

## Подготовка управленческих кадров

*Арабаджийски Н.*

### Особенности профессиональной подготовки государственных служащих в Республике Болгария

*Николай Арабаджийски* — доктор по экономике, профессор, Новый болгарский университет, Республика Болгария.

E-mail: [n\\_arabadjiiski@abv.bg](mailto:n_arabadjiiski@abv.bg)

#### **Аннотация**

Целью настоящей статьи является анализ опыта правового регулирования централизованного обучения для повышения профессиональной подготовки государственных служащих Республики Болгария. Выявлены и проанализированы проблемы и несоответствия организации повышения квалификации государственных служащих, в том числе с точки зрения взаимодействия с 14-ти высшими учебными заведениями Болгарии, которые осуществляют обучение по бакалаврским, магистерским и докторским программам в области государственного и публичного управления. Предлагается проведение более активного профессионального обучения совместно с центрами дополнительного обучения, созданными при данных вузах.

#### **Ключевые слова**

Обучение, повышение квалификации, профессиональная подготовка, государственное управление.

*Актуальность темы* данной статьи продиктована необходимостью проведения тщательного анализа деятельности независимого образовательного учреждения, цель которой состоит в централизованной профессиональной подготовке государственных служащих в Республике Болгария. *Объектом* рассмотрения является система профессиональной подготовки, осуществляемая Институтом государственного управления при Совете министров Республики Болгария. *Предметом* анализа являются особенности организации обучения с целью повышения квалификации и переквалификации государственных служащих. Представлен опыт Института государственного управления в проведении обязательного и специализированного обучения государственных служащих с момента его создания в 1994 и до 2013 года. Описано содержание курсов в предлагаемых программах служебного и профессионального развития служащих. Выделены сильные и слабые стороны, а также наиболее существенные достижения института при проведении обязательного дополнительного образования при адаптации вновь нанятых сотрудников и подготовке действующих сотрудников к карьерному росту, обучения с целью повышения профессиональной подготовки, а также ежегодного краткосрочного обучения служащих с целью ознакомления с новейшими изменениями в науке и практике госслужбы.

Целью статьи является описание особенностей и анализ опыта применения централизованного обучения для повышения профессиональной подготовки государственных служащих. Сделана попытка защитить тезис, что профессиональная подготовка государственных служащих в Республике Болгария организуется и проводится изолированно и без активного участия 14 высших учебных заведений, которые осуществляют обучение по бакалаврским, магистерским и докторским программам в области государственного управления. По этой причине обучение, которое проводит Институт государственного управления, не организовано академически. Оно не является частью системы высшего образования и имеет преимущественно прикладную направленность на отдельные должностные компетенции служащих.

В связи с вышеизложенным сделаны рекомендации для выработки и применения национальных образовательных стандартов в области государственного управления с активным привлечением преподавателей вузов, предлагающих обучение по программам государственного управления. Эти стандарты должны относиться к структуре и содержанию курсов начальной подготовки, к повышению квалификации и переквалификации государственных служащих. Введение данных стандартов приведет к устойчивому поддержанию качества обучения по известным и прозрачным критериям.

Предлагается также более активно осуществлять совместное профессиональное обучение Институтом государственного управления и созданными в профильных вузах центрами дополнительного обучения.

### **Создание обособленного образовательного института для централизованной профессиональной подготовки государственных служащих в Республике Болгария**

Для реализации профессиональной подготовки государственных служащих, связанной с их карьерным развитием, в системе государственного управления Республике Болгарии был создан **Институт государственного управления** при Совете министров, который действовал с 1994 по 1997 год. После 2000 года он возобновил свою работу как централизованный орган повышения квалификации госслужащих под новым названием: **Институт государственного управления и европейской интеграции**. Первоначально по статусу он был создан как *исполнительное агентство* при министре государственной администрации<sup>1</sup>. В период между 1997 и 2000 годами профессиональная подготовка государственных *служащих* осуществлялась в рамках

---

<sup>1</sup> В составе 87-го правительства Республики Болгария (1997–2001) было создано Министерство государственной администрации. — *Прим. авт.*

программ первоначальной подготовки, повышения квалификации и переквалификации в высших учебных заведениях, специализирующихся на государственном управлении.

