

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Кафедра державного управління  
та місцевого самоврядування

# **СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

збірник наукових праць  
Випуск 1  
(2014 р.)

Рівне – 2014

## Зміст випуску

<i>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДО-ЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	<b>Кальниш Ю. Г.</b>	Особливості кадрового забезпечення сучасних політичних процесів в Україні.....	7	
	<b>Балабаєва З. В.</b>	Особенности государственного управления в эпоху социальных сетей	13	
	<b>Скрипчук П. М., Строченко Н. І.</b>	Адаптація законодавчо-нормативних документів України до ЄС.....	17	
	<b>Цимбалюк В. І.</b>	Роль правової інформатики в уніфікації управлінських документів.....	21	
	<b>Акімова Л. М.</b>	Становлення державного фінансового контролю в Україні.....	24	
	<b>Бова Т. В., Вострікова Н. В.</b>	Аналіз засад басейнового принципу як механізму державного управління водними ресурсами.....	30	
	<b>Бутник Е. А.</b>	Особенности формирования государственно-частного партнерства в Украине.....	34	
	<b>Іванюта П. В.</b>	Особенности державного регулювання економіки за допомогою програмно-цільового управління.....	40	
	<b>Романенко Є. О.</b>	Формування позитивного іміджу української держави як стратегічний напрям державної комунікативної політики.....	46	
	<b>Бондарчук Н. В., Пугач А. М.</b>	Механізми державної підтримки сільського розвитку.....	54	
	<b>Гаман С. М.</b>	Глобалізація інвестиційних процесів як унікальна можливість сталого розвитку країни.....	60	
	<i>ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	<b>Алейнікова О. В., Маланчук Л. О.</b>	Державне управління сферою надрокористування.....	64
		<b>Щесюк С. В.</b>	Взаємодія місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у розвитку туристичної індустрії Рівненщини.....	67
		<b>Павлов В. І., Пивоварчук Л. В.</b>	Процеси адаптації вітчизняної соціальної політики до європейських вимог.....	71
		<b>Крачунов Х., Кинджакова Е.</b>	Проблеми и възможности за управление на устойчиво развитие на селските и граничните територии в Североизточен район на планиране чрез система за мониторинг.....	74
<b>Міщук І. В., Пасічний В. Б.</b>		Актуальні проблеми сфери муніципальних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування в Україні та шляхи їх вирішення.	79	
<b>Okorskiy V. P., Sribna E.</b>		Problems and Prospects of Improving the Quality of Management Training.....	84	

	<b>Ковшун Н. Э.</b>	
	Проблеми забезпечення устійного водопользования в Україні.....	88
	<b>Олійченко І. М., Дітковська М. Ю.</b>	
	Удосконалення системи електронних послуг в органах державної влади.....	92
	<b>Міщук Г. Ю.</b>	
	Розвиток корпоративних соціальних інвестицій: нові можливості державного регулювання трудових відносин.....	98
	<b>Самолук Н. М.</b>	
	Грейдинг як інструмент ефективного управління персоналом.....	103
	<b>Савонік Н. І., Пшеюк О. О.</b>	
	Легалізація територіальної громади – перший етап розширення її повноважень.....	108
	<b>Антонова С. Є.</b>	
	Реалізація державної молодіжної житлової політики на місцевому рівні.....	111
	<b>Коваленко М. М.</b>	
	Богословська спадщина та державне управління: закономірність синтезу.....	116
	<b>Гаман М. В.</b>	
	Стратегія та напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки держави в контексті регуляторної реформи.....	122
	<b>Лопушинський І. П.</b>	
	Люстрація як спосіб очищення влади: українські реалії та перспективи	128
	<b>Сазонець І. Л.</b>	
	Трансформація системи державного регулювання міграційних процесів та заходів протидії торгівлі людьми.....	131
<i>ЗАРУБІЖ- НИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВ- НОГО УПРАВЛІННЯ</i>	<b>Акімов О. О., Рибак І. П.</b>	
	Кадрове забезпечення державного управління: досвід зарубіжних країн.....	137
	<b>Корбутяк В. І.</b>	
	Проблеми впровадження електронного документообігу в Україні та їх вирішення на прикладі Естонії.....	145
	<b>Śmiel Sylwia</b>	
	Polityka prawna Unii Europejskiej wobec dziecięcej turystyki seksualnej....	150
	<b>Малиновська О. А.</b>	
	Шляхи вирішення проблеми внутрішніх переміщених осіб: деякі уроки із зарубіжного досвіду.....	154
	<b>Yakymchuk A.</b>	
	The International Experience of Management of the Preservation of biodiversity: Innovative Approach.....	163
	Вимоги до оформлення статей.....	169

