

## **УДК 35**

ЛАХИЖА Микола Іванович,  
д-р наук держ. упр., доц., заст. нач. Управління держ. служби  
Головного упр. держ. служби України в Полтавській обл.

ТРЕГУБЕНКО Галина Петрівна,  
Старш. викладач каф. держ. упр. і права  
Полтавського нац. техніч. ун-ту ім. Ю. Кондратюка

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ, ПЕРЕПІДГОТОВКИ Й ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ**

Розглядається проблема удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців органів публічної адміністрації в посткомуністичних країнах. Виокремлюється питання забезпечення зростання рівня професійної компетентності фахівців у сфері європейської інтеграції. Здійснюється компаративний аналіз цього процесу в Україні, Республіці Болгарія та Республіці Польща. Аналізуються нормативно-правове та організаційне забезпечення, вузлові напрями, форми та методи освітньої роботи. Відзначається як ключова проблема необхідність мотивації працівників до підвищення свого освітнього рівня в умовах динамічних змін, пов'язаних з глобалізацією та європейською інтеграцією.

**Ключові слова:** посткомуністичні країни, євроінтеграція, публічна адміністрація, модернізація, удосконалення, підготовка й підвищення кваліфікації, службовці

**Лахижка Н. И., Трегубенко Г. П. Организационно-правовые аспекты подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в сфере европейской интеграции в посткоммунистических странах**

Рассматривается проблема совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих органов публичной администрации в посткоммунистических странах. Выделяются вопросы обеспечения роста уровня профессиональной компетентности специалистов в сфере европейской интеграции. Осуществляется компаративный анализ этого процесса в Украине, Республике Болгария и Республике Польша. Анализируются нормативно-правовое и организационное обеспечение, узловые направления, формы и методы обучения. Отмечается как ключевая проблема необходимость мотивации работников к повышению своего образовательного уровня в условиях динамических изменений, связанных с глобализацией и европейской интеграцией.

Ключевые слова: посткоммунистические страны, евроинтеграция, публичная администрация, модернизация, усовершенствование, подготовка и повышение квалификации, служащие

***Lakhuzha M. I., Tregubenko G. P. Legal and organizational aspects of training, retraining and professional development of specialists in european integration in the post-communist countries***

The problem of training, retraining and professional development improvement of the public administration employees in post-communist countries is examined. The issue of ensuring of growth in professional competence of specialists in the field of European integration is highlighted. The comparative analysis of this process in Ukraine, the Republic of Bulgaria and the Republic of Poland is done. The normative legal and organizational support, key directions, forms and methods of educational work is analyzed. It is noted as a key issue the necessity of motivating for employers to improve their educational level in conditions of dynamic changes associated with globalization and European integration.

Key words: post-communist countries, european integration, public administration, modernization, improvements, training and professional development, office employees.

***Постановка проблеми.*** Процеси глобалізації вимагають реформування всіх сфер життя, тому важливого значення набуває підготовка сучасних кадрів, що

особливо необхідно в посткомуністичних державах. Болонський процес передбачає европеїзацію стандартів освіти, що можна трактувати як її гуманізацію, випереджаюче навчання, освоєння сучасних освітніх технологій, перехід від «навчання на все життя» до «навчання протягом усього життя». У державах Центральної і Східної Європи, які вже стали членами Європейського Союзу, освітні реформи, як і всі інші, відбуваються радикальніше, ніж в Україні, що особливо виявилося на етапі підготовки та вступу до Європейського Союзу. Суттєвим стало завдання підготовки фахівців у сфері європейської інтеграції, реалізація якого здійснювалася з урахуванням європейських вимог та національної специфіки.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Проблематика забезпечення органів публічної адміністрації сучасними кадрами висвітлена у працях зарубіжних науковців, зокрема, болгарських (Н. Арабаджийський, П. Гайдарський, Д. Димитров, Й. Кузманова, Т. Танев, Т. Христова та ін.), польських (Й. Боць, Т. Гросе, М. Дебіцький, Г. Іздебський, Т. Молдава, Г. Ридлевський, Й. Ходор, Й. Чапутович, К. Щерський та ін.), а також розкривається в працях багатьох українських дослідників - О. Воронька, Н. Гончарук, Н. Гріневецької, Н. Діденко, Н. Коломінського, Г. Лелікова, Т. Мотренка, В. Лугового, В. Майбороди, О. Мельникова, О. Оболенського, В. Олуйка та Г. Опанасюк, Л. Пашко, М. Рудакевич, В. Сороко, В. Яцуби та ін. Перша спроба висвітлити проблему підготовки фахівців з європейської інтеграції в посткомуністичних країнах здійснена нами у 2008 році [1]. У подальшому продовжувався аналіз цієї проблеми на грунті вивчення документальних матеріалів, зокрема, нормативно-правових актів, звітів спеціально вповноважених органів з питань цивільної служби, сайтів провідних навчальних закладів, а також публікацій українських та зарубіжних авторів.