Целями института являются: 1) становление авторитетного учреждения для обучения государственных служащих и укрепление его потенциала; 2) повышение профессионализма госслужащих и содействие развитию их карьеры; 3) содействие в принятии и использовании достижений и практики применения законодательства Европейского союза в административной деятельности; 4) продвижение ценностей государственного управления: верховенство закона, ответственность, прозрачность, отчетность и ориентация на потребности граждан; 5) подготовка сотрудников для работы в Европейском правительстве.

В 2008 году институт бы переименован в **Институт государственного управления** при министре государственной администрации и административной реформы (МГААР)<sup>2</sup>.

С 2009 года из-за закрытия Министерства государственной администрации и административной реформы институт перешел в прямое подчинение к Министерству образования, молодежи и науки<sup>3</sup>.

В период с 2006 по 2009 год повышение квалификации и обучение госслужащих осуществлялись как Институтом государственного управления, так и созданными в высших учебных заведениях, обучающих специальности государственное управление, **центрами дополнительного обучения**. Такая ситуация сложилась благодаря тому, что путем общественного заказа МГААР поручал действующим вузам проведение профессионального обучения государственных служащих, выступая главным образом диспетчером этого процесса.

С 2011 года **Институт государственного управления** становится независимым юридическим лицом при Совете министров Республики Болгария. Во главе института стоят *исполнительный директор* и *правление*. *Исполнительный директор* является доверенным распорядителем кредитов в бюджете Совета министров. Он назначается приказом премьер-министра. *Правление* имеет мандат на два года и состоит из 5 членов: исполнительного директора, главного секретаря Совета министров или назначенного им руководителя дирекции в администрации Совета министров, заместитель министра

---

<sup>2</sup> В составе 89-го правительства Республики Болгария (2005–2009) Министерство государственной администрации переименовано в Министерство государственной администрации и административной реформы. — Прим. авт.

<sup>3</sup> В 2009 году Министерство государственной администрации и административной реформы закрыто 89-ым правительством Республики Болгария (2009–2013). — Прим. авт.

финансов, заместитель министра труда и социальной политики и заместитель министра образования, молодежи и науки. В *правлении* могут участвовать с правом совещательного голоса представители академической среды и неправительственные организации. Организация и деятельность института регламентируются уставом<sup>4</sup>.

Миссией Института государственного управления является модернизация системы государственного управления Республики Болгария посредством обучения и повышения квалификации госслужащих.

В своей деятельности институт преследует следующие *стратегические цели*:

- стать ведущим учреждением по обучению государственных служащих;
- превратить обучение и повышение квалификации в эффективный инструмент профессионального и карьерного развития государственных служащих;
- готовить государственных служащих для работы в условиях членства в Европейском союзе;
- способствовать утверждению европейских ценностей и принципов эффективного государственного управления;
- подготовка госслужащих для работы в условиях электронного правительства.

Основная деятельность института связана с обеспечением обучения для повышения профессиональной квалификации и переквалификации *служащих* в системе государственного управления. Он организывает и проводит:

- *обязательное обучение* впервые поступающих на государственную службу и назначенных впервые на руководящую должность государственных служащих;
- *обучение для повышения профессиональной квалификации* сотрудников государственных органов по программам, утвержденным правлением;
- *ежегодное обучение* высших государственных служащих.

Институт государственного управления при Совете министров предлагает различные специализированные курсы, семинары и другие формы обучения, которые объединены в тематические программы. Они предназначены для различных профессиональных групп и должностей государственных органов.

Процедура выбора образовательных курсов осуществляется следующим образом: государственные служащие после согласования со своими руководителями выбирают необходимые им курсы и семинары. Расходы по обучению покрываются за счет организаций, которые отправляют своих сотрудников на обучение, а также за счет

---

<sup>4</sup> См.: *Устав Института государственного управления* — принят ПСМ № 82 от 15.05.2000, обн. ГГ № 41/2000 г. со след. изм. и доп.

самих обучающихся. Ежегодно *Законом о государственном бюджете Республики Болгария* выделяются средства для повышения профессиональной квалификации и переквалификации государственных служащих в размере до 2% от средств, запланированных на фонд оплаты труда<sup>5</sup>.