## Contents of this issue

<i>THE THEORETICAL AND METHO- DOLOGICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>	<b>Kal'nysh Y.</b>	The Features Staffing Contemporary Political Processes in Ukraine .....	7	
	<b>Balabaeva Z.</b>	The Features of Public Administration in the Era of Social Networks.....	13	
	<b>Skrypchuk P., Strochenko N.</b>	Adaptation of Legislative and Regulatory Documents of Ukraine to the EU...	17	
	<b>Tsymbaliuk V.</b>	The Role of Legal Informatics in the Unification of Administrative Documents.....	21	
	<b>Akimova L.</b>	The Formation of the State Financial Control in Ukraine.....	24	
	<b>Bova T., Vostrikova N.</b>	The Analysis of Basein Principle as a Mechanism of state Water Resources Management.....	30	
	<b>Butnyk E.</b>	The Features State-Formation Private Partership in Ukraine.....	34	
	<b>Ivaniuta P.</b>	The Features of State Regulation of Economy by Means of Program-Target Management.....	40	
	<b>Romanenko E.</b>	The Creating a Positive Image Ukrainian State as a Strategic Direction of State Communication.....	46	
	<b>Bondarchuk N., Pugach A.</b>	The State Support Rural Development.....	54	
	<b>Gaman S.</b>	Globalization Investment Process as a Unique Opportunity for Sustainable Development.....	60	
	<i>THE PRACTICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>	<b>Aleinikova O., Malanchuk L.</b>	The Public Administration of Subsoil Use.....	64
		<b>Schesyuk S.</b>	Cooperation of Local Executive Authorities and Local Authorities in the Development of Rivne Region Tourism Industry.....	67
		<b>Pavlov V., Pivovarchuk L.</b>	The Process of Adapting Domestic Social Policy to European requirements.....	71
		<b>Krachunov H., Kindzhakova E.</b>	Problems and Opportunities for Susnainable Management of Rural and Border Areas in North-East Planning Region.....	74
<b>Mishchuk I., Pasichnyuk V.</b>		The Actual Problem Areas of Municipal Services Provided Local Government in Ukraine and Solutions.....	79	
<b>Okorskiy V. P., Sribna E.</b>		Problems and Prospects of Improving the Quality of Management Training...	84	
<b>Kovshun N.</b>		The Problems of Sustainable Water Use in Ukraine.....	88	
<b>Oliychenko I., Ditkovska M.</b>			92	

	The Improvement electronic services in public authorities.....	
	<b>Mishchuk G.</b>	
	The Development of Corporate Social Investment: New Opportunities Public regulation of labor relations.....	98
	<b>Samoliuk N.</b>	
	Grading as a Tool for Effective Management of Resources.....	103
	<b>Savonik N., Psheyuk O.</b>	
	The Legalization territorial community – the First Phase Expansion of its Powers.....	108
	<b>Antonova S.</b>	
	The Implementation of State Youth Housing Policy at Local Level.....	111
	<b>Kovalenko M.</b>	
	The Theological Heritage and Governance: Synthesis pattern.....	116
	<b>Gaman N.</b>	
	Strategy and Areas of Providing Financial and Economic Security in the Context of the State Regulatory Reform.....	122
	<b>Lopushynskyy I.</b>	
	The Lustration as a Method of Cleaning Power: Ukrainian Realities and Prospects.....	128
	<b>Sazonets I.</b>	
	Transformation of Public Administration System of Migration Processes Regulation and Countermeasures Stores People.....	132
<i>THE FOREIGN GOVERNMENT EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>	<b>Akimov O., Rybak I.</b>	
	The Staffing of Public Administration: Foreign Experience.....	137
	<b>Korbutiak V.</b>	
	The Problems of Ukraine Electronic Documents and Solutions on Example of Estonia.....	145
	<b>Chmel' S.</b>	
	Legal Policy on Child Sex Tourism in the European Union.....	150
	<b>Malynows'ka O.</b>	
	Solutions to the Problem of Internally Displaced Persons: Some Lessons From the World Experience.....	154
	<b>Yakymchuk A.</b>	
	The International Experience of Management of the Preservation of Biodiversity: Innovative Approach.....	163
	<b>Requirements for Authors</b> .....	169

УДК 351: 378

Кальниш Ю. Г.,  
д.держ.упр., професор,  
кафедра парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ при Президентіві України,  
м. Київ

## ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНИХ ПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Kal'nysh Y.,  
Doctor of Public Administration, Professor,  
Department of Parliamentary and Political Management NAPA of Ukraine, Kyiv

### THE FEATURES STAFFING CONTEMPORARY POLITICAL PROCESSES IN UKRAINE

---

Мета статті полягає у тому, щоб в черговий раз привернути увагу освітянської спільноти до актуальної проблеми розвитку фахової підготовки професійних політиків для потреб політичної системи України. Завдання: оцінити історичний досвід і сучасний стан формування кадрового потенціалу вітчизняної політичної системи; внести пропозиції щодо удосконалення системи фахової підготовки професійних політиків для потреб політичної системи України.

