядування у більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту прав, надання населенню органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях [5].

Зазначене актуалізує потребу у висококваліфікованих управлінських кадрах, здатних ефективно працювати на користь

держави, реалізовувати системні зміни для забезпечення конкурентоспроможності її територій. Загострює проблему і необхідність прискорення процесів децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування, для чого вкрай потрібні менеджери-професіонали – публічні службовці, які підготовлені для роботи в модернізованих органах влади, та управління, зокрема, на місцевому рівні, мають системні теоретичні знання, практичні вміння і навички щодо вирішення актуальних проблем місцевого розвитку, дотримання європейського рівня надання публічних послуг та забезпечення їх якості. Рівень задоволення цієї потреби в регіонах на цей час не є достатнім, брак дипломованих фахівців у сфері місцевого самоврядування особливо відчувається у районах, що також загострює місцеві кадрові проблеми та обумовлює необхідність збільшення кількості посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ПОМС), які пройшли професійну підготовку за відповідною магістерською програмою або за програмами підвищення кваліфікації без відриву від основного місця роботи, за гнучким та зручним для них графіком, з урахуванням індивідуальних траєкторій навчання. Таке навчання можна реалізувати на основі застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а саме – за допомогою дистанційного режиму, який дозволяє здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців, зацікавлених в отриманні нових знань, умінь та навиків професійної діяльності, та здатних до самоконтролю.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У роботах вітчизняних науковців неодноразово порушувались питання підвищення результативності та якості навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, за допомогою сучасних інноваційних освітніх технологій. Так, питанням запровадження дистанційного навчання до програм підготовки магістрів у галузі знань «Державне управління», регіональних та обласних програм підвищення кваліфікації державних службовців і ПОМС, здійснення відповідної консультативної діяльності, зокрема у дистанційному форматі, індивідуалізації та самоосвітній мо-

тивації державних службовців, удосконаленню змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів та забезпеченню оптимального поєднання навчального процесу з фундаментальними та прикладними науковими дослідженнями у галузі державного управління присвячені праці Н. Алюшиної, А. Ахламова, Є. Бородіна, С. Верби, С. Давтяна, А. Журавльова, В. Загорського, В. Карпука, І. Козака, А. Ліпенцева, Н. Липовської, Т. Маматової, Є. Матвіїшина, Ю. Пігарева, С. Серьогіна, Н. Синициної, П. Шевчука, Ю. Шарова та інших авторів. Розвитку магістерської програми «Публічне адміністрування» присвячені роботи О. Оболенського та В. Сороко. Проблемам дистанційного навчання працівників податкової служби присвячені праці В. Журавського, А. Чуприни, О. Чикаренка. Окремі з цих праць представлені у списку використаних джерел до даної статті [1 – 3; 6; 7].

Отже, численні публікації, досвід та кращі практики у сфері підвищення результативності та якості навчальної діяльності з підготовки публічних службовців свідчать, що сьогодні перевага віддається інноваційним формам, методам і технологіям навчання, зокрема, із застосуванням сучасних комп'ютерних систем та спеціалізованого програмного забезпечення (дистанційна та комбіновані форми навчання), інтерактивних методів проведення практичних та семінарських занять з організацією командної роботи або роботи в малих групах (аналіз конкретної ситуації, мозковий штурм, рольові ігри, дискусії, форуми, круглі столи, дебати, тренінги, імітація громадських слухань, прес-метод тощо), різноманітних технічних та аудіо-, відеозасобів (мультимедійних комплексів, систем відео-конференцв'язку, електронних або інтерактивних дощок по типу SMART Board тощо).

Але сьогодні, незважаючи на широку наукову, навчально-методичну та іншу інформаційну базу в цій сфері, питання запровадження дистанційного навчання ПОМС, зокрема, з найактуальнішої на цей час проблематики децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування в Україні, ще не знайшли достатнього висвітлення у вітчизняній

фаховій літературі з державного управління.

