

*Н. О. Васюк,
магістр державного управління, головний спеціаліст,
НАДУ при Президентіві України*

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті визначено актуальність удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування, проаналізовано сучасні заходи щодо вирішення цього питання в Україні, наведено приклади зарубіжного досвіду та внесено пропозиції щодо удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування.

This article defines the urgency of development of preparation and improvement of local government personnel's professional skill, analyses modern measures of solution of this question in Ukraine, demonstrates the examples of foreign experience and submits proposals of development of preparation and improvement of local government personnel's professional skills.

Ключові слова: служба в органах місцевого самоврядування, посадові особи органів місцевого самоврядування, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування.

Keywords: employment in local governments, officials of local governments, preparation and improvement of professional skills of local government's personnel.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Найбільш наближеною до населення і з точки зору формування, і з позиції повсякденного впливу, виступає служба в органах місцевого самоврядування, яка спрямована на підвищення життєвого рівня та умов проживання людей, а також на успішний розвиток підприємств і організацій, які здійснюють діяльність на відповідній території.

Громадяни за порадою чи допомогою сьогодні йдуть до своїх обранців, до тих, кого вони знають в обличчя, до тих, хто протягом багатьох років живе і працює поряд з ними — до посадових осіб місцевого самоврядування. Це свідчить про те, що прийшов час, коли потрібно звернути особливу увагу на кадрове забезпечення саме органів місцевого самоврядування.

Необхідною передумовою ефективного виконання завдань та повноважень територіальних громад є належний професійний рівень підготовки службовців органів місцевого

самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від того, в якій мірі депутати місцевих рад та усі посадові особи місцевого самоврядування обізнані із законодавчими основами муніципальної діяльності, з новітніми технологіями менеджменту в цій сфері, чи володіють вони навичками практичного застосування відповідних знань в умовах конкретної територіальної громади, безпосередньо залежить те, в яких умовах живе населення відповідного села, селища, міста, який рівень громадських послуг надається в системі місцевого самоврядування. Зазначене свідчить про те вагоме значення, якого набувають питання підготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, підвищення добробуту територіальних громад, покращання якості громадських послуг, що надаються населенню в системі місцевого самоврядування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання вдосконалення кадрового забезпечення органів влади вже стало предметом розгляду багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед них слід назвати Г. Атаманчука, В. Бабаєва, Р. Войтович, Б. Волошинського, Т. Іванову, В. Князева, Т. Кошову, О. Лазор, О. Лазора, В. Лугового, В. Малиновського, Б. Мечинського, Н. Нижник, В. Олуйка, О. Оболенського, П. Павленчика, М. Павлова, І. Розпутенка, О. Россошинську, В. Сороко, Б. Стичинського, А. Шремфа та інших науковців. Але служба в органах місцевого самоврядування частіше згадується в цих роботах тільки в контексті державної служби тому, що до прийняття Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" [1] професійна діяльність працівників органів місцевого самоврядування регулювалась Законом України "Про державну службу" [2]. Однак проблеми й пріоритети підготовки, удосконалення добору й розстановки кадрів саме для місцевого самоврядування потребують додаткового, поглибленого вивчення.

Так, В.М. Князев визначає, що більшість дослідників зосереджена переважно на юридичному аспекті проблеми виконання законів "Про місцеве самоврядування", "Про місцеві державні адміністрації" та їх подальшого удосконалення. Значно менше аналізується проблематика наукового і кадрового забезпечення реалізації цих законів [3].

Крім того, В.І. Луговий і В.М. Князев визначають, що в реалізації державної регіональної політики (Указ Президента України "Про Концепцію державної регіональної політики" від 25 травня 2001 року № 341 [4]) шляхом здійснення органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування системи управління функцій і заходів зростає роль суб'єктивного фактора — кадрів, які мають здійснювати суспільні перетворення та наукового підґрунтя їх професійної діяльності [5].

А.О. Шремф та М.М. Павлов визначили два фактори, що об'єктивно гальмують зростання професіоналізму управлінського складу місцевої влади — це: 1) у процесі навчання керівників не враховується реальний досвід їхньої професійної діяльності, а освітній процес носить, в основному, інформаційний характер у ідеології просвіти; 2) як свідчить досвід, відрив керівника від праці у пошуках таких необхідних для нього знань більше як на 2—3 дні завжди пов'язаний з труднощами. На підставі цього у системі підвищення кваліфікації кадрів є небажаним розмежування між професійною діяльністю й освітнім процесом [6]. Тому, вважаємо, необхідно поєднати їх у

єдиний змістовний процес, що підвищує якість навчання і, як наслідок, ефективність управління на відповідних територіях.