На основании принятой в 2002 году *Стратегии обучения государственных служащих* (обновленной в марте 2006 года)<sup>6</sup> Институт государственного управления разработал план действий, в котором наметил практические шаги и график ее реализации. Стратегия предусматривает прохождение госслужащими **обязательного** и **специализированного** обучения. Первое ориентировано на приобретение и обновление общих знаний, необходимых всем государственным служащим, а второе — предлагает знания в более узких профессиональных областях.

С 2008 года Институт государственного управления организывает проведение централизованного конкурса для *молодых экспертов* и централизованного конкурса для *людей с ограниченными возможностями* в порядке и на условиях Закона о государственном служащем<sup>7</sup> и Постановления о проведении конкурсов для государственных служащих<sup>8</sup>.

В законодательном порядке Институту государственного управления также поручается организация и осуществление методического контроля над обучением, повышением квалификации и переквалификации государственных служащих, осуществляемых другими учреждениями и организациями, с которыми у института заключен договор. Анализ соответствующих договоров показывает, что основной упор делается на привлечении экспертов-практиков, в то время как преподаватели 14 вузов Болгарии, которые специализируются на подготовке государственных служащих, а также сами эти вузы участвуют в деятельности Института государственного управления лишь эпизодически.

Это приводит к тому, что программы обучения, реализуемые Институтом государственного управления, осуществляются в отрыве от системы высшего образования. Данные программы имеют в основном прикладную направленность на развитие отдельных должностных компетенций госслужащих. Методический контроль над обучением, который поручен Институту государственного управления, в силу ряда

---

<sup>5</sup> См.: *Закон о государственном служащем* — обн. ГГ № 67/1999 г. со след. изм. и доп. Ст. 35, абз. (6).

<sup>6</sup> *Стратегия обучения государственных служащих* — принята Решением № 85 Совета министров Республики Болгария от 14.02.2002 и обновлена Протоколом 11.1 Совета министров от 16.03.2006.

<sup>7</sup> *Закон о государственном служащем*. Ст. 10. Централизованные конкурсы.

<sup>8</sup> *Постановление о проведении конкурсов для государственных служащих* — принято ПСМ № 8 от 16.01.2004, обн., ГГ № 6 от 23.01.2004 со след. изм. и доп.

причин оказывается невозможным. В частности, в институте заняты 23 штатных служащих: они являются администраторами — обучающими менеджерами и организаторами обучения, компетентными только в вопросах организации обучения. Для оценки содержания учебных курсов им недостает соответствующих компетенций, которые формируются преимущественно в академической среде.

### **Обучение для служебного развития государственных служащих**

Карьерное развитие государственных служащих в Республике Болгария обеспечивается двумя взаимосвязанными процессами — *служебное развитие* и *профессиональное развитие*.

Благодаря принятому в 2000 году (обновленному в 2004 году) *Единому классификатору должностей* в Республике Болгарии было введено разграничение *должности* от *профессии*<sup>9</sup>. Занятие *должности*, определенной по служебному контракту, зависит от *ранга*, то есть от профессиональной квалификации государственного служащего<sup>10</sup>.

В период с 2002 по 2006 год служебное развитие государственных служащих в Республике Болгария было связано с их повышением в должности. В этот период обучение для служебного развития обеспечивало поддержание устойчивости и непрерывности государственной службы путем подготовки государственных служащих в рамках резерва на выдвижение.

На тот момент для болгарской модели государственной службы было характерно то, что сотрудники, которые нанимались на государственную службу впервые, входили в государственные органы без специальной подготовки к специфическим функциям и видам деятельности в рамках государственного управления.

Начиная с 2006 года к должностному развитию было добавлено обязательное *служебное развитие*. Основная задача обучающих программ для служебного развития является адаптация умений и квалификации всех вновь нанятых государственных служащих или кандидатов для поступления на государственную службу к принципам и практикам деятельности государственных органов. Такое обучение называется *вводное обучение*. Оно включает и обязательный испытательный срок новоназначенных сотрудников. Целью вводного обучения и испытательного срока является адаптация новичков к системе

---

<sup>9</sup> См.: *Классификатор должностей в администрации* — принят ПСМ № 35 от 20.03.2000 — отменен; *Классификатор должностей в администрации* — принят ПСМ № 47 от 01.03.2004 — отменен.