Цель статьи состоит в том, чтобы в очередной раз привлечь внимание образовательного сообщества к актуальной проблеме развития профессиональной подготовки профессиональных политиков для нужд политической системы Украины. Задачи: оценить исторический опыт и современное состояние формирования кадрового потенциала отечественной политической системы; внести предложения по совершенствованию системы профессиональной подготовки профессиональных политиков для нужд политической системы Украины.

However, even embodied in the traditional educational system, the process of training of political leaders and workers of the support services are unable to fully meet the needs of growing professional requirements of the professional categories. Education policy requires a qualitatively new content and learning. Here in the foreground is not a theory, and practical training. Orienting the rapid effect of the learning system has a short time to form the necessary skills policy, which under normal conditions are gained in experience over several decades.

---

Ключові слова: політика, державне управління, фахова підготовка.

Ключевые слова: политика, государственное управление, профессиональная подготовка.

Keywords: politics, public administration, professional training.

#### Постановка проблеми

І ніхто не вливає молодого вина в старі бурдюки, а інакше молоде вино прорве бурдюки, і вино розіллється, і бурдюки пропадуть; але треба вливати вино до нових бурдюків; тоді збережеться і те й інше. (Мф. 9:17, Мк. 2:21-22, Лк. 5:37-39). Ще біблейська мудрість вчить, що не можна утримувати новий зміст у старій формі, але суспільно-політичні відносини в Україні у своєму розвитку вже набули нової форми, отже потребують і нового змісту. З часу проголошення незалежності України, народом було визначено нову державотворчу модель, яка спрямувала українське суспільство на побудову демократичної правової держави з ринковою економікою. Втілення цієї моделі ініціювало низку реформ.

По-перше, побудова ринкової економіки вимагала послідовного ряду економічних реформ. Ринкові відносини, в свою чергу, потребували принципово нового кадрового забезпечення. Тому на початку 90-х років, особливу увагу в

системі вищої освіти було спрямовано на підготовку фахівців з ринкової економіки, маркетингу, управління виробництвом тощо. Як наслідок, сьогодні на ринку праці Україна має більш ніж достатньо економістів.

По-друге, докорінні зміни у відносинах власності, виробництва і споживання вимагали суттєвої і швидкої перебудови правової системи, великий обсяг і динаміка законотворчого процесу, верховенство і проникнення права в усі сфери суспільного життя потребували якісно нового кадрового забезпечення правової реформи. І знову система вищої освіти швидко й ефективно відреагувала на запит часу. В суспільстві відчутно зросла і далі продовжує зростати питома вага професійних юристів.

По-третє, швидкоплинні метаморфози економічної й правової систем в Україні викликали необхідність реформи адміністративної системи – зокрема, формування якісно нової генерації управлінських кадрів – державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, свідомісна

## Теоретико-методологічні аспекти державного управління

орієнтація і фаховий рівень яких відповідали б потребам часу, прагненням, сподіванням і вимогам народу України до системи адміністративного забезпечення державного управління. Таким чином почалося втілення нових моделей державного управління та місцевого самоврядування в Україні, одним з ключових моментів якого є кадрове забезпечення. У зв'язку з цим було створено цілісну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та керівників державних підприємств, установ й організацій.

Щодо реформи політичної, то розмови про неї тривають постійно. Але навіть тричі змінивши конституційні засади політичної системи, Українській державі досі не вдається вибудувати цю систему так, щоб вона почала працювати ефективно. Отже, *актуальність наукових досліджень* різноманітних аспектів політичної реформи не втрачає своєї гостроти.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасній вітчизняній науково-політологічній літературі ми знаходимо чимало досліджень, зокрема своєю увагою науковці не оминули: суспільно-політичні перетворення у контексті модернізації українського суспільства (М. Михальченко); проблеми становлення політичного лідерства на регіональному рівні (Л. Приходченко); технологічність процесу лідерства (М. Школяр); сутність та механізми формування політичного лідерства в Україні (С. Кузнецова); специфіку інституту політичного лідерства в сучасному українському політичному процесі (С. Біленко); теорію і практику альтернативного характеру політичного лідерства в Україні (В. Боголюк); особливості формування іміджу політичного лідера в процесі виборчої кампанії (С. Денисюк, В. Корнієнко, Н. Лікарчук); сучасні тенденції формування інституту політичного лідерства та їх прояви в Україні (С. Осипова) тощо.

### Мета статті

Мета цієї статті полягає, перш за все, у тому, щоб в черговий раз привернути увагу освітянської спільноти до актуальної проблеми розвитку фахової підготовки професійних політиків для потреб політичної системи України. Завдання:

- оцінити історичний досвід і сучасний стан формування кадрового потенціалу вітчизняної політичної системи;
- внести пропозиції щодо удосконалення системи фахової підготовки професійних політиків для потреб політичної системи України.