**Мета дослідження** полягає у вивченні проблем, вимог та принципів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та висвітленні досвіду ДРІДУ НАДУ щодо організації їх дистанційного навчання з огляду на децентралізацію влади та розвиток місцевого самоврядування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Для успішного проведення реформ у сфері публічного управління та вирішення низки складних інноваційних завдань реалізації процесів децентралізації влади і розвитку місцевого самоврядування в Україні необхідно залучати до складу робочих груп кращих фахівців структурних підрозділів органів місцевого самоврядування відповідно до специфіки їх діяльності. Але для того, щоб залучити таких досвідчених фахівців, традиційно доводиться звертатись до осіб, що мають достатньо великий стаж роботи в ОМС, і, як наслідок, у них вже склалися певний менталітет, стереотипи мислення, професійна культура поведінки, у той час, як здійснення стратегічних змін вимагає застосування нових підходів, що значно різняться від функціональної операційної діяльності. Тому підвищення компетентності керівного складу органів місцевого самоврядування та підготовка нової генерації ПОМС, які мають ще невеликий стаж служби, має виконуватися на основі системного підходу і вимагає, у першу чергу, визначення таких ключових моментів: вид, принципи та зміст навчання; вимоги до компетенцій фахівців, що пройшли підготовку; організаційно-структурне та ресурсне забезпечення процесу навчання.

Підготовка державних службовців та ПОМС до здійснення реформ в сфері місцевого самоврядування та децентралізації влади відповідає функціональній складовій навчання магістрів у галузі знань «Державне управління», зокрема, за відносно новою спеціальністю «Міське самоврядування», а також програмам підвищення кваліфікації, за якими проводяться короткотермінові тематичні семінари, тематика яких прямо або опосередковано стосується зазначених питань.

До основних принципів підготовки ПОМС для роботи за даним напрямом відносяться принципи фундаменталізації, індивідуалізації, спеціалізації [7]. Принцип фундаменталізації підготовки за напрямом стратегічного розвитку системи місцевого самоврядування є основоположним, оскільки навчання повинне формувати наукове мислення, внутрішню особисту потребу в саморозвитку, отриманні системоутворюючих, цілісних, методологічно значимих знань зі сфери стратегічного і проектного менеджменту, управління інноваційною діяльністю тощо. Передумовою забезпечення фундаменталізації навчання є створення нових навчальних дисциплін, якісно відмінних від традиційних за структурою, змістом і спрямованістю на формування нової загальної культури. Особливо це стосується питань децентралізації влади, співробітництва територіальних громад і т.і., які, у зв'язку із прийняттям відповідних законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII, «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 р. № 1508-VII на цей час є пріоритетними, але при всьому позитиві, їх навчально-методичне забезпечення, у складі якого – Методика формування спроможних територіальних громад, не є достатнім.

Фундаменталізація підготовки ПОМС за спеціальністю «Міське самоврядування» органічно пов'язана з індивідуалізацією навчального процесу, що передбачає надання можливості посадовій особі місцевого самоврядування самостійно обирати перелік навчальних дисциплін понад нормативних вимог, а також рівень їх засвоєння залежно від сучасних потреб і цілей діяльності та власних можливостей професійно-кваліфікаційного зростання.

Принцип спеціалізації навчання передбачає набуття посадовими особами здатностей виконувати певні функції і ролі під час роботи в командах, оскільки дані процеси охоплюють усі види проектно-діяльності за всіма сферами функціонування органу місцевого самоврядування [7]. Так, наприклад, навчальна програма професійної підготовки ПОМС у сфері стратегічного менеджменту має бути спрямована на оновлення та поглиблення знань, зокрема, у соціально-гума-

нітарній, політично-правовій, управлінській сферах на базі адаптації провідного досвіду реформування місцевого самоврядування до українських умов і реалій. Після завершення підготовки ПОМС (зокрема, керівники, їхні заступники та начальники структурних підрозділів) мають володіти такими основними видами компетентностей:

- функціональна – компетентність у сфері децентралізації влади, реформування місцевого самоврядування та забезпечення його розвитку, організація співробітництва громад, державно-приватного, муніципального та соціального партнерства, формування бюджетів та бюджетної децентралізації, стратегічного, програмно-цільового та проектного управління;

- інтелектуальна – здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки альтернативних рішень і обґрунтування вибору найбільш ефективного (збалансованого) варіанту рішення;

- ситуативна – компетентність у вирішенні конкретних проблем реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади, подолання кризових небезпек, запобігання ризикам;

- методична – здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, структуризації проблеми, системного реагування на неї;

- соціальна – наявність ораторських, комунікативних та інтегративних здібностей, умінь працювати в команді, готовність до співробітництва та вирішення конфліктів.