***Метою статті*** є узагальнення досвіду підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції в Республіці Болгарія, Республіці Польща та Україні за допомогою компаративного аналізу.

***Виклад основного матеріалу.*** Проведене нами дослідження розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у посткомуністичних державах свідчить про наявність певних закономірностей та

спільніх рис, наприклад, посилення уваги до вивчення законодавства Європейського Союзу, інформаційних технологій, іноземних мов тощо. Серед типових недоліків можна відзначити недооцінку мотивації працівників до підвищення рівня їх компетентності, менша, ніж належало б, увага до підвищення кваліфікації викладачів та забезпечення їх мобільності [6].

У Республіці Болгарії оптимізація кадрового забезпечення органів влади розглядається як відповідальне, багатоаспектне і складне завдання, реалізація якого ґрунтується на базі всебічного аналізу і пов'язується із комплексом факторів, серед яких слід виділити чинники, пов'язані із процесом європейської інтеграції [3].

Реформа освітньої сфери почалася в Болгарії з 1989 р. Згідно із Законом про вищу освіту 1995 р. було введено ступеневе навчання, чому передували дискусії в академічному середовищі. Суттєво вплинула на реформування освітньої галузі з урахуванням європейських вимог імплементація в Болгарії в 1999 р. до Болонської системи. Реалізація її цілей давала відповідь на питання, що потрібно зробити у сфері підготовки кадрів на шляху до Європейського Союзу і дозволила сформувати програму на 10 років, яка передбачала створення конкурентоспроможної системи вищої освіти з метою підвищення шансів для випускників болгарських вищих навчальних закладів отримати роботу в Європі. Нові навчальні програми враховували вимоги сучасності та створили умови для наступного підвищення рівня освіти. Більшість магістерських програм підготовлені з урахуванням іноземного досвіду та з викладанням англійською мовою, що робить ці програми основним інструментом підвищення конкурентоздатності національної системи освіти. Було поставлено завдання створення чітких кваліфікаційних характеристик на всі спеціальності, розробки магістерських програм із урахуванням практичної чи наукової спеціалізації випускників, посилення конкурентоспроможності болгарської вищої освіти, збільшення кількості магістерських програм мовами країн ЄС, підтримка співпраці болгарських вищих навчальних закладів з іноземними. Ставилися також завдання зробити навчання в Болгарії привабливим для іноземних студентів та збільшувати кількість докторських програм спільно з європейськими інституціями.

Поправки до Закону про вищу освіту в 1999 р. передбачали можливість після отримання базової вищої освіти вибору магістерської чи докторської програми. У

2002 – 2004 рр. було видано низку нормативних документів, що сприяли створенню системи прозорих та порівнюваних ступенів. Вищі навчальні заклади були зобов’язані використовувати відповідну до європейської системи кредитів. У наступні роки гармонізація болгарської системи вищої освіти реалізовувалася через удосконалення системи внутрішнього контролю та оцінки якості, звільнення навчальних закладів від зайвих процедур, що не гарантують зростання якості освіти тощо. Серед інших переваг Болонської системи у Болгарії виявилися зростання мобільності викладачів, дослідників та студентів, запровадження європейських стандартів вищої освіти та міжінституційне співробітництво, інтегрування програм підготовки фахівців [4].

Предметом обговорення в Болгарії було й питання, які фахівці потрібні у сфері європейської інтеграції. Наприклад, слід звернути увагу на пропозицію готувати таких фахівців, як веб-дизайнери та програмісти, перекладачі, мовознавці, консультанти зі знанням країн-членів ЄС, спеціалісти в різних галузях європейської інтеграції – політологи, правознавці, викладачі, які самі пройшли курс навчання у консультантів ЄС, PR спеціалісти.

Важливою складовою кадрового забезпечення інтеграційних процесів у Болгарії стала система заходів щодо створення сучасної системи підготовки фахівців для державних органів та місцевого самоврядування. Ключовим елементом ефективної сучасної політики у сфері людських ресурсів у публічних адміністраціях є вдосконалення системи постійного розвитку компетентності, професійних умінь та кваліфікації службовців. Необхідно звернути увагу на тенденцію до зростання кількості державних службовців, які б щорічно підвищували свою кваліфікацію.