<sup>10</sup> В соответствии с Законом о государственном служащем, *ранги* государственных служащих распределяются на две группы: *младший ранг* и *старший ранг*, а также каждая из групп имеет по *пять степеней*.

госслужбы и обеспечение первоначальной общей подготовки и первоначальной специальной подготовки для задач административных структур или должности.

Вместе с программами служебного развития применяется и практика наставничества. Каждому вновь нанятому служащему прикрепляется опытный наставник, который помогает ему в адаптации к особенностям госслужбы и конкретной организации, как с профессиональной, так и с психологической точек зрения. Благодаря наставничеству обеспечивается преемственность в работе, лучшая организация и командность при осуществлении административной деятельности.

После обновления *Стратегии обучения государственных служащих* в 2006 году практика применения обучения для служебного развития расширяется и, помимо адаптации вновь нанятых сотрудников, включает в себя обучение с целью подготовки действующих госслужащих к горизонтальным перемещениям (ротациям). Задачами такого обучения является формирование административных и управленческих знаний и развитие умений служащих. С его помощью обеспечивается поддержание устойчивости и непрерывности государственной службы посредством подготовки служащих для занятия и осуществления должностей в государственных структурах. В стратегии не указан конечный срок ее реализации. Из-за наступивших структурных изменений в исполнительной власти в Республике Болгария после 2009 года, некоторые из заложенных в ней целей подлежали адаптации к целям оперативной программы «Административный потенциал» — особой программы по подготовки «золотого резерва» управленческих кадров государственной службы Республики Болгарии.

Обучение для служебного развития осуществляется в соответствии с *Законом о государственном служащем*. Оно обеспечивает подготовку сотрудников при:

- включении в резерв или принятии новой экспертной должности в администрации;
- включении в резерв или принятии первой руководящей должности;
- включении в резерв или принятии высших руководящих должностей.

В 2012 году Совет министров Республики Болгария принял новый *Классификатор должностей государственных служащих*<sup>11</sup>. В нем изложены, в том числе, основные принципы развития карьеры государственных служащих. Каждая из должностей сравнивается со всеми остальными и оценивается на основе:

- знаний и умений, необходимых для осуществления функций по должности;

---

<sup>11</sup> *Классификатор должностей в администрации* — принят ПСМ № 129 от 26.06.2012, обн. ГГ № 49/2012 г.

- свободы принятия решений;
- степени влияния на принятые решения;
- умения работать с людьми.

Требования к профессиональному опыту и рангу были сокращены. Целью данного сокращения является создание лучших возможностей для карьеры госслужащих, а также предоставление возможности молодым людям с небольшим профессиональным опытом, выставляя свои кандидатуры на работу в государственные организации. Принятые изменения также предоставляют возможность специалистам-экспертам развиваться профессионально, без необходимости непременно занимать руководящую должность.

Основными курсами, на которых обучаются государственные служащие в **Институте государственного управления**, являются:

- «Введение в государственное управление» — 5 дней, 36 часов;
- «Основы государственного управления» — 4 дня, 28 часов<sup>12</sup>.

#### **Обучение для профессионального развития служащих**

Создание профессиональной и эффективной государственной службы невозможно без компетентных, мотивированных и независимых государственных служащих, нацеленных на отстаивание общественных интересов. В отношении государственных служащих и лиц, работающих на государственной службе по трудовым договорам, болгарское законодательство устанавливает обязательства государственных органов обеспечивать условия для их профессионального развития путем повышения их профессиональной квалификации и переквалификации.

Профессиональное развитие государственных служащих нацелено на расширение *знаний*, развитие *умений* и изменение *мотивов* при осуществлении их служебных обязанностей. Оно направлено на обновление знаний государственных служащих по международным, социальным, экономическим и юридическим вопросам, а также на отслеживание изменений в коммуникациях, науке и технологиях.

До 2006 года профессиональное развитие государственных служащих было связано с их повышением в *ранге*. Эффективное применение ранговой системы к государственным служащим в период с 2002 по 2006 год было направлено на то, чтобы ускорить карьерные продвижения государственных служащих, а именно: 65% служащих должны были повысить свой ранг в течение трех лет, 15% — досрочно, то

---

<sup>12</sup> См.: Каталог программ обучения 2013 г. Института государственного управления.