### Виклад основного матеріалу

Одразу варто зазначити, що реформа політичної системи в державі, на відміну від усіх інших видів суспільних перетворень, може відбуватися не лише еволюційним, а й революційним шляхом. Революційна реформа – швидкоплинна – інколи “кривава”, інколи “оксамитова”. Але у будь-якому випадку внаслідок такої реформи до влади в країні швидко приходять критична маса нових політиків, що як правило не мають

достатньої підготовки для управління державою. Жажливі наслідки такого управління історія являла людству вже не один раз, у такий спосіб наочно спростувавши зухвале твердження про те, що і “кухарка” може управляти державою. Ще на думку Платона й Аристотеля, аматорство згубило афінську демократію. Враховуючи уроки афінської демократії, людська цивілізація історично сформувала особливу систему успадкування політичної влади. В такій системі політична влада передавалася в межах невеликого кола осіб від батьків до нащадків, лише у виключних випадках таке коло осіб змінювалося внаслідок природного відбору – поповнювалося найталановитішими вихідцями з інших соціальних груп. Особливий ефект такої системи успадкування влади полягав в особливості її кадрового забезпечення. У тому, що виходець з родини політичної еліти вже з раннього дитинства виховувався й навчався як майбутній політик, цілеспрямовано успадковував знання й досвід попередніх поколінь політиків накопичені протягом тривалого періоду. Недолік такої системи полягав насамперед в обмеженні конкуренції, відповідно у звуженні кола осіб для професійного відбору, внаслідок чого до політичної влади інколи приходили особи, що не мали ані здібностей, ані бажання управляти державою. Особливим недоліком системи було невілювання механізмів відповідальності політика перед народом.

Для сучасного суспільства з високорозвинутою ринковою економікою, інформатикою, наукою, верховенством права і демократією такий спосіб формування кадрового потенціалу політичної влади не підходить. Хоча деякі його негативні рудиментарні ознаки й досі працюють у суспільстві, а деякі позитивні надбання незаслужено відкинуті.

Одним із складових понять будь-якої реформи в сфері суспільних відносин виступає якісна зміна суб'єктів цих відносин. Серед суб'єктів політичних відносин провідну роль відіграють політики.

Політик (на відміну від громадського діяча) – це особа яка професійно займається політичною діяльністю. У наш час, коли на політика інколи лягає відповідальність не лише за долю великих груп людей, регіону, країни, народу, нації а й людства – цивілізації в цілому, професіоналізм політика, як складова загальної політичної культури, набуває особливого значення, стає ключовим поняттям політичної діяльності. Сьогодні нікому не спадає на думку посадити аматора за пульт управління ядерного реактора, між тим аматорство в політиці набуло загального розповсюдження й загрозливого масштабу. Разом з тим, на думку, що приписують Альберту Ейнштейну, “ядерна фізика у порівнянні з політикою – просто дитяча забавка”.

Професіоналізм, зокрема політика, втілюється у майстерності й мистецтві.

Майстерність визначаємо як здатність особи виробляти той чи інший продукт (у нашому випадку – державно-управлінські послуги) визначеної якості. Традиційно складовими майстерності вважають фаховий рівень і виробничий досвід особи. В свою чергу складовими фахового рівня є фахові знання та вміння (навички) особи. Фахове мистецтво – це

## Теоретико-методологічні аспекти державного управління

сполучення найвищої майстерності з особистими якостями й природними здібностями особи. У випадку з образотворчим мистецтвом, музикою, літературою фахове мистецтво скульптора, художника, композитора чи письменника в більшій мірі може визначатися його особистими якостями та здібностями. Але навіть і тут, якщо людина не вміє писати – вона не напише роман, і не створить симфонію – якщо не знає нотної грамоти. Тобто, майстерність митця є не менш важливою складовою його творчості, ніж талант.

У світовій думці довгий час переважало бачення політики як мистецтва. Історії відомі випадки коли генії були вождями цілих націй. Але із розвитком демократії, впровадженням нових розвинених форм державного управління, професія політика стає все більше поширеною. Одних лише геніїв політиці вже не вистачає. По мірі розвитку політичної науки відбувається і професіоналізація політики.

Політика – за своєю суттю – це сфера боротьби суперечливих інтересів та колективних спроб нав'язати певну систему цінностей одній частині суспільства іншій. Політика та політичні організації захищають певні інтереси, і тому неспроможні в однаковий спосіб трактувати всі соціальні та економічні проблеми. Політика є сферою швидких та постійних коливань, частою зміною коаліцій, напрямків та цілей діяльності. У той же час, будь-яка політична діяльність має чітко визначені персональні ознаки тих акторів, які грають у політичній грі. У зв'язку з цим у високорозвинених суспільствах дедалі гостріше постає питання професійної підготовки великої кількості осіб, здатних майстерно займатися політичною діяльністю. З повними на те підставами у ранг високорозвинених суспільств вступила Україна. Та на відміну від більшості своїх соратників – держав, що мали змогу еволюціонувати тривалий період, Україна повинна прилаштувати свою політичну систему до нових вимог суспільного розвитку дуже швидко. Максимального ефекту політичної реформи можна досягти лише здійснюючи одночасні зміни у правовій базі, механізмах і у самих суб'єктах політичних відносин.

