



УДК 35. 08 (477) : 331. 363 (1-87)

Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади

О.І. ЧЕРЧАТИЙ, Г.П. ТРЕГУБЕНКО

Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка,
м. Полтава, Україна, E-mail: galina_tregubenko@mail.ua

Авторське резюме

Розкрито базові завдання та форми вивчення в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади. Показано напрями та етапи реалізації проекту «Розвиток спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції».

Проаналізовано динаміку розгляду проблематики підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на міжнародних науково-практичних конференціях «Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади» (м. Полтава, 2005-2013 роки). Відзначено певну зміну пріоритетів у напрямі від вивчення правових та організаційних особливостей процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів до особливостей забезпечення підготовки фахівців у сфері європейської інтеграції, впровадження інноваційних технологій та переходу до нових форм підвищення професійної компетенції працівників органів влади.

Наголошено на необхідності впровадження моделі випереджаючої інноваційної професійної освіти державних службовців з урахуванням системи сучасних ідей та переваг, ціннісних орієнтацій і установок, організаційно-технологічних пріоритетів, які адекватні українській і світовій освітній ситуації, викликам та прогнозам ХХІ століття. Виділено ключові аспекти та напрями роботи з кадрами у сфері підвищення рівня їх професійної компетентності з урахуванням європейського досвіду.

Відзначено, що підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування важливо проводити з урахуванням принципів системності та практичного спрямування з широким використанням сучасних інноваційних технологій, які відповідають вимогам часу.

Ключові слова: Україна, посткомуністичні країни, зарубіжний досвід, професійна компетентність, державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування, інноваційні методи навчання.

Study and implementation of foreign experience of professional competence increase of governing bodies officials in Ukraine

O.I. CHERCHATYI, H.P. TREHUBENKO

Poltava national technical Yuri Kondratyuk university, Poltava, Ukraine,
E-mail: galina_tregubenko@mail.ua

Abstract

Basic tasks and forms of studying foreign experience of professional competence increase of governing bodies officials are developed by the author. The directions and phases of realization of the project «The Development of Public Service Possibilities in the Field of European Integration» are indicated.

The dynamics of investigation of the range of problems, dealing with professional competence increase of governing bodies officials and officials of local self-government at the theoretical and practical conferences «Study and Implementation of Foreign Experience of Governing Bodies Improvement» (t. Poltava, 2005-2013). Certain change of priorities in the direction from study of juridical and practical peculiarities of the process

© О.І. Черчатий, Г.П. Трегубенко, 2014

of training, retraining and advanced training of specialists to the peculiarities of specialists training guarantee in the field of European integration, implementation of innovative technologies and transition to the new forms of professional competence increase of governing bodies officials is defined in the article.

The implementation necessity of the model of the advanced and innovative professional education of officials subject to the system of modern ideas and advantages, value points and directives, organization and technological priorities, corresponding to Ukrainian and world educational situation, challenges and predictions of the XXI century are noted in the article. The key aspects and directions of work with personnel in the sphere of rise of level of their professional competence subject to the European experience are singled out as well.

The authors accentuate, that the professional competence increase of governing bodies officials and officials of local self-government should be organized in the accordance with principles of system and practical directivity in the conditions of wide innovative technologies use, corresponding to up-to-datedness.

Keywords: Ukraine, post-communist, foreign experience, professional competence, public servants, officials of self governing bodies, innovative methods of teaching.

Постановка проблеми. Підвищення професійної компетентності працівників органів влади належить до ключових питань у системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, але його значення зростає в період трансформаційних перетворень. Цей процес є органічною складовою модернізації адміністративної діяльності в Україні, не може розвиватися повною мірою без всебічного використання потужного зарубіжного досвіду.

Одним з пріоритетних напрямів опанування доробку передових країн світу є ознайомлення та подальше запровадження інноваційних компонентів в ході підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. «Модель випереджаючої інноваційної професійної освіти державних службовців є системою сучасних ідей та переваг, ціннісних орієнтацій і установок, організаційно-технологічних пріоритетів, які адекватні українській і світовій освітній ситуації, викликам та прогнозам XXI століття. Це означає, що державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування зобов'язані випереджати інших людей в баченні проблем, способів і технологій їх вирішення... бути реальними лідерами в системі державного управління, лідерами змін» [9, с. 250]. Водночас слід зазначити, що на даний час у колишніх соціалістичних країнах нагромадже-

но значний досвід організації роботи з кадрами органів влади, зокрема щодо їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, який доцільно використовувати в умовах України.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика підвищення професійної компетентності працівників органів влади на основі кращого іноземного досвіду належить до найбільш популярних у дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Іноземний досвід та його впровадження в Україні висвітлені, зокрема, у працях В. Бурдяк, Н. Діденко, В. Мартиненка, Ю. Крюкова, М. Лахижі, Г. Опанасюк, Л. Пашко, О. Поважного, Л. Прокопенка, І. Хожило та інших авторів.