Організаційна структура навчання повинна відповідати вимогам підготовки необхідної кількості фахівців для подальшої роботи з реформування місцевого самоврядування, реалізації проектів місцевого розвитку, тобто роботи в проектних командах. Процеси реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади не генерують безперервний потік дійсно інноваційних проектів, тому завдання полягає не в масовій підготовці фахівців, а в забезпеченні її якості: ті особи, що пройшли підготовку, повинні отримати як фундаментальні теоретичні знання, так і практичні навички управління проектами. Виходячи з цих вимог, для виконання поставлених завдань достатньо одного із існуючих освіт-

ніх закладів, а саме – провідного вищого навчального закладу у сфері підготовки державних службовців – Національної академії державного управління при Президенті України (НАДУ) та її регіональних інститутів, які вже ліцензували спеціальність «Місцеве самоврядування» у галузі знань «Державне управління». У цьому контексті показово, що 10 квітня 2015 р. на Урядовому порталі<sup>1</sup> – єдиному веб-порталі органів виконавчої влади України – було розміщено оголошення про вступ до НАДУ та її регіональних інститутів, де зазначено, що правилами прийому до Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (ДРІДУ НАДУ) передбачається, зокрема, можливість вступу на спеціальність «Місцеве самоврядування» за денною та заочною формами навчання. Дистанційної форми навчання за означеною спеціальністю, на жаль, поки що не передбачено. Але шанси для її запровадження є: ДРІДУ НАДУ має величезний досвід щодо підготовки магістрів державного управління. Вже понад 20 років інститут здійснює підготовку магістрів за спеціальністю «Державне управління» відповідної галузі знань, у т.ч. за дистанційною формою, і підготовка означеної вище категорії службовців, компетентних саме у сфері місцевого самоврядування, є одним із стратегічних пріоритетів розвитку інституту. У минулому році в інституті було ліцензовано спеціальність «Місцеве самоврядування», що надало змогу відкрити потрібну на сьогоднішній день спеціалізацію та оголосити набір абітурієнтів у 2015 р.

Як зазначалося вище, керівники органів місцевого самоврядування мають велику завантаженість по роботі, тому процес їх навчання (підвищення кваліфікації) можна організувати за заочною або дистанційною формою, і небов'язково тільки за програмою підготовки магістрів. Але отримати належну теоретичну підготовку в новій для них сфері діяльності, яка буде органічно поєднуватися із набуттям практичних умінь та навиків, за заочною формою навчання дуже складно. Тому компромісним варіантом є організація вивчення теоретичного матеріалу

за дистанційною формою із складанням підсумкового контролю знань в очному режимі, як це вже з 2006 р. здійснюється за спеціальністю «Державне управління».

Забезпечення якості навчання потребує вивчення потреб щодо кваліфікації ПОМС з урахуванням категорій слухачів, видів їх професійної діяльності після проходження підготовки та кваліфікаційних вимог; наповнення змісту навчання питаннями, які забезпечують підготовленість до здійснення управління на демократичних засадах з елементами адхократії; забезпечення практичного характеру навчання шляхом його спрямованості на підготовку слухачів до ефективного виконання завдань децентралізації влади та забезпечення місцевого розвитку. Фінансове забезпечення системи підготовки ПОМС для управління місцевим розвитком полягає у приведенні обсягів і механізмів фінансування процесів організації та проведення навчання відповідно до реальних потреб органів місцевого самоврядування у фахівців такого рівня з урахуванням термінів завершення підготовки.

Кадрове забезпечення процесу підготовки потребує як залучення висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, так і практиків, які здійснюють діяльність у сфері децентралізації влади, управління стратегічним розвитком як у публічному, так і в бізнес-секторі. Для актуалізації та вдосконалення змісту навчальних дисциплін та їх методичного забезпечення можуть залучатися працівники різних наукових установ і навчальних закладів, що здійснюють підготовку за спеціальностями галузей знань як «Державне управління», так і «Менеджмент та адміністрування», а також за спеціальністю «Управління проектами», яка, поки що не затверджено новий перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, відноситься до специфічних категорій.