Отже, кроки на шляху формування кадрового потенціалу нової політичної системи мають здійснюватися вже зараз. Навіть більше, вони мали розпочинатися ще “вчора”, коли було визначено загальну модель політичного розвитку української держави. Принаймні для цього в значній мірі вже є найголовніше – навчальна база, яку тепер слід прилаштувати для задоволення нових потреб держави і суспільства.

Багато вищих навчальних закладів країни здійснюють підготовку кадрів політичних професій. Але традиційне вузівське навчання, зорієнтоване на набуття студентом насамперед певного обсягу теоретичних знань, здатне навчити високоосвіченого політолога, та щоб підготувати до професійної діяльності майбутнього політика жодного університету недостатньо. Традиційно, майстерність освіченої особи зростає по мірі її професійної діяльності – підвищується рівень фахової кваліфікації, зростає досвід роботи. Для формування якісно нової, здатної втілити актуальну політичну

реформу, генерації політиків традиційним шляхом Україні не вистачає часу. Тому держава, як найбільший споживач послуг професійних політиків, має втілити в системі вищої освіти комплекс заходів, спрямованих на організацію ефективного генерування значної кількості осіб, придатних високопрофесійно займатися політичною діяльністю та, що не менш важливо, її науково-методичним, консультативним, аналітичним та організаційним забезпеченням.

Як правило, ще з раннього дитинства людині надається можливість проявити свої здібності до того чи іншого виду суспільно-корисної діяльності. У такий спосіб відбувається первинна професійна орієнтація. Якщо дитина проявила здібності лідера – їх потрібно розвивати у грі, спілкуванні з однолітками. На цьому етапі провідну роль у формуванні особистості майбутнього політика відіграють його батьки та найближче оточення. Тут важливо підібрати для дитини книжки, кінофільми, ігри, які б розвивали ці здібності. В колишньому СРСР така методика первинного професійного відбору була піднесена в ранг державної політики і добре організована через систему дитячих організацій і виховних закладів. В сучасній Україні – вона фактично втрачена.

Наступним кроком професійної підготовки лідера ставав первинний професійний відбір. Він відбувався в початкових класах середньої школи, коли вже в умовах конкуренції, виокремлювалися формальні і неформальні лідери класу, школи, гуртка, спортивної команди. На рівні піонерської організації (у віці 10 – 14 років) для відібраних у такий спосіб лідерів започатковувалися різні форми спеціальної позашкільної підготовки. На таку підготовку працювали будинки і палаци піонерів, піонерські табори. Великі колективи вчених-педагогів розробляли спеціальні методики навчання і підготовки майбутніх лідерів. Нечисленні, на жаль, в сучасній Україні дитячі скаутські організації за своїми масштабами не можуть бути порівняні з своїми попередниками. Не відчуваючи державної підтримки саме у цьому напрямі роботи, вони втрачають ініціативу, поступаючись “вулиці”. Прихід в політику “вуличних” лідерів українське суспільство на собі вже відчуло.

У юнацькому віці справжньою репетицією майбутнього лідерства ставав комсомол. В комсомолі вже не “гралися”. Він відігравав важливу роль в державному будівництві. Був конструктивним елементом державної системи. Крім інших функцій комсомол ефективно виконував функцію вторинної професійної орієнтації та відбору кадрів. До комсомольського лідера вже не прикладався епітет “майбутній” – він був реальним лідером у суспільстві. Комсомол мав розвинену школу професійного навчання, практичної підготовки і виховання політичної еліти.

Зрештою, пройшовши з раннього дитинства всі етапи первинного і вторинного професійного становлення, молодий політик починав діяти в системі партійного керівництва. Постійне підвищення кваліфікації було необхідною умовою кар'єрного зростання. Звичайно, така система кадрового забезпечення відповідала діючій в колишньому СРСР політичній системі. Сучасні прагнення демократичного



## Теоретико-методологічні аспекти державного управління

суспільства висувають нові вимоги до політичної системи і до її кадрового забезпечення. Нагальною проблемою і сьогодення є відбір, залучення та підготовка перспективної молоді до політичної діяльності.

Управління професійним розвитком перетворилося в останні десятиліття в найважливіший елемент управління сучасним суспільством. Формами професійного розвитку є планування і розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання. Створюються постійно діючі навчальні центри, інститути й університети. Сьогодні професійне навчання розглядається як безупинний процес.

Розробка і реалізація програм професійного навчання політиків може здійснюватися як навчальним закладом академічної освіти, так і спеціалізованими центрами, у конкретній ситуації вибір визначається аналізом переваг і недоліків кожного варіанта. Добір конкретних методів навчання визначається тими цілями, що стоять перед програмою.