Метою дослідження є узагальнення проблеми вивчення та використання в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади.

Виклад основного матеріалу. Полтавськими науковцями з кінця 1990-х років активно вивчається зарубіжний досвід реформування органів влади. Потужною є їх участь у діяльності Української асоціації європейських студій, Асоціації докторів наук з державного управління, співпраця з неурядовими організаціями в рамках реалізації грантових програм Європейського Союзу тощо.

Управлінням державної служби Го-

ловного управління державної служби України в Полтавській області з часу свого створення у 2005 році реалізує за дорученням Голодержслужби України проект «Розвиток спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції», суттєвою складовою частиною якого є вивчення та впровадження іноземного досвіду підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Партнерами з реалізації проекту стали Полтавська обласна державна адміністрація, Полтавська обласна рада, Полтавський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, Дніпропетровський та Харківський регіональні інститути НАДУ при Президентові України, вищі навчальні заклади області, насамперед Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (надалі – ПолтНТУ), де, за активної участі управління, відкрито магістратуру «Державна служба» та створено кафедру державного управління і права. Підтримуються також творчі контакти з вищими навчальними закладами з Києва, Одеси, Ужгорода, Чернівців, а також науковцями з Республіки Болгарія, Республіки Польща, Республіки Казахстан та Російської Федерації.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у процесі посткомуністичної трансформації, а предметом – іноземний досвід розвитку спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції. Проте життя змушувало вносити корективи до планів дослідження, які диктувалися актуальністю тієї чи іншої проблематики. Так, у 2005-2009 роках вивчався, насамперед, зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в рамках конкурсів «Кращий державний службовець» та «Приязна адміністрація», у 2006-2008 роках – досвід впровадження в роботу органів влади системи управління якістю, у 2006-2010 роках – досвід забезпечення етики пра-

цівників публічної адміністрації тощо.

Досвід реалізації проекту та його результати доповідалися на розширених колегіях Голодержслужби України та Полтавської облдержадміністрації, поширювалися в областях країни та публікувалися у наукових виданнях [11].

Суттєве значення для реалізації проекту має проведення з 2006 року щорічних міжнародних науково-практичних конференцій «Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади» з обов'язковим розглядом питання оптимізації підготовки та перепідготовки кадрів. Аналіз матеріалів конференції різних років свідчить про незмінну увагу авторів до проблематики роботи з кадрами та їх підготовки і підвищення кваліфікації. Назви секції, де розглядався досвід підготовки кадрів, змінювалися залежно від актуальності тих чи інших проблем. Наприклад, у 2006 році під час роботи конференції працювало дві секції. У роботі секції «Адаптація європейського досвіду підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів влади» взяли участь 9 науковців, переважно з Полтави. У поданих ними матеріалах розглядалися питання планування освіти, стратегічне оцінювання її стану, технологія консалтингу тощо. Наступного року в цій секції презентували свої напрацювання вже 15 вчених, якими розглянуто європейський досвід підготовки та прийому персоналу на державну службу, кадрову політику у сфері контролю, добір та підготовку викладачів у регіональних ЦППК та інші проблеми.

У 2008 році в рамках конференції працювала секція «Технології кадрового забезпечення підготовки фахівців у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції», у 2009 році – секція «Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням зарубіжного досвіду», у 2010 році – секція «Кадрова політика держави у сфері публічного управління».

Слід відзначити, що з року в рік зростає якісний склад учасників та актуалізувалася тематика. Так, у робо-

ті секції «Кадрова політика держави у сфері публічного управління, навчання та підвищення кваліфікації кадрів» VI Міжнародної науково-практичної конференції (2011 рік) взяли участь 19 науковців з України та Росії, з них – 13 докторів наук. У роботі VII конференції (2012 рік) взяли участь 22 особи, серед них 9 докторів наук з Астани (Казахстан), Москви і Курська (Росія) та з Дніпропетровська, Донецька, Києва, Полтави, Харкова, Чернівців (Україна).