Успішна реалізація змісту навчання забезпечується професіоналізмом осіб, які будуть брати участь у реалізації навчального процесу. Розвиток та вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері місцевого самоврядування, застосування інноваційних підходів до управлін-

ня стратегічним розвитком на місцевому рівні, динаміка розвитку самої теорії менеджменту, зокрема стратегічного і проєктного, обумовлюють необхідність регулярного оновлення змісту теоретичних основ навчальних курсів, тому навчальні програми повинні будуватися на принципі комплексності – від вивчення теорії до її відпрацювання на практиці.

Що стосується підвищення рівня компетентності ПОМС шляхом короткотермінового навчання, то для цього як найбільш ефективний сучасний інструмент можна запропонувати швейцарсько-український проєкт DESPRO «Підтримка децентралізації в Україні», який вже чотири рази проводив навчання та експертне консультування працівників органів місцевого самоврядування з основ управління знаннями, стратегічного планування, проєктного та інноваційного менеджменту, місцевих фінансів і бюджетної децентралізації, а також з підготовки проєктів під гранти благодійних фондів.

Протягом останніх трьох років у межах проєкту DESPRO проводилося широкомасштабне навчання ПОМС та державних службовців, яке здійснювалося на основі е-технологій, а саме: у дистанційному форматі за допомогою платформи DESPRO «Спільнота практики: Інновації та розвиток місцевого самоврядування» [4] і спеціалізованого програмного забезпечення на базі Львівського сервера дистанційного навчання системи Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment – модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Взагалі термін «спільнота практики» (Community of practice) означає добровільне віртуальне об'єднання професіоналів / або усіх зацікавлених задля вирішення практичних проблем. Формування спільноти практики як інструменту управління змінами у сфері публічного управління надає можливість приділити увагу тим 80 % знань, які зазвичай залишаються невикористаними [6]. Під час таких нетрадиційних способів опанування навчального матеріалу паралельно висвітлювалися й опрацьовувалися кращі практики управління змінами, знаннями для підвищення ефективності реалізації стратегій, програм та проєктів місцевого та регіонального роз-

витку, поліпшення якості надання публічних послуг, інших аспектів публічної управлінської діяльності.

На цей час DESPRO спільно з Дніпропетровською обласною радою планує реалізувати пілотне е-навчання за новим курсом «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади», до якого буде залучено близько 1,5 тисяч ПОМС Дніпропетровської області. Навчальні матеріали даного курсу, які на цей час розроблюються науково-педагогічними працівниками ДРІДУ НАДУ (докторами наук, професорами), будуть висвітлювати низку питань щодо нової регіональної політики, проблем реформування та децентралізації влади, створення спроможних територіальних громад, бюджетної децентралізації, механізмів забезпечення сталого місцевого розвитку в умовах децентралізації, участі громадськості в управлінні територією тощо. Програмою курсу передбачено вхідне опитування ПОМС щодо визначення початкових потреб і розуміння ключових понять; обговорення проблемних питань на форумах (наприклад, старт спілкування на платформі відзначиться відкриттям «форуму знайомств», де будуть обговорюватися питання потреби у реформі, проблеми двовладдя на території та створенні виконавчих органів місцевих рад, суті та переваг децентралізації, ролі сільського старости як представника виконавчих органів ради у селі ті інші); складання тестів для самоконтролю за кожним тематичним модулем; робота у командах щодо підготовки перспективних планів формування об'єднаних територіальних громад з підготовкою відповідної презентації результатів цієї роботи.

По завершенні навчання планується проведення науково-практичної конференції учасників пілотного курсу на базі ДРІДУ НАДУ з презентацією результатів роботи дослідних майданчиків щодо об'єднання територіальних громад.

Як фіналізацію результатів навчання можна розглядати затвердження вченою радою ДРІДУ НАДУ програми очно-дистанційного курсу за темою «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади», створення регіональної спільноти практик місцевого розвитку (на он-лайн платформі) та екс-

пертного регіонального офісу науково-методичного супроводу реформи місцевого самоврядування.