Розвиток професіоналізму політиків є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої партії. Це особливо справедливо у сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу значно каталізує процес старіння професійних знань і навичок. Слід зазначити, що від професійного розвитку політиків вирає і суспільство в цілому, одержуючи більше кваліфікованих громадян і більш високий ступінь управління продуктивністю суспільної праці без додаткових витрат.

Для адекватного визначення потреб професійного розвитку кожна із сторін, що бере участь у цьому процесі усвідомлює, під впливом яких чинників складаються потреби політичної партії в розвитку своїх лідерів.

Формально професійний розвиток політика представляється ширше, ніж професійне навчання і часто містить у собі останнє, однак у реальному житті різниця між цими поняттями може бути чисто умовною і не настільки важливою, оскільки і професійне навчання і розвиток служать одній меті – підготовці до успішного виконання завдань, які перед ними стоять. Іноді стверджують, що професійне навчання орієнтується, насамперед, не на завдання сьогодення, а на розвиток майбутніх потреб політичної системи або окремої партії. Однак із прискоренням зовнішніх змін і змін у самих організаціях ця різниця стає все більш умовною.

Слід звернути увагу на такий важливий аспект політичного професійного навчання, як його вартість. Професійне навчання політиків пов'язано зі значними матеріальними витратами, але зрештою воно окупається сторицею. Два чинники впливають на розмір бюджету навчальної програми – потреби політичної партії у навчанні і її фінансовий стан. Керівництво партії визначає скільки може бути витрачено на професійне навчання протягом наступного року і, зіставляючи обсяг бюджету з виявленими потребами, встановлюють пріоритети у професійному навчанні.

На основі аналізу виявлених потреб формулюються цілі кожної програми навчання. Цілі професійного навчання

повинні бути: конкретними й специфічними; орієнтованими на одержання практичних навичок;

піддаватися оцінці (бути вимірними).

При визначенні цілей враховується принципова різниця між професійним навчанням і освітою: перше служить розвитку конкретних вмінь і навичок, необхідних органу державної влади або конкретній партії, друге спрямоване на загальний розвиток політика.

Деякі сучасні програми навчання створюються не для вироблення конкретних професійних навичок, а для формування визначеного типу мислення і поведінки (характерно для програм, спрямованих на професійний розвиток персоналу, наприклад, молодих співробітників організації). Далі детальніше зупинимося саме на програмах виявлення і розвитку молодих політиків із лідерським потенціалом. Ефективність таких програм досить важко виміряти прямо, оскільки їх результати розраховані на довготривалий період і пов'язані з поведінкою і свідомістю людей, що не піддаються точній оцінці. У подібних випадках використовуються непрямі методи:

- тести, проведені до і після навчання, які показують наскільки збільшилися знання тих, хто навчається;
- спостереження за реакцією слухачів протягом програми;

- оцінка ефективності програми самими слухачами, в процесі відкритого обговорення, за допомогою анкетування,

У будь-якому випадку критерії оцінки встановлюються до навчання і доводяться до відома всіх, хто навчається. Після завершення навчання і проведення його оцінки результати повідомляються у підрозділ, який опікується цими проблемами, керівникам, самим слухачам, а також використовуються при подальшому плануванні професійного навчання. Дуже корисним є проведення повторної оцінки ефективності навчання шляхом аналізу змін у результатах роботи через визначений період часу (півроку або рік), що дає можливість оцінити довгостроковий ефект програми.

При виборі методів навчання майбутніх політичних лідерів, насамперед, керуються ефективністю їхнього впливу на конкретну навчальну групу. При цьому обов'язково враховуються соціально-психологічні принципи навчання дорослих людей. Таких принципів чотири:

1. Актуальність. Те, про що говориться під час навчання, повинно стосуватися професійної діяльності слухача. Дорослі погано сприймають відсторонені й абстрактні теми.

2. Участь. Слухачі повинні активно брати участь у навчальному процесі і використовувати нові знання і навички вже безпосередньо у ході навчання.

3. Повторення. Воно допомагає новому закріпитися в пам'яті й перетворює набуті навички на звичку.

4. Зворотний зв'язок. Слухачам потрібно постійно давати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволяє їм скорегувати свою поведінку для досягнення більш високих результатів.

Як показують дослідження, успіх програми професійного

## Теоретико-методологічні аспекти державного управління

навчання на 80% залежить від її підготовки і на 20% від бажання і здатності тих, що навчаються. Фахівці з навчання дорослих давно зрозуміли, що не існує одного універсального методу навчання – кожен має свої переваги і недоліки. Тому більшість сучасних програм професійного навчання являють собою поєднання різних прийомів подачі матеріалу – лекцій, відеофільмів, ділових ігор, моделювання тощо.