На останній (VIII) конференції у 2013 році в роботі аналогічної секції взяли участь 19 науковців та практиків, серед них такі відомі вчені, доктори наук, як В. Алексєєв та Л. Пашко (Київ), В. Бурдяк (Чернівці), В. Божко, М. Гриньова та В. Стрельніков (Полтава), В. Мартиненко, О. Крюков та Т. Хомуленко (Харків), а також Л. Калашникова, А. Майдірова, Л. Іватова та З. Кутбаєва (Астана, Казахстан) [2, с. 101–152].

Така широка географія авторів та їх висока наукова кваліфікація свідчать про важливість тематики кадрової політики в органах публічної влади не лише для України, але й для інших посткомуністичних країн. Участь зарубіжних науковців сприяла зростанню авторитету конференції та актуалізувала її роботу.

Аналіз матеріалів конференцій дозволяє виділити певну зміну пріоритетів у напрямі від вивчення правових та організаційних особливостей процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів до особливостей забезпечення підготовки фахівців у сфері європейської інтеграції, впровадження інноваційних технологій та переходу до нових форм підвищення професійної компетенції працівників органів влади. Саме компетентнісний підхід стояв у центрі уваги вчених та практиків під час останніх конференцій [10].

Вивчений працівниками Управління держслужби ГУДСУ в Полтавській області в рамках проекту «Розвиток спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції» іноземний досвід роботи з кадрами органів влади, у тому числі в сфері їх підготовки та підвищен-

ня кваліфікації, знайшов застосування на практиці, зокрема в організації роботи магістратури «Державна служба» ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка та підготовки навчальних програм і методичних матеріалів в обласному ЦППК, а також опублікований у монографіях [5; 6] та фахових виданнях [7]. Предметом особливого вивчення була підготовка фахівців з європейської інтеграції в посткомуністичних державах [8].

Проведена робота дозволяє виділити ключові, на наш погляд, аспекти та напрями роботи з кадрами у сфері підвищення рівня їх професійної компетентності з урахуванням європейського досвіду.

По-перше, доцільно використовувати досвід близьких за менталітетом та історією колишніх посткомуністичних країн, які значно далі від України просунулися шляхом реформ. Мова йде, насамперед, про Болгарію та Польщу. В той же час низку цікавих пропозицій можна зробити на основі казахстанського досвіду. В першу чергу це стосується напрацювань з питань відбору та формування управлінського корпусу вищої категорії посад та організації його навчання за кордоном. Так, затверджена Указом Президента Республіки Казахстан від 21.07.2011 року Концепція нової моделі державної служби закріплює принципи меритократії, механізми «соціальних ліфтів» для талановитої молоді, постійне підвищення професійних якостей адміністративних працівників вищого рівня [2, с. 116–119].

По-друге, організація та функціонування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування мають бути тісно пов'язані з процесами демократизації суспільства та євроінтеграцією держави. Отже, потрібно посилювати спрямованість системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у практичну площину взаємодії з громадянським суспільством. Як зазначає В. Алексєєв: «Слід зосередити увагу на основних напрямках системи взаємодії держави та суспільства в управлінні: економічному, політичному, духовному, у зв'язку із зазначеним, для

підготовки магістрів державного управління доцільно ввести модуль – «Взаємовідносини держави та суспільства в управлінні» [2, с. 102]. Ми підтверджуємо цю думку на основі досвіду ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, де з 2012 року для магістрів напряму підготовки «Державна служба» викладається дисципліна «Механізми взаємодії суспільства і влади».

По-третє, підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування доцільно проводити з урахуванням системного підходу, бачення перспективи розвитку публічної адміністрації. З цієї точки зору важливим видається розробка і впровадження механізму оцінки професійних, ділових і моральних якостей кандидатів на посади державних службовців, враховуючи, що для результативної професійної діяльності, крім професійних знань, молодий державний службовець повинен мати достатній рівень розвитку особистісних характеристик.

Важливо пам'ятати, що компетентнісний підхід передбачає не лише засвоєння окремих знань та вмінь, а оволодіння ним у комплексі. Його використання має посилити ефективність навчання, оскільки воно стає більш конкретним, враховуючи структуру відповідних компетенцій та функцій, які вони виконують. Як наголошує професор А. Майдірова (Республіка Казахстан), для отримання повного уявлення про працівника його потрібно оцінити за такими показниками, як: знання, професійні вміння і навички, особисті й ділові якості [2, с. 130].