Одним із пріоритетів стало охоплення якомога більшого кола держслужбовців якісним мовним, комп’ютерним та спеціалізованим навчанням. Важливо, що під час розробки навчальних програм з’ясовувалася і думка держслужбовців.

Навчання працівників державної адміністрації проводили різні навчальні заклади, що призводило до відчутної різниці у формі, тривалості, методологія та якості навчання. Тому створення інформаційного банку сертифікованих навчальних програм, роз’яснення навчальним закладам потреб адміністрації

збільшили можливості поліпшення навчання. Було розроблено Цілісну стратегію навчання державних службовців. Щорічні витрати на забезпечення навчання зросли з 0,8 % до 2 % фонду заробітної плати. Серед навчальних закладів можна виокремити Інститут публічної адміністрації та європейської інтеграції (ІПАЄ), який створено як виконавчу агенцію при міністрі державної адміністрації. Проте найбільше службовців навчаються в Новому болгарському університеті, Університеті св. Клиmenta Охридського, Фундації реформування місцевого самоврядування, Фундації «Відкрите суспільство», іноземних університетах та неурядових організаціях і приватних навчальних центрах [1].

Болгарський досвід свідчить про необхідність диверсифікації системи освіти за умови наявності координаційного центру. Наприклад, уже в 1992 р. було створено Департамент публічної адміністрації як один з п'яти департаментів Нового болгарського університету. За допомогою іноземних фахівців було створено першу болгарську програму з публічної адміністрації. Відповідна магістерська програма була прорецензована вітчизняними та зарубіжними спеціалістами. У 1994 р. було створено і бакалаврську програму. З 1997 р. у Болгарії проводиться підготовка фахівців з публічної адміністрації з урахуванням європейської спрямованості [2].

Активно використовується і фінансова допомога ЄС. Загальний фінансовий пакет Єврокомісії для Болгарії передбачав на 2007 – 2009 рр. понад 4,7 млрд євро. Проекти по лінії програми PHARE – TEMPUS дозволили організувати зарубіжну практику студентів, частина з них протягом п'яти місяців спеціалізувалася в зарубіжних університетах. Було також організовано стажування викладачів, що сприяло підвищенню їх кваліфікації та налагодженню наукових зв'язків.

Цінним, на наш погляд, є й польський досвід навчання працівників публічної адміністрації у зв'язку із підготовкою до вступу в ЄС [5]. Відповідна підготовка охоплювала всі рівні публічної адміністрації. Тематика навчальних програм для працівників центральної адміністрації передбачала, насамперед, вивчення правової бази ЄС. Для працівників регіональних органів влади першочерговим вважалося вивчення правового доробку ЄС щодо регіональної політики, сільського господарства та використання фондів Європейського Союзу. Велике значення

надавалося розвитку контактів польських міністерств та регіональних органів влади з аналогічними зарубіжними інституціями.

Було проведено попередній аналіз ступеня готовності польської адміністрації до членства Польщі в ЄС і окреслено потреби в навчанні держслужбовців. За 1995 – 2002 рр. близько 5 800 представників різних рівнів влади Польщі пройшли навчання в межах проекту ТАІЕХ (Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією). Програма їх навчання пов’язувалася із реалізацією Національної програми підготовки Польщі до членства в ЄС і охоплювала всі сектори інтеграції.

Протягом 1999 – 2002 рр. у межах програми PHARE шляхом проведення п’ятиденних семінарів проводилося навчання працівників публічної адміністрації з питань розуміння концепції інституційного розвитку, вивчення суті європейської інтеграції, інституцій і механізмів функціонування ЄС, системи права та процедур, регіональної політики ЄС, а також процесу інтеграції Польщі в ЄС, адаптації польського права до права ЄС та ролі і завдань польської публічної адміністрації в цьому процесі.

З 2000 р. у межах PHARE-99 у співпраці із французькими, ірландськими та португальськими колегами реалізовувалася програма «Розвиток людських ресурсів – сприяння місцевій та самоврядній адміністрації в перспективі членства в Європейському Союзі». Головним завданням була підготовка працівників воєводських, маршалківських урядів і староств до активної участі в здійсненні регіональної політики ЄС та використання фінансових механізмів. З 2001 р. у межах PHARE-2000 реалізовувався проект «Сприяння здатності повітів і гмін у сфері впровадження доробку спільнот». Близько 4 тис. працівників органів територіального та місцевого самоврядування вивчали напрацювання ЄС щодо регіональної політики та напрями роботи згідно зі своєю компетенцією. Окремо в кожному із 16 воєводств Польщі проводилося навчання, яким загалом було охоплено 800 війтів, старост, бургомістрів та президентів міст. У межах чотирьох циклів дводенних семінарів використовувалися інтерактивні методи навчання.