Програми розробляються і реалізуються самою політичною організацією або ж вона може звернутися за допомогою до зовнішніх консультантів. Вибір методу організації навчання залежить від таких чинників, як наявність необхідних ресурсів (інструкторів, матеріалів, приміщень) усередині організації, рівень підготовленості інструкторів тощо. Існує величезна кількість методів розвитку професійних знань і навичок. Усі вони можуть бути розділені на дві великі групи – навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза робочим місцем (у навчальному класі). Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація, учнівство і наставництво. У випадках з підвищенням кваліфікації діючого політика, такі методи не підходять – їх замінюють консультуванням та тренуванням.

Навчання на робочому місці вирізняється своєю практичною спрямованістю. У цьому сенсі даний вид навчання є оптимальним для набуття навичок, необхідних для виконання поточних завдань. У той же час таке навчання часто буває занадто спеціалізованим щодо розвитку потенціалу діючого та майбутнього політика, формування принципово нових поведінкових і професійних компетенцій, оскільки не дає можливості абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці і вийти за межі традиційної поведінки. Для досягнення таких цілей застосовуються більш ефективні програми навчання поза робочим місцем, а саме: лекція, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри.

Лекція є традиційним і одним з найдавніших методів професійного навчання. Лекція є неперевершеним засобом викладу великого обсягу інформативного матеріалу у короткий термін, дозволяє розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти, сформулювати та поповнити категоріальний апарат. Обмеженість лекцій як засобу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками дії, що відбувається – лекція не допускає практичних дій з боку осіб, що навчаються, їх роль обмежується сприйняттям і самостійним осмисленням матеріалу. У результаті практично відсутній зворотний зв'язок, інструктор не контролює ступінь засвоєння матеріалу і не може вносити корективи в хід навчання.

Розгляд практичних ситуацій (кейс-стаді) дозволяє у певній мірі перебороти цей недолік. Даний метод навчання допускає аналіз і групове обговорення конкретних ситуацій, які можуть бути подані у вигляді опису, відеофільму тощо. В основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, групове обговорення, у якому ті, хто навчається, грають активну роль, а інструктор направляє і контролює їхню роботу. Використання даного методу дозволяє учасникам програми навчання

познайомитися з досвідом інших партійних організацій ("обіграти" конкретну ситуацію), а також розвинути вміння і навички прийняття рішень, розробки стратегії тощо.

Ділові ігри являють собою метод навчання, найбільш близький до реальної професійної діяльності осіб, що навчаються. Перевага ділових ігор полягає в тому, що будучи моделлю реальної ситуації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і, тим самим, продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів приведуть їхні рішення і дії. Ділові ігри поділяються на глобальні (участь у роботі уряду, парламенту, управління партійною організацією) і локальні (проведення переговорів, підготовка майбутньої виборчої кампанії).

Інструктор може підсилити даний момент, задаючи учасникам гри визначений тип поведінки, тобто моделюючи його. Ділові ігри надзвичайно корисні з погляду набуття практичних навичок, а також поведінкових навичок

Одною з найбільш прогресивних форм підвищення професіоналізму є самонавчання. Організатори самонавчання приділяючи увагу розробці і наданню діючим політикам, працівникам їх патронатних служб та майбутнім політичним лідерам ефективних допоміжних засобів – аудіо і відеокасет, підручників, методичних посібників, різного роду комп'ютерних тренажерів тощо.

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Фахівець, який навчається самостійно, може визначити темп навчання, кількість повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, які є заданими в інших методах. У той же час, індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання одного з найважливіших умов ефективності – зворотного зв'язку – особа, яка навчається, залишається наодинці із самою собою.

У комп'ютерних програмах, що виробляються сьогодні, навчання відбувається в режимі постійного діалогу з комп'ютером, причому цей діалог ведеться за допомогою різних засобів спілкування – клавіатури, голосу, відео зображень, графічних матеріалів і малюнків тощо. При збереженні переваг індивідуального навчання (контроль швидкості, повторення, наступність), використання засобів мультимедіа дає можливість підтримки постійного зворотного зв'язку і коректування процесу навчання, що значно підвищує його ефективність. Дослідження американських вчених показали, що комп'ютеризоване навчання із використанням засобів мультимедіа забезпечує більш високий ступінь засвоєння матеріалу (на 30%) і більш високий відсоток запам'ятовування, ніж традиційні методи. В умовах жорсткої обмеженості часу діючого політика – саме така форма навчання стає найбільш актуальною.

На відміну від традиційних методів професійного навчання при комп'ютеризованому навчанні основні витрати пов'язані із розробкою, а не з реалізацією програм навчання – сьогодні підготовка навчальної програми тривалістю в одну годину коштує близько 100 тис. доларів. Однак після того, як програма

розроблена, навчання практично нічого не коштує організації, тому що для її використання не потрібно ні інструкторів, ні приміщень, ні навчальних матеріалів. Тому при великій чисельності тих, хто навчається, комп'ютеризовані програми стають економічно дуже вигідними.