Як зазначає Р.В. Войтович, сучасний кадровий потенціал регіонів, минаючи систему підготовки та підвищення кваліфікації, не здатен до принципової зміни парадигми власної діяльності, яку диктує сучасний рівень суспільного розвитку. Відтак, на місцях склалась ситуація: чим вищу посаду обіймає людина, тим менше уваги приділяє вона підвищенню своєї кваліфікації, помилково вважаючи, що вона вже досягла верхньої межі своєї професійної компетенції і тому не потребує більше навчання. Сьогодні надзвичайно актуально також постає питання необхідності вироблення ефективної системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування [7].

Із вищесказаного випливає, що серед не вирішених повністю частин загальної проблеми є наразі не вирішена, але надто актуальна проблема підготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування.

Саме тому метою даної статті є розгляд питань щодо актуалізації професійності служби в органах місцевого самоврядування, існуючої системи підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, а також зарубіжного досвіду з цих питань.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для України нагальність та актуальність перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування набувають особливого значення. Актуальність проблеми посилюється ще й необхідністю підготовки нової генерації управлінських кадрів для системи місцевого самоврядування, що створюється за нових умов громадянсько-політичного та соціально-економічного розвитку України. Крім того, розвиток молодіжного кадрового управлінського потенціалу як на державній службі, так і в органах місцевого самоврядування є необхідним складником стратегії євроатлантичної інтеграції України.

Відповідно до ратифікованої нашою державою Європейської хартії місцевого самоврядування освітня політика має бути спрямована на зміцнення й удосконалення демократичних засад місцевого самоврядування. Особливе місце в освітній діяльності муніципального руху має посісти просвітницька діяльність серед населення, насамперед школярів і молоді, на користь становлення самоврядних засад функціонування територіальних громад [8].

З цих міркувань важливим і ко-

рисним є зарубіжний досвід вирішення питання громадянської освіти молоді, наприклад, канадський. Зокрема, в провінції Онтаріо в школах викладають спеціальний курс громадянської освіти, де слухачі здобувають не стільки формальні знання, скільки набувають навичок, умінь, готовності в майбутньому брати активну участь в управлінні та житті міста, суспільства, країни. У провінції Альберта з 1999 р. спільними зусиллями департаментів муніципальних справ та освіти реалізується проект навчання учнів основ місцевого самоврядування. Подібні програми розроблені й успішно діють в інших провінціях Канади, а також у США.

Успішний приклад — реалізація в канадських північно-західних територіях проекту "Навчання громад та організація інформаційної мережі", практичним результатом якого стало розроблення й випробування навчальних ресурсів для новообраних депутатів місцевих рад і мерів, використання дистанційних технологій. Підтримувана урядом програма "Школа самоврядування громад" має допомогти місцевим органам влади та громадським організаціям в їхніх потребах у навчанні і є частиною більш широкої стратегії підтримки розвитку територіальних громад.

Положення й результати розглянутого проекту можуть бути застосовні для розроблення та реалізації програм місцевого і регіонального розвитку в Україні, спрямованих на підтримку розвитку територіальних громад, підвищення фахового рівня депутатів місцевих рад. Такі програми та проекти мають задовольняти загальні критерії, а саме: бути новаторськими; позитивно впливати на місцевий розвиток; могли бути відтвореними в інших територіальних громадах; відповідали основним напрямкам регіональної політики; використовувати багаторонний підхід і співучасть.

У більшості європейських країн, США та Канаді розроблено і застосовано кваліфікаційні характеристики державних службовців і представників місцевого самоврядування як "ідеальних моделей", що охоплюють різноманітні категорії працівників. Ці моделі широко використовують при визначенні змісту навчання управлінців для розвитку в них потрібних умінь і знань. Приклад країн Європейського Союзу, США та Канади переконує в необхідності створення вітчизняної концептуальної ефективної моделі службовця органів місцевого самоврядування та виборного посадовця (з урахуванням комплексу етичних вимог до них). Концептуальний погляд на формування управлінських кадрів у системі місцевого самоврядування передбачає наявність єдиного державного

підходу, концепції роботи з кадрами, стратегії підготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування, формування механізму цільового управління персоналом органів місцевого самоврядування, і в основу такого підходу мають покладатися вимоги й стандарти професійної компетенції в сфері державного (публічного) управління.