Реалізовувалися також і інші програми. Серед них слід виділити проект «Комплексна стратегія підготовки польської центральної адміністрації до членства в ЄС» у межах PHARE-2002. За 2 роки навчанням охоплено до 3 тис. службовців.

Крім того, помітну роль в організації європейського навчання відігравали в Польщі неурядові організації. Наприклад, Фонд економічного навчання реалізував кілька програм, спрямованих, насамперед, на забезпечення здатності польських інституцій і організацій використовувати європейські структурні фонди. Як правило, це відбувалося в співпраці з неурядовими організаціями європейських країн. Значна увага зверталася також на підготовку тренерів з питань європейської інтеграції.

У межах «Європейської навчальної стежки» до 2002 р. у варшавських навчальних закладах післядипломну підготовку пройшли близько 1 000 фахівців. Велася підготовка і в регіональних навчальних закладах. Понад 2 100 осіб пройшли стажування при Європейській комісії та в урядових адміністраціях держав-членів ЄС, а більше 300 молодих працівників центральних органів влади Польщі стажувалися у європейських інституціях.

Помітною була й освітня європейська діяльність Фонду розвитку місцевої демократії, під егідою якого діяли чотири регіональні Вищі школи публічної адміністрації (ВШПА) у Білостоку, Кельце, Лодзі та Щецині. Усі вони постійно співпрацювали з європейськими організаціями та давали студентам знання з європейських питань. Наприклад, ВПША в Білостоку, серед інших спеціалізацій післядипломної освіти, пропонувала такі: «Європейська інтеграція і управління проектами», «Європейське суспільство та освіта» [9, с. 12 – 17].

Вступ Польщі в ЄС позитивно вплинув на реалізацію освітньої політики завдяки можливості використовувати додаткові кошти та полегшив доступ до освіти в інших європейських державах. Порівняно із попереднім роком, у 2004 р. на 65 % зросла участь польських освітніх закладів у програмі Comenius, на третину зросла кількість польських студентів, що скористалися з програми Сократес-Еразмус (Sokrates-Erasmus), на 90 % зросла квота стипендій. Майже втричі зросла кількість поїздок у межах програми Леонардо да Вінчі (Leonardo da Vinci). Проводилася робота в напрямі реалізації головної мети Лісабонської стратегії – побудови до 2010 р. європейської економіки, що спирається на знання [10, с. 51].

У 2005 р. фах «спеціаліст з питань європейської інтеграції» введено до переліку спеціальностей, вимоги до яких визначено на державному рівні (код 247902). Підготовка та перепідготовка цих фахівців децентралізовани, проводяться

в різних закладах, охоплюють державних службовців, працівників публічних інституцій та викладачів. Курси підготовки передбачають вивчення економіки, адміністрації держав-членів Європейського Союзу, системи права ЄС, його інституцій тощо. Післядипломна освіта проводилася за такими напрямами: фонди ЄС, управління кадрами з елементами психології, PR з елементами психології управління, управління працівниками освіти, політичний маркетинг, логістика, бухгалтерський облік, управління та маркетинг.

Значна увага звертається на забезпечення вивчення держслужбовцями іноземних мов, що вважається неодмінною умовою успішної роботи з урахуванням вимог ЄС. У Польщі, зокрема, вимога знання однієї з офіційних мов Європейського Союзу введена з 2006 р. до Статуту цивільної служби. Характерно, що до цього існуvala вимога просто знання іноземної мови.

В Україні створенню та становленню системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців сприяли Закони України «Про державну службу» і «Про службу в органах місцевого самоврядування», ряд указів Президента України, якими значною мірою прискорювався механізм правового регулювання в даній сфері та постанови Кабінету Міністрів України, що регулювали комплекс заходів щодо забезпечення функціонування системи. Створено систему Національної академії державного управління при Президентові України, яка складається з центрального та регіональних навчальних закладів.

Відповідно до Стратегії реформування системи державної служби в Україні, яка була затверджена Указом Президента України від 14 квітня 2000 р., та рішень Кабінету Міністрів України, спрямованих на її реалізацію, було чітко визначено завдання значно вдосконалити загальнодержавну систему підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців шляхом проведення реформ, спрямованих на формування «національної управлінської еліти». Зроблено акцент на гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації і оптимізації навчального процесу.