По-четверте, необхідне посилення координаційної діяльності щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів влади. Провідною установою з питань визначення потреби у кадрах та їх кваліфікації може бути Нацдержслужба України, а методичне забезпечення доцільно залишити за системою НАДУ при Президентіві України.

Цікавим є польський досвід диференціації підготовки посадових осіб цивільної служби, що спрямований на посилення конкуренції між навчальними закладами, встановлення переваг для осіб зі спеціальною освітою для зайняття певних посад в органах публічної адміністрації і вимоги обов'язкового знання державним службовцем однієї з мов країн ЄС [5, с. 184–190].

Потрібне також чітке правове регулювання на загальнонаціональному і регіональному рівнях щодо забезпечення діяльності Центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, управлінських кадрів державних підприємств, установ і організацій.

По-п'яте, необхідно звернути особливу увагу на розвиток інформаційних технологій, а також на підготовку фахівців з європейської інтеграції та вивчення державними службовцями мов країн Європейського Союзу. Опрацьований нами відповідний болгарський і польський досвід свідчить, що ця проблема неминуче виникає на етапі підготовки до вступу в ЄС та в перші роки членства. Така підготовка не може проводитися в рамках короткотермінових семінарів чи курсів. Отже, необхідно подбати про належне фінансування підготовки фахівців у сфері європейської інтеграції.

Доцільно також поєднувати різні форми інформування та навчання кадрів. Так, з 2004 року в Полтавському обласному ЦППК для всіх категорій слухачів введено лекцію «Європейська інтеграція України», підготовлено спецкурс з євроінтеграційної проблематики на 24 години та його методичне забезпечення [3]. Крім того, європейський досвід реформування місцевого самоврядування обов'язково висвітлюється під час семінарів для посадових осіб місцевого самоврядування області.

Для слухачів магістратури ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка введено курс «Європейська інтеграція», а елементи досвіду модернізації публічної адміністрації посткомуністичних країн висвітлюються при викладанні дисциплін «Державне управління», «Державна служба», «Організація діяльності державного служ-

бовця», «Електронне врядування, інформаційні технології, ресурси та сервіси на державній службі», «Механізми взаємодії суспільства і влади» та інших.

По-шосте, важливо активізувати навчальну роботу з посадовими особами місцевого самоврядування. На Полтавщині досвід такої роботи напрацьовано протягом останніх років. Спільними зусиллями облдержадміністрації, обласної ради та Управління держслужби ГУДСУ в Полтавській області із залученням представників силових структур активно проводяться куцові семінари з актуальних питань забезпечення дотримання законодавства про службу в органах публічної влади. Таким чином, протягом року вдається охопити відповідним навчанням всіх сільських, селищних голів та секретарів відповідних рад.

Управлінням забезпечено стажування секретарів сільських, селищних рад, а також проведення для них тренінгів.

Поряд з підготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування потрібно дбати про підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад, осіб, які зараховані до кадрового резерву на посади державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, підготовку та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання.

По-сьоме, враховуючи швидку динаміку зміни законодавчого поля діяльності органів влади в Україні, варто активізувати підготовку електронних методичних матеріалів та створення системи дистанційного навчання. Останнє положення щодо дистанційного навчання цілком відповідає завданню впроваджувати інноваційні технології в підготовці державних службовців, про що йтиметься у наступних пунктах.

По-восьме, необхідно уникати компанійщини в процесі формування кадрового потенціалу органів публічної влади. У цьому зв'язку, особливу увагу необхідно звернути на проблему лідерства на державній службі, яка напряму пов'язана з необхідністю особливо

ретельного відбору кандидатів на вищі посади та ґрунтовної роботи з ними. Розуміємо, що означена проблематика навряд чи може бути вузловою темою широкої роботи з державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, але без її вирішення неможливо розраховувати на позитивні зрушення в суспільстві.

По-дев'яте, інноваційна технологія підготовки державних службовців знаходить все більш широку підтримку у вітчизняній практиці. Зокрема, автори дослідження з проблем формування регіональної інноваційної політики, спираючись на досвід США та країн ЄС, розробили рекомендації для підвищення спроможності органів публічної влади щодо реалізації завдань інноваційного розвитку. З метою формування інноваційної організаційної культури ними запропоновано ряд інноваційних методів навчання для розвитку управлінських та емоційних компетенцій керівників – це проведення цільових навчань, стратегічних сесій та коучингу [4, с.88–89]. Автори рекомендацій пропонують для підвищення кваліфікації державних службовців паралельно з коучингом проводити тренінги з «Інноваційного розвитку» та «Формування інноваційної організаційної культури».