Отже, для зміцнення потенціалу місцевих рад актуальними і перспективними є завдання впровадження системного підходу до передавання новообраним депутатам досвіду розв'язання проблемних питань життя громади, створення необхідної науково-методичної та інформаційно-довідкової бази депутатської діяльності.

Подальше підсилення і розширення місцевого самоврядування в Україні потребує спеціального навчання і спеціальної підготовки персоналу, залученого до місцевого самоврядування. Це вимагає від службовців відповідних знань з економічного менеджменту та бюджетної політики, ведення муніципального господарства, а також досвіду управління й виконання обов'язків, покладених на них громадою тощо.

Погоджуючись з О. Россошинською, слід зазначити, що фактор спеціальної професійної підготовки є дуже значущим для компетентного виконання посадовою особою місцевого самоврядування своїх обов'язків, ефективного вирішення ними своїх завдань та якісного надання послуг громадянам [9].

На виконання постанови Кабінету Міністрів України "Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил" від 14 липня 1999 року № 1262 [10] Головним управлінням державної служби України було розроблено і направлено для використання в роботі методичні рекомендації для кадрових служб органів виконавчої влади та місцевого самоврядування стосовно аналізу потреби у підвищенні кваліфікації осіб місцевого самоврядування, що охоплюють заходи з визначення кількісних і якісних потреб щодо необхідних видів і змісту навчання, методики розрахунків обсягів відповідного державного замовлення.

Зараз існує два основні навчальні центри з підготовки спеціалістів для органів місцевого самоврядування в Україні — Академія муніципального управління (м. Київ) та Національна академія державного управління при Президенті України (м. Київ), яка має регіональні інститути державного управління в Харкові, Одесі, Львові, Дніпропетровську. За

останні роки в Україні сформовано гнучку мережу професійного навчання, головними суб'єктами якої є п'ятнадцять національних університетів, які готують для органів влади фахівців за спеціальністю "Державна служба", Національна академія державного управління при Президентові України та її 4 регіональні інститути, 27 центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій та 35 галузевих закладів післядипломної освіти [11].

У кадровому та науковому забезпеченні регіонального і місцевого розвитку, як і державотворення в цілому, провідну роль відведено Національній академії державного управління при Президентові України (далі — Академія), заснованій Указом Президента України від 21 вересня 2001 року № 850/2001 [12], яку визначено головним вищим навчальним закладом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Академія здійснює навчання кадрів для роботи переважно на посадах I—IV категорій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Крім регіональних інститутів Академії, зазначених вище, у її складі функціонує Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів та центри підвищення кваліфікації кадрів регіональних інститутів. Підвищення кваліфікації здійснюється за державним замовленням та за договорами з місцевими органами й організаціями. Особливості регіонального управління та місцевого самоврядування враховуються у змісті навчального матеріалу, що пропонується слухачам магістерської програми, та професійних програм з підвищення кваліфікації, а також відображені у відповідній тематиці наукових досліджень, які проводять слухачі, аспіранти, докторанти, здобувачі, науково-педагогічні й наукові працівники Академії [13]. Проте основну увагу приділено підготовці державних службовців.

Як головний вищий навчальний заклад у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування Академія, її Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів надають програмно-методичну, інформаційну, консультаційну допомогу центрам перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій Автономної Республіки Крим, обласних Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, а також аналогі-

чним галузевим навчальним закладам. З ініціативи Академії та за підтримки Головного управління державної служби України постановами Кабінету Міністрів України "Про перелік напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями" від 24 травня 1997 року № 507 [14] та "Про затвердження переліку галузей науки, з яких може бути призначений науковий ступінь" від 29 листопада 1997 року № 1328 [15] визначено окремі "освітню і наукову" галузі "державне управління". Отже, Академія відіграє вагомий роль у кадровому та науковому забезпеченні місцевого самоврядування.