При впровадженні комплексного, послідовного, багатоступеневого професійного відбору та навчання майбутніх політичних лідерів політична система України, що реформується й динамічно розвивається цілком вірогідно буде забезпечена необхідною кількістю політичних кадрів. Але, навіть за умови, що такий комплекс почне діяти вже зараз, нову генерацію професійних політиків Україна отримає лише через 20 – 25 років. Такого часу, як вже зазначалося, у нашої держави не має. Тому зараз особливої актуальності в системі професійної підготовки політичної еліти набувають заходи з підвищення кваліфікації діючих політиків та працівників їх патронатних служб.

### Висновки

1. Практику навчання народних депутатів України, депутатів місцевих рад різних рівнів, виборних посадових осіб місцевого самоврядування, працівників патронатних служб, які забезпечують діяльність політиків-посадовців в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування та керівників державних підприємств, установ й організацій вже розпочато. Позитивним в цьому плані стає досвід Національної академії державного управління при Президентові України. Однак, втілюючись ще в рамках традиційної освітньої системи, процес підвищення кваліфікації політичних лідерів та працівників їх патронатних служб вже неспроможний в повній мірі задовольнити потребу зростаючих фахових вимог цих професійних категорій. Підвищення кваліфікації політиків вимагає якісно нового змісту і форм навчання. Тут на перший план виступає не теорія, а практичне навчання. Зорієнтована на швидкий ефект навчальна система має за короткий проміжок часу сформувати необхідні вміння і навички політика, які у звичайних умовах набуваються у досвіді протягом кількох десятирок років.

2. В програму підвищення кваліфікації діючих політиків мають бути включені навчальні предмети з політичних технологій. Деякі з цих предметів (приміром: політична психологія, конфліктологія, іміджологія та аналітика) вже впроваджуються в навчальному процесі провідних університетів України. На часі постає створення кафедр та здійснення профілізації за напрямом "політичні технології".

3. Організаційні форми навчального процесу теж повинні бути переглянуті в бік практичного застосування набутих

навичок. Лекція, як основне джерело поповнення теоретичних знань, розвитку категоріального апарату, поступається своїм пріоритетом перед активними формами проведення занять. Особливого значення набувають різного роду практичні тренінги. Цікавим у цьому плані може стати досвід розвинених країн у розробці різного роду комп'ютерних тренажерів, де, за прикладом військових, на основі віртуальної моделі, політик може відпрацювати практичні ситуації, здійснити свого роду експеримент, не переносячи його у сферу реальних владних відносин. Адже не слід забувати, що експерименти у політиці – це теж експерименти на живих людях і помилки в них неприпустимі.

4. Навчальні заклади вітчизняної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів в значній мірі вже сформували науково-викладацький і технічний потенціал спроможний реалізувати таке соціальне замовлення – на черзі офіційне визнання цієї потреби державою. Поряд з тим, замовником такого роду освітніх послуг може виступати не тільки, і навіть не стільки держава, скільки провідні політичні партії та громадсько-політичні рухи в Україні.

### Література:

1. Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців: Зб. Наук. Пр / Кол. Авт. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 188 с.
2. Протасова Н. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: Навч.- метод. посіб. / Н.Г. Протасова. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.
3. Шайдеров В.О. Механізми вдосконалення фахової підготовки державних службовців. [Моногр.] / В.О. Шайдеров. – Х. : Вид-во ХарріНАДУ «Магістр», 2004. – 224 с. – (Серія «Досвід державотворення»).
4. Понеділко В.Г. Підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів: теорія і практика. Навч.посіб. / В.Г. Понеділко. – К. : Вид-во «Друкарський світ», Запоріжжя. – 2007. – 294 с.

### References:

1. Teoretychni ta praktychni aspekty pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtziv: Zb. Nauk. Pr / Kol. Avt. – K. : Vyd-vo UADU, 2001. – 188 s.
  2. Protasova N. (2000). Teoretychni osnovy navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv u systemi pidhotovky ta pidvyshchennya kvalifikatsiyi: Navch.-metod. posib. / N.H. Protasova. – K. : Vyd-vo UADU, 2000. – 160 s.
  3. Shayderov V.O. (2004). Mekhanizmy vdoskonalennya fakhovoyi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv. [Monohr.] / V.O. Shayderov. – Kh. : Vyd-vo KharriNADU «Mahistr», 2004. – 224 s. – (Seriya «Dosvid derzhavotvorennya»).
  4. Ponedilko V.H. (2007). Pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavno-upravlins'kykh kadriv: teoriya i praktyka. Navch.posib. / V.H. Ponedylko. – K. : Vyd-vo «Drukars'kyi svit», Zaporizhzhya. – 2007. – 294 s.
- Стаття надійшла до редакції 02.07.2014 р.*