Серед інноваційних технологій навчання державних службовців все частіше використовують моделі роботи бізнес-шкіл. «Підготовка лідерів – це не пасивний, а активний процес, тому коучинг є дуже важливим елементом такої підготовки. Ми постійно й дуже ретельно займаємося підбором коучерів, тому що якість навчання в умовах конкурентності дуже важлива, аби заручитись довірою вищих державних службовців», – зауважує Ден Берк, генеральний директор Центру лідерства та професійного розвитку Канадської школи державної служби [1, с.116].

По-десяте, зростає, на наш погляд, роль внутрішнього навчання працівників. Це, зокрема, підтверджує досвід Управління держслужби ГУДСУ в Полтавській області. Роль такого навчання важлива як з огляду на постійну зміну

законодавства, так і через значну ротацію кадрів.

Висновки. Забезпечити належний рівень інноваційного розвитку державної служби України покликане навчання посадових осіб органів публічної влади з використанням педагогічних нововведень. Широкий вибір технологій, форм та методів інновацій такого навчання надає досвід провідних країн світу, які досягли суттєвих успіхів у питаннях підвищення рівня професійної компе-

тентності державних службовців. Водночас зростає значення досвіду реформ та організації кадрової роботи в посткомуністичних державах.

Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування важливо проводити з урахуванням принципів системності та практичного спрямування з широким використанням сучасних інноваційних технологій, які відповідають вимогам часу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Берк Д. Програми навчання та професійного розвитку для керівних кадрів державної служби Канади / Ден Берк // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. / Укл. С.В. Соколик. — К.: «К.І.С.», 2005. — 150 с.
2. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 27 листопада 2013. — Полтава: ПолтНТУ, 2013. — Частина II. — 232 с.
3. Європейський вибір України: історія, сучасність, перспективи: посібник для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Уклад. М. І. Лахижа, К. В. Перебийніс, О. І. Черчатий. — Полтава, 2013. — 64с.
4. Катерняк І. Формування регіональної інноваційної політики [Текст] : навч.-метод. посіб. / авт. кол.: Ігор Катерняк, Андрій Ліпенцев, Наталія Мазій [та ін.] ; за заг. ред. доц. А.В. Ліпенцева. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2012. - 110 с.
5. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща. — Полтава: ПолтНТУ, 2012. — 243 с.
6. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти [Монографія] / М. І. Лахижа. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. — 289 с.
7. Лахижа М.І. Оптимізація кадрового забезпечення публічної адміністрації у посткомуністичних державах: досвід Республіки Болгарія / М.І.Лахижа // Філософські та психолого-педагогічні засади управління: зб. наук. праць ДонДУУ, 2012. — Т. XIII. — С.184-195.
8. Лахижа М.І. Підготовка фахівців з європейської інтеграції: досвід Болгарії та Польщі / М. Лахижа // Вісник державної служби України. — 2008. — №3. — С.52-56.
9. Поважний О.С. Концептуальні засади професійного супроводу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в системі безперервної освіти: [Монографія] / О.С.Поважний, Н.Г.Діденко, В.І.Токарева - Донецьк: «ВІК», 2012. - 308 с.
10. Трегубенко Г.П. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в контексті інноваційної політики в Україні/Г. Трегубенко// Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. 10 квітня 2014 року. - Полтава: ПолтНТУ, 2014. - с. 159-160
11. Черчатий О. І. Впровадження в Україні кращого іноземного досвіду діяльності органів влади (регіональні аспекти) / О.І. Черчатий // Державне будівництво [Електронне видання]. — 2008. — № 1. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/5/02.pdf>; Черчатий О.І. Оптимізація кадрової політики регіональних органів влади: проблеми та шляхи їх вирішення / О.І.Черчатий // Державне управління та місцеве самоврядування: тези XI міжнар. наук. конгресу. 24 березня 2011 р. — Харків: Вид-во ХарПІДУ НАДУ «Магістр», 2011. — С. 196–197.

REFERENCES:

1. Berk, D. Programy navchannia ta profesijnogo rozvitku dlja kerivnih kadriv derjavnoii sluzhbi Kanadi (Learning and development for executives in the public service of Canada) *Demokratichij rozvitok: vishi derjavni slujbovti ta politiko-administrativni stosunki. Materialy XVIII Mižnarodnogo kongresu z pidgotovky vishih derjavnih slujbovtiv*, Ukraina, Kiyv, 15-17 chervnia.