На нашу думку, якісне кадрове забезпечення неможливе без створення сприятливих умов для професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування. Концептуальні засади формування управлінських кадрів у системі місцевого самоврядування передбачають наявність єдиного державного підходу, розроблення стратегії підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Сьогодні у ситуації невизначеності та комплексної кризи, професійна підготовка дуже необхідна і корисна для ефективного розв'язання проблем. Зрозуміло, що до вирішення питань підготовки справжніх професіоналів, готових до виконання нових практичних функцій, розв'язання нових завдань, не можна підходити з досвідом навчання, який був набутий за часів підготовки радянських службовців [16]. Також вважаємо, що час вимагає застосувати нові підходи, новітні освітні методи та технології, а саме: ділові та рольові ігри, кейси, тренінги різного змісту, постійне оновлення та вдосконалення науково-методичного забезпечення. Необхідно створити спеціальні навчальні програми, враховуючи досвід Німеччини та Франції.

Загалом питання вдосконалення управлінських кадрових ресурсів не можна вирішувати за допомогою застарілих управлінських технологій. Зміст і форми підвищення кваліфікації управлінських кадрів необхідно наблизити до сучасної практики та зробити їх ефективнішими в подоланні конкретних місцевих проблем. Як і В. Філіповський, вважаємо, що для службовців місцевого самоврядування мають бути створені умови для навчання за освітньо-професійними і професійною програмами з урахуванням професійно-посадової спеціалізації [17].

Перебудова системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування та комунальних установ і підприємств має на меті перехід фун-

кціонування апарату муніципального управління на якісно новий рівень ефективності, що, в свою чергу, вимагає формування постійно діючих механізмів підвищення професійної та управлінської кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, комунальних установ та підприємств. Як було зазначено на засіданні Співки секретарів місцевих рад Асоціації Міст України, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців має набути гнучкості, здатності адаптуватися до нових завдань, які виникають у ході муніципальної реформи та перманентного оновлення нормативно-правової основи місцевого самоврядування [18].

Проте, слід сказати, що на сьогодні ще немає чіткого бачення пріоритетів та шляхів реформування існуючої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців. Це значно ускладнює пошук нових організаційних форм муніципальної освіти, розробку навчальних стратегій та навчальних програм і підкреслює доцільність та нагальність розробки Загальнонаціональної концепції розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців.

Крім того, необхідно пам'ятати, що кваліфікація працівників повинна відповідати сучасному рівню науки, техніки, економіки, управління. А отримані знання застарівають кожні п'ять років, якщо людина не займається самоосвітою. Тому підвищення кваліфікації займає особливе місце в навчанні персоналу.

Це досить поширена форма навчання, оскільки підвищення кваліфікації дешевше підготовки спеціалістів; строки найбільш актуальних програм з відривом від виробництва складають від трьох днів до двох тижнів; підготовка може здійснюватися у безпосередній близькості до місця роботи та проживання; для спеціалістів та керівників навчання має цільову спрямованість на вузьке коло навчальних модулів (наприклад управління персоналом, стратегія управління регіоном, екологічний менеджмент, документальне забезпечення управління, розробка планів соціально-економічного розвитку території, управління інноваційними проектами тощо).

Таким чином, основні висновки проведеного дослідження полягають у тому, що у механізмі професіоналізації та підвищенні компетентності кадрів місцевого самоврядування визначальне місце займає безперервне навчання посадових осіб місцевого самоврядування (як керівного складу, так і спеціалістів виконавчого апарату).

Для удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів

місцевого самоврядування потрібно розробити регіональні програми організації підвищення кваліфікації кадрів посадових осіб місцевого самоврядування; удосконалити навчання на робочому місці, а саме підготовку персоналу за допомогою тренінгів; напередодні виборів проводити короткотермінові семінари для кандидатів у депутати місцевих рад і кандидатів на посади сільських, селищних, міських голів з метою ознайомлення з нормативно-правовою базою місцевого самоврядування, найактуальнішими питаннями фінансового забезпечення діяльності рад та зі специфікою служби в органах місцевого самоврядування; цілеспрямовано навчати перспективних молодих службовців, які перебувають у резерві на більш відповідальні посади. Усі ці заходи дозволять створити кваліфікований управлінський потенціал для органів місцевого самоврядування відповідно до вимог часу. У зв'язку з цим Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" [1] потребує доповнення принципами відповідальності керівників і кадрових служб за раціональне використання професійних можливостей кадрів місцевого самоврядування, затребуваність професіоналізму службовців.