есть до истечения 3 лет, и не более 20% служащих, которые повышают свой ранг каждые пять лет<sup>13</sup>.

Основным подходом для увеличения профессиональных знаний и умений служащих было создание системы информирования. Она была направлена на всех служащих в государственной администрации, при этом учитывается специфика должностей и профессий, и представляет собой элемент рабочего процесса.

Обучение государственных служащих для их профессионального развития в течение этого периода было необходимо при:

- подготовке для досрочного повышения в *ранге* — в этом случае обучение проводилось индивидуально;
- необходимости в дополнительных *знаниях и умениях* вследствие изменения *должностных характеристик* — в этом случае обучение проводилось индивидуально или только для *служащих* определенных категорий *должностей*, затронутых изменением;
- введении новых моделей и / или технологий для осуществления определенных видов деятельности или рабочих процессов — в этом случае обучение было направлено специально на включенных в соответствующую деятельность или процесс служащих.

Обучение для профессионального развития государственных служащих обеспечивает и гарантирует их профессиональную компетентность, независимость и политический нейтралитет. Это обучение предназначено для:

- руководящих служащих в администрациях центрального, областного и муниципального уровней;
- специалистов по управлению кадрами в центральной и территориальной администрации;
- руководителей и экспертов в области связей с общественностью;
- служащих с экспертными функциями;
- руководителей и экспертов, которые участвуют в подготовке проектных предложений по структурным фондам и другим программам Европейского союза;
- финансовых экспертов в бюджетных предприятиях, внутренних аудиторов, финансовых контролеров и бухгалтеров;
- руководителей и экспертов, чья деятельность связана с приложением Закона об электронном управлении<sup>14</sup> и онлайн-предоставлением административных услуг;

---

<sup>13</sup> См.: *Стратегия обучения государственных служащих* — принята Решением № 85 Совета министров Республики Болгария от 14.02.2002 и обновлена Протоколом 11.1 Совета министров от 16.03.2006.

<sup>14</sup> *Закон об электронном управлении* — обн. ГГ № 46/2007 г. со след. изм. и доп.

– служащих, которые нуждаются в развитии навыков использования иностранных языков.

В число программ, которые **Институт государственного управления** предлагает для сопровождения профессионального развития государственных служащих, входят следующие:

– «*Управленческие навыки*» — включает в себя 7 модулей продолжительностью от 2 до 4 дней;

– «*Управление кадрами*» — включает в себя 6 семинаров продолжительностью от 1 до 3 дней каждый;

– «*Эффективные коммуникации*» — включает в себя 8 семинаров продолжительностью от 2 до 3 дней;

– «*Юридические аспекты административной деятельности. Предотвращение и противодействие коррупции*» — включает в себя 30 курсов и семинаров продолжительностью от 2 до 4 дней;

– «*Финансовые средства из Европейского союза — разработка и управление проектами*» — включает в себя основной курс и 15 курсов и семинаров продолжительностью от 2 до 4 дней;

– «*Финансовое и хозяйственное управление*» — включает в себя 8 курсов продолжительностью 2 дня;

– «*Электронное правительство: создание и управление*» — включает в себя 30 курсов и семинаров продолжительностью от 1,5 до 3 дней;

– «*Специализированное обучение иностранному языку*» — включает в себя курсы по английскому, немецкому и французскому языку продолжительностью от 5 до 10 дней<sup>15</sup>.

В результате изложенного выше можно сделать следующие обобщенные **выводы**:

❖ **Сильными сторонами** в обучении и профессиональной подготовке государственных служащих в Республике Болгария могут быть названы:

– созданная и введенная в Республике Болгария самостоятельная образовательная единица для централизованной профессиональной подготовки государственных служащих — **Институт государственного управления**;

---

<sup>15</sup> См.: Каталог программ обучения 2013 г. Института государственного управления.

– наличие *Стратегии обучения* государственных служащих Республики Болгария, в которой предусмотрены долгосрочные цели, связанные со служебным и профессиональным развитием служащих;

– хорошая нормативная обеспеченность системы профессиональной подготовки государственных служащих в Законе о государственном служащем, Уставе Института государственного управления и Классификатора должностей в администрации.