Ефективність та результативність підготовки ПОМС у дистанційному форматі забезпечується тим, що тут велику роль грає саме їх мотивація – вчать ті, кому це потрібно, кому цікаво, хто має бажання підвищити власний рівень професійної компетентності. Як наслідок – кваліфікація службовців, що успішно пройшли таке навчання, відповідає внутрішнім стандартам професійної діяльності і буде перевірятися в процесі їх практичної діяльності.

**Висновки.** Отже, дистанційне навчання ПОМС, зокрема підвищення їх компетентності у сфері децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування, є одним із інструментів забезпечення результативності й ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та переведення її на новий якісний рівень. Описувана вище система підготовки, пе-

репідготовки та підвищення кваліфікації ПОМС за своїми основними ознаками відповідає основним принципам менеджменту персоналу в органах публічної влади, а саме: освіта протягом усього життя; освіта без кордонів, що ґрунтується на інформаційно-комп'ютерних технологіях і доповнює традиційні методи і технології новими можливостями; освіта за креативними моделями навчання та індивідуальними освітніми траєкторіями; освіта, що розвивається на основі фундаментальних знань. Застосування дистанційних освітніх технологій створює сприятливі умови для навчання ПОМС без відриву від основного місця роботи, за гнучким та зручним для них графіком, з урахуванням індивідуальних траєкторій навчання, що безпосередньо буде мати вплив на якість розв'язання місцевих проблем, залучення та обґрунтований розподіл всіх видів ресурсів за критерієм максимізації використання існуючого місцевого потенціалу.

#### ПРИМІТКИ:

<sup>1</sup> Урядовий портал: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248067803&cat\\_id=244203594](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248067803&cat_id=244203594)

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алюшина Н. О. Індивідуалізація і самоосвітня мотивація державних службовців – шлях до професіоналізації державної служби / Н. О. Алюшина // Технології дистанційної (електронної) освіти в сучасній державній кадровій політиці : матер. першої наук.-практ. конф.-виставки за міжнар. участю, м. Київ, 26 травня 2011 р. : за заг. ред. М. М. Білинської, В. А. Гошовської, А. І. Семенченка, А. В. Журавльова. – К. : НАДУ при Президентові України, 2011. – С. 8 – 11.
2. Бородін Є. І. Дистанційне навчання як інструмент підвищення якості освіти державних службовців / Є. І. Бородін, І. А. Чикаренко // Технології дистанційної (електронної) освіти в сучасній державній кадровій політиці : матеріали першої наук.-практ. конф.-виставки за міжнар. участю, м. Київ, 26 травня 2011 р. : за заг. ред. М. М. Білинської, В. А. Гошовської, А. І. Семенченка, А. В. Журавльова. – К. : НАДУ при Президентові України, 2011. – С. 22 – 26.
3. Бородін Є. І. Досвід використання інтерактивних освітніх технологій у підготовці магістрів галузі знань «Державне управління» / Є. І. Бородін, І. А. Чикаренко // Ділове та державне адміністрування : матер. першої міжнар. наук.-практ. конф., 27–29 квіт. 2011 р., Луганськ – Слов'янськ. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – С. 344 – 348.
4. Інновації та кращі практики місцевого самоврядування : платформа проекту DESPRO. – Режим доступу : <http://mx.despro.org.ua:8081>. – Назва з екрана.
5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. – Режим доступу : <http://www.minregion.gov.ua/konserciya-reformuvannya/.../669451>.
6. Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні (на прикладі організації дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування) : навч. посіб. / О. Тертишна (кер. авт. колективу), О. Гарнець, І. Катерняк, О. Кірсєва, М. Куля,

В. Лобода, Т. Маматова, І. Чикаренко, Ж. Чорна ; за заг. ред. О. Рафальського, С. Малікова. – К. : Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні ; Швейцарсько-український проект DESPRO «Підтримка децентралізації в Україні», 2012. – 170 с.