Вважаємо, важливим формування позитивного ставлення посадових осіб органів місцевого самоврядування до безперервної професійної підготовки. Особливу увагу слід приділити створенню на рівні держави нового мотиваційного механізму, не просто стимулюючого, а такого, що ставить службовця перед необхідністю постійного оновлення своїх професійних знань. Одним з аргументів для призначення посадової особи мають стати відомості про регулярне проходження професійного навчання, підвищення кваліфікації. Причому для кожної категорії посади доцільно було б розробити вимоги щодо проходження підготовки та отримання певних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків. На нашу думку, система підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб служби в органах місцевого самоврядування має бути єдиною для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

У перспективі подальші дослідження у даному напрямі мають стосуватися механізмів формування позитивного ставлення посадових осіб органів місцевого самоврядування до безперервної професійної підготовки та удосконалення посадових осіб місцевого самоврядування; створення мотиваційного механізму щодо постійного підвищення кваліфікації, а також створення навчаль-

них програм з урахуванням компетенції посад місцевого самоврядування.

Література:

1. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" від 7 червня 2001 року № 2493 [Електронний ресурс]. ? Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14>

2. Закон України "Про державну службу" від 16 грудня 1993 р. № 3723 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>

3. Князев В.М. Наукове і кадрове забезпечення місцевого і регіонального розвитку: стан, проблеми, перспективи // Актуальні проблеми виконання законів України "Про місцеве самоврядування в Україні" та "Про місцеві державні адміністрації": наук.-практ. посібник / За ред. В.В. Кравченка; Кол. авт.: М.О. Баймура-тов, М.М. Клепацький, В.М. Князев та ін. — К., 2003. — С. 96—101.

4. Указ Президента України "Про Концепцію державної регіональної політики" від 25 травня 2001 року № 341 [Електронний ресурс]. ? Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=341%2F2001>

5. Луговий В.І., Князев В.М. Діяльність Української Академії державного управління при Президенті України з кадрового і наукового забезпечення регіонального і місцевого розвитку // Місцеве самоврядування: 10 років здобутків: зб. статей / За ред. М. Пухтинського; Фонд сприяння місцевому самоврядуванню при Президенті України. — К.: АТІКА, 2002. — С. 32—50.

6. Шремф Л.О., Павлов М.М. Майстерня муніципального управління — інноваційна форма підвищення кваліфікації управлінських кадрів // Місцеве самоврядування: 10 років здобутків: зб. статей / За ред. М. Пухтинського; Фонд сприяння місцевому самоврядуванню при Президенті України. — К.: АТІКА, 2002. — С. 111—118.

7. Войтович Р. Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців органів місцевого самоврядування в Україні // Аспекти самоврядування. — 2002. — Число 2. — С. 3—7.

8. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року, ратифіковано Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97—ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_036

9. Россошинська О. Шляхи підвищення професіоналізму і компетентності управлінських кадрів регіонального рівня. // Актуальні проблеми державного управління: зб.

наук. пр. — Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. — Вип. 10. — С. 219.

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262 "Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил" [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1262-99-%EF>

11. Удосконалення професійного навчання державних службовців [Електронний ресурс]. ? Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=158034&cat_id=74010

12. Указ Президента України "Питання Національної академії державного управління при Президенті України" від 21 вересня 2001 року № 850/2001 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=850%2F2001>

13. Місцеве самоврядування: 10 років здобутку / за ред. М. Пухтинського. — К., 2002.

14. Постанова Кабінету Міністрів України "Про перелік напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями" від 24 травня 1997 року № 507 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=507-97-%EF>

15. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження переліку галузей науки, з яких може бути присуджений науковий ступінь" від 29 листопада 1997 року № 1328 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1328-97-%EF>

16. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу органів місцевого самоврядування як складова розвитку громадянського суспільства // Вісн. НАДУ. — 2002. — № 2. — С. 135.

17. Філіпповський В. Економіко-правові питання розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування: зб. наукових праць Української академії державного управління при Президенті України. — Вип. 2/2000. — К., 2000. — Ч. III. — С. 146—151.

18. Кравченко В.В., Пітцик М.В. Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування та роль асоціації органів місцевого самоврядування в її удосконаленні/ Кадри для органів місцевого самоврядування: матеріали засідання Співки секретарів місцевих рад АМУ. — К.: Муніципальна бібліотека: 2003. — С. 22—51.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2009 р.