Цілеспрямована робота зі створення цілісної та ефективної системи підготовки висококваліфікованих управлінців, удосконалення їх професійної підготовки та формування кадрового потенціалу для забезпечення реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції почалася на виконання

Указу Президента України від 13 грудня 2003 р. «Про державні програми з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2004 – 2007 роки». Проте давалася взнаки відсутність розуміння суті поняття «фахівець у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції». Лише 2005 р. спільним наказом Головного управління державної служби України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства юстиції України затверджено методичні рекомендації щодо визначення органами державної влади й органами місцевого самоврядування потреб у фахівцях у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції, визначено терміни роботи та мінімальні вимоги до таких фахівців [7]. Того ж року наказом Міністерства освіти і науки України було затверджено перелік спеціальностей та спеціалізацій для підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції, критерії і порядок відбору вищих навчальних закладів і закладів післядипломної освіти для проведення такої роботи [8].

Питання розвитку системи підготовки й підвищення кваліфікації службовців знайшли своє відображення і в Програмі розвитку державної служби України на 2005 – 2010 рр., якою було передбачено поступовий перехід до безперервного навчання впродовж усього періоду перебування на державній службі. Такий характер навчання планувалося забезпечити за рахунок застосування сучасних інформаційних технологій. Програма також проголошувала необхідність створення гнучкої системи організації тренінгів.

Проте спостерігалися певні розбіжності між підготовленими навчальними програмами й вимогами практики, що яскраво помітно на прикладі вивчення іноземних мов. Суттєвою в середині 2000-х рр. була й організаційна проблема, зокрема, щодо повноважень та форм діяльності Національної академії державного управління при Президентові України.

Існуючі недоліки значною мірою були враховані Головним управлінням державної служби України під час розроблення проекту Концепції державної цільової соціальної програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України на 2008 – 2011 рр. Після громадського та експертного обговорення проекту Постановою Кабінету Міністрів від 5 листопада 2008 р. затверджено Державну

цільову програму підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України на 2008 – 2015 рр. З метою координації виконання та моніторингу цієї програми наказом Нацдержслужби від 29 вересня 2011 р. № 18 створено Координаційну раду з питань підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва, затверджено Положення про Координаційну раду та її Регламент.

Логічним продовженням концептуального розвитку системи підготовки й підвищення кваліфікації службовців органів публічного управління в Україні стали правові акти, в яких окреслено перспективи розбудови даної системи, а саме: Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр., схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р., та Державна цільова програма розвитку державної служби на період до 2016 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2013 р.

Водночас слід відзначити й наявність суттєвих проблем, серед яких, на нашу думку, можна виділити: відсутність мотивації для державних службовців для підвищення свого рівня компетентності; обмежене фінансування, зокрема, відсутність достатніх коштів в органів влади для направлення працівників на навчання; відсутність реальної можливості для державних службовців з регіонів для вивчення іноземних мов тощо.

Комплексний аналіз розвитку системи підготовки й підвищення кваліфікації службовців органів публічного управління неможливий без розгляду відповідних норм у форматі оновленої редакції Закону України «Про державну службу». Закон встановлює, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців має проводитись у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажувань, а також шляхом навчання, у вигляді підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації (ст. 30). На відміну від норми попередньої редакції закону, підвищення рівня професійної компетентності тепер передбачено проводити не раз на 5, а раз на 3 роки. Законодавча регламентація форм навчання і «ушільнення» термінів підвищення компетентності є могутнім стимулом для вдосконалення системи загалом.

Завершення переговорного процесу між Україною та ЄС щодо укладення Угоди про асоціацію зумовлює необхідність підготовки фахівців, здатних забезпечити належне виконання зобов'язань, які візьме на себе Україна. Зокрема, це стосується подальшого вдосконалення відповідно до стандартів ЄС системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, оновлення механізму вивчення потреби органів державної влади та органів місцевого самоврядування у фахівцях з європейської інтеграції; забезпечення секторального підходу до їх навчання та впровадження системи мотивації до підвищення кваліфікації тощо.

**Висновки.** Проведений нами порівняльний аналіз реформування освітніх систем у колишніх соціалістичних країнах свідчить про наявність як спільних рис, зумовлених процесами глобалізації, так і особливостей, що є наслідком таких факторів, як національні освітні традиції та школи, рівень інтеграції країни в європейські інституції тощо. Багато дослідників наголошують, що саме використання нагромадженого потенціалу та врахування досвіду, традицій, менталітету – гарантія успішного розвитку освіти й соціального прогресу.