7. Чикаренко О. Підготовка керівних кадрів для управління стратегічним розвитком державної податкової служби України / О. Чикаренко, І. Чикаренко ; за наук. ред. Т. М. Литвиненко, В. Я. Малиновського // Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення : матер. V наук.-практ. конф., 27 жовтня 2011 р., м. Луцьк. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. – С. 113 – 115.

## REFERENCES:

1. *Alyushyna N. O. Individualizatsiya i samoosvitnya motyvatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv – shlyakh do profesionalizatsiyi derzhavnoyi sluzhby (Personalization self education and motivation of civil servants - the path to the professionalization of public service) // Tekhnolohiyi dystantsiynoyi (elektronnoyi) osvity v suchasniy derzhavniy kadroviy politytsi : mater. pershoyi nauk.-prakt. konf.-vystavky za mizhnar. uchastyu, m. Kyiv, 26 travnya 2011 r. – K. : NADU pry Prezydentovi Ukrayiny, 2011. – P. 8 – 11.*
2. *Borodin Ye. I. Dystantsiynе navchannya yak instrument pidvyshchennya yakosti osvity derzhavnykh sluzhbovtziv (Distance Learning as a tool to improve the quality of education of civil servants) // Tekhnolohiyi dystantsiynoyi (elektronnoyi) osvity v suchasniy derzhavniy kadroviy politytsi : materialy pershoyi nauk.-prakt. konf.-vystavky za mizhnar. uchastyu, m. Kyiv, 26 travnya 2011 r. – K. : NADU pry Prezydentovi Ukrayiny, 2011. – P. 22 – 26.*
3. *Borodin Ye. I. Dosvid vykorystannya interaktyvnykh osvitnikh tekhnolohiy u pidhotovtsi mahistriv haluzi znan' «Derzhavne upravlinnya» (Experience in the use of interactive educational technologies in preparation Masters field of knowledge «State Government») // Dilove ta derzhavne administruvannya : mater. pershoyi mizhnar. nauk.-prakt. konf., 27–29 kvit. 2011 r. – Luhans'k : SNU im. V. Dalya, 2011. – P. 344 – 348.*
4. *Innovatsiyi ta krashchi praktyky mistsevoho samovryaduvannya : platforma proektu DESPRO (Innovations and best practices of local government: Platform project DESPRO). – Mode of access : <http://mx.despro.org.ua:8081>.*
5. *Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformuvannya mistsevoho samovryaduvannya ta terytorial'noyi orhanizatsiyi vlady v Ukrayini : rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01.04.2014 r. № 333-r. (On approval of the Concept of reforming local government and territorial organization of power in Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine of 04.01.2014 p. № 333-p) – Mode of access : <http://www.minregion.gov.ua/koncepciya-reformuvannya/.../669451>.*
6. *Spil'nota praktykiv: innovatsiyi v mistsevomu samovryaduvanni (na prykladi orhanizatsiyi dystantsiynoho navchannya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya u ramkakh Vseukrayins'koho konkursu proektiv ta prohram rozvytku mistsevoho samovryaduvannya) : (Community Practitioners: innovation in local government (for example, distance learning local government officials as part of the All-Ukrainian contest of projects and programs of local government)). – K. : Derzhavnyy fond spryannya mistsevomu samovryaduvannuu v Ukrayini ; Shveysars'ko-ukrayins'kyi proekt DESPRO «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukrayini», 2012. – 170 p.*
7. *Chykarenko O. Pidhotovka kerivnykh kadriv dlya upravlinnya stratehichnym rozvytkom derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny (Training managers to manage the strategic development of the State Tax Service of Ukraine) // Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya na suchasnomu etapi derzhavotvorennya : mater. V nauk.-prakt. konf., 27 zhovtnya 2011 r. – Luts'k: SPD Hadyak Zhanna Volodymirivna, 2011. – P. 113 – 115.*

**Чикаренко Ірина Аркадіївна** – кандидат наук з державного управління, доцент  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [irina\\_chikarenko@ukr.net](mailto:irina_chikarenko@ukr.net)

**Chikarenko Irina Arkadieвна** – PhD in public administration, associate professor  
Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine  
E-mail: [irina\\_chikarenko@ukr.net](mailto:irina_chikarenko@ukr.net)