2. Vivchennia ta vprovadjennia v Ukraini inozemnogo dosvidu udoskonalennia dialnosti organiv vladi (Study and implementation in Ukraine of foreign experience improvement of government) *Materialy VIII Mijnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 27 lystopada 2013. Poltava: *PoltNTU*, 2013. Chastina II. 232 p.
3. Evropeyskii vybir Ukrainy: istoria, suchasnist, perspektyvy: posibnyk dlja derzavnyh slujbovtiv ta posadovyh osib mistseвого samovriaduvannia (European choice of Ukraine: History, Present and Perspectives: A Guide to civil servants and local government officials). Poltava, 2013. 64 p.
4. *Katerniak, I.* Formuvannia regionalnoi innovatsiynoi polityky (Formation of regional innovation policy). Lviv: *LRIDU NADU*, 2012. 110 p.
5. *Lahyja, M.I.* Modernizatsia publichnoi administratsii: dosvid Respubliky Polsha (Modernization of public administration: the experience of the Republic of Poland). Poltava: *PoltNTU*, 2012. 243 p.
6. *Lahyja, M.I.* Modernizatsia publichnoi administratsii: teorytychni ta praktychni aspekty [Monografia] (Modernization of Public Administration: Theoretical and Practical Aspects). Poltava *RVV PUSKU*, 2009. 289 p.
7. *Lahyja, M.I.* Optymizatsia kadrovogo zabezpechennia publichnoi administratsii u postkomunistychnykh derjavah: dosvid Respubliky Bolgaria (Optimizing staffing of public administration in post-communist countries: the experience of the Republic of Bulgaria). *Filosofski ta psihologo-pedagogichni zasady upravlinnia: zb. nauk. prats DonDUU*, 2012. Vol. XIII. P. 184-195.
8. *Lahyja, M.I.* Pidgotovka fahivtsiv z evropeyskoi integratsii: dosvid Bolgarii ta Polshi / (Training in European integration: the experience of Bulgaria and Poland) *Visnyk derzavnoi slujby Ukrainy*. 2008. №3. P.52-56.
9. *Povajniy, O.S.* Kontseptualni zasady profesiynogo suprovodu derzavnyh slujbovtiv ta posadovyh osib organiv mistseвого samovriaduvannia v systemi bezperervnoi osvity (Conceptual bases of professional support civil servants and local government officials in the system of continuous education). Donetsk : «*VIK*», 2012. 308 p.
10. *Tregubenko, G.P.* Pidvyshennia rivnia profesiynoi kompetentnosti derzavnyh slujbovtiv v konteksti innovatsiynoi polityky v Ukraini (Enhancing the professional competence of civil servants in the context of innovation policy in Ukraine). *Organizatsiyno-pravovi aspekty publichnogo upravlinnia v Ukraini. Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsia*. 10 kvitnia 2014 roku. Poltava: *PoltNTU*, 2014. P. 159-160.
11. *Cherchatiy, O.I.* Uprovadjennia v Ukraini krashogo inozemnogo dosvidu dialnosti organiv vlady (regionalni aspekty) (Implementation in Ukraine a better experience of foreign governments (regional aspects). *Derjavne budivnytstvo*. 2008. - №1. Mode of access: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/5/02.pdf; *Cherchatiy O.I.* Optymizatsia kadrovoi polityky regionalnyh organiv vlady: problem ta shliahy ii vyrishennia. *Derjavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. Kharkiv: *Vyd – vo KharRIDU NADU «Magistr»*, 2011. P. 196-197.

Черчатий Олександр Іванович – кандидат наук з державного управління, доцент
Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка
Адреса: 36011, м. Полтава, Першотравневий проспект, 24
E-mail: lidiacherchata@yandex.ru

Трегубенко Галина Петрівна – старший викладач
Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка
Адреса: 36011, м. Полтава, Першотравневий проспект, 24
E-mail: galina_tregubenko@mail.ua

Cherchatyi Oleksandr Ivanovych – PhD in public administration, associate professor
Poltava national technical Yuri Kondratyuk university
Address: 24, Pershotravnevyi Av., Poltava, 36011
E-mail: lidiacherchata@yandex.ru

Trehubenko Halyna Petrivna – senior lecturer
Poltava national technical Yuri Kondratyuk university
Address: 24, Pershotravnevyi Av., Poltava, 36011
E-mail: galina_tregubenko@mail.ua