Проаналізований нами досвід Болгарії та Польщі свідчить, що відсутність потрібної кількості належно підготовлених кадрів була відчутою під час підготовки цих країн до вступу у Європейський Союз та адаптації в ньому.Хоча досить значна робота щодо підготовки працівників публічної адміністрації в цих державах і проводилася, але були й прорахунки. Тому в Україні необхідно врахувати як позитиви, так і недоліки в роботі.

Виявилися такі тенденції становлення й розвитку системи підготовки державних службовців у період трансформації суспільства: адекватність підготовки кадрів державного апарату змінам перехідного періоду; кількісне та якісне зростання; зближення національних систем підготовки державних службовців, використання зарубіжної допомоги та досвіду. Важливими закономірностями процесу підготовки фахівців з європейської інтеграції стали врахування рекомендацій Європейського Союзу та потреб практики, широке використання зарубіжної допомоги та коштів провідних освітніх програм з одночасним підвищенням внутрішнього фінансування, забезпечення перепідготовки викладачів та досягнення мобільності викладачів і студентів,

поєднання фахової підготовки з поглибленим вивченням сучасних інформаційних технологій та іноземних мов.

Слід ураховувати специфіку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, яка охоплює як керівників, так і виконавців з внутрішньою диференціацією працівників за рівнем та напрямами діяльності конкретних органів влади. Отже, їх підготовка, а особливо перепідготовка та підвищення кваліфікації неминуче мають бути диференційованими, ураховуючи не лише галузеву специфіку, а й особливості регіону. Суттєвим є й вирішення проблеми мотивації працівників до постійного підвищення рівня своєї компетентності.

Найбільш креативною частиною системи залишаються форми й методи навчання. Завдяки використанню в практиці навчання передових форм, методів і технологій система набуває гнучкості, що дозволяє їй у кінцевому результаті ефективно діяти в сучасних умовах.

### **Список використаних джерел**

1. **Арабаджийски Н.** Новая образовательная парадигма теории государственного управления / Н. Арабаджийски // Гос. управление. – 2008 г. – Вып. №17. – Режим доступу : e-journal.spa.msu.ru/images/File/2008/17/Arabadzhijski.pdf.
2. **Арабаджийски Н.** Развитие и перспективи на програмите по публична администрация във висшите училища на Республика България / Н. Арабаджийски // Нов Български университет. Годишник. – 2009. – № 4. – Режим доступу : ebox.nbu.bg//publichna\_administracia/sk6\_1.html.
3. **За съвременна държавна администрация.** Бяла книга за постиженията и предизвикателствата пред българската държавна администрация в Европеския Съюз. – София : Дирекция «Държавна администрация», 2005. – 33 с.
4. **Кузманова Й.** Болонският процес в България / Й. Кузманова. – Режим доступу : bologna.hrdc.bg/pdf/b05s/BProcess.doc.
5. **Лахижка М. І.** Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща / М. І. Лахижка. – Полтава : ПолтНТУ, 2012. – 243 с.

6. **Лахижка М. І.** Підготовка фахівців з європейської інтеграції: досвід Болгарії та Польщі / М. Лахижка // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 3. – С. 52 – 56.

7. **Про затвердження** методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреб у фахівцях у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції : наказ Головдержслужби України, Мін. освіти України, Мін'юсту України від 23 лют. 2005 р. № 57/120/20 // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 2. – С. 83 – 86.

8. **Про затвердження** Переліку спеціальностей та спеціалізацій, Критеріїв і порядку відбору, складу Міжвідомчої експертної групи із забезпечення відбору вищих навчальних закладів та закладів післядипломної освіти для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції : наказ Міністерства освіти України від 24 берез. 2005 р. № 182 // Офіц. вісн. України. – 2005. – № 15. – С. 344.

9. **Szkolenie** kadr administracji publicznej w związku z przygotowaniem do członkostwa polski w Unii Europejskiej. – Режим доступу : [www.gminypr.pl/ue/poradnik/dokumenty/01pravo/institucje-szkolenie-kadry](http://www.gminypr.pl/ue/poradnik/dokumenty/01pravo/institucje-szkolenie-kadry).

10. **Polska w Unii Europejskiej:** doswiadczenia pierwszego roku czlonkostwa. – Warszawa, 2005. – 326 s.