❖ **Слабыми сторонами** в обучении и профессиональной подготовке государственных служащих может быть названо следующее:

– обучение, которое проводит **Институт государственного управления** вне системы высшего образования, и наличие преимущественно практической направленности на развитие отдельных должностных компетенций служащих;

– курсы обучения проводятся в основном экспертами-практиками без соответствующей педагогической подготовки и только небольшая часть — академическими преподавателями, при этом отсутствуют ясные критерии их подбора;

– средства на оплату за обучение государственных служащих берутся из государственного бюджета, а дополнительные доходы от деятельности **Института государственного управления** в бюджет не поступают;

– сотрудники **Института государственного управления** не могут осуществлять эффективный методический контроль и проверку содержания учебных курсов, осуществляемых другими учебными организациями, в силу отсутствия у них соответствующих компетенций.

❖ Для **улучшения качества профессиональной подготовки** государственных служащих Республике Болгария рекомендуется:

– выстроить более тесные взаимоотношения между **Институтом государственного управления** и 14 высшими учебными заведениями, которые проводят обучение по бакалаврским, магистерским и докторским программам государственного управления;

– разработка национальных образовательных стандартов для профессионального обучения государственных служащих экспертами **Института государственного управления** и академическими преподавателями;

– проведение совместных профессиональных семинаров и программ **Институтом государственного управления** и созданными в высших учебных заведениях центрами для повышения квалификации.

**Список источников:**

1. *Закон о государственном служащем* — обн. ГГ № 67/1999 г. со след. изм. и доп.
2. *Закон об электронном управлении* — обн. ГГ № 46/2007 г. со след. изм. и доп.
3. *Закон о государственном бюджете Республики Болгария* — принимается ежегодно.
4. *Устав Института государственного управления* — принят ПСМ № 82 от 15.05.2000 г., обн. ГГ № 41/2000 г. со след. изм. и доп.
5. *Классификатор должностей в администрации* — принят ПСМ № 35 от 20.03.2000 — отменен.
6. *Классификатор должностей в администрации* — принят ПСМ № 47 от 01.03.2004 — отменен.
7. *Классификатор должностей в администрации* — принят ПСМ № 129 от 26.06.2012, обн. ГГ № 49/2012 г.
8. *Постановление о проведении конкурсов для государственных служащих* — принято ПСМ № 8 от 16.01.2004, обн., ГГ № 6 от 23.01.2004 г. со след. изм. и доп.
9. *Стратегия обучения государственных служащих* — принята Решением № 85 Совета министров Республики Болгария от 14.02.2002 и обновлена Протоколом 11.1 Совета министров от 16.03.2006.
10. Каталог программ обучения 2013 г. Института государственного управления.

---

*Arabadgiiskiy N.*

**On certain features of the Professional Training of Public Administration Employees in the Republic of Bulgaria**

*Arabadgiiskiy, Nikolai* — PhD. in economics, professor, New Bulgarian University.  
E-mail: [n\\_arabadjiiski@abv.bg](mailto:n_arabadjiiski@abv.bg)

**Annotation**

The purpose of this paper is to analyze the legal framework of centralized vocational training of public administration employees in the Republic of Bulgaria. An attempt has been made to defend the notion that the training of public administration employees is organized and conducted in isolation and without the active participation of 14 universities engaged in teaching undergraduate and postgraduate programs in public administration. The author suggests the Institute of Public Administration and the centers for continuing education established in the institutions should organise active joint training.

**Keywords**

Education and training, professional development, public administration.

**References:**

1. Zakon o gosudarstvennom sluzhashhem — obn. GG № 67/1999 g. so sled. izm. i dop.
2. Zakon ob jelektronnom upravlenii — obn. GG № 46/2007 g. so sled. izm. i dop.
3. Zakon o gosudarstvennom bjudzhete Respubliki Bolgarija — prinimaetsja ezhegodno.
4. Ustav Instituta gosudarstvennogo upravlenija — prinjat PSM № 82 ot 15.05.2000 g., obn. GG № 41/2000 g. so sled. izm. i dop.
5. Klassifikator dolzhnostej v administracii — prinjat PSM № 35 ot 20.03.2000 — otmenen.
6. Klassifikator dolzhnostej v administracii — prinjat PSM № 47 ot 01.03.2004 — otmenen.
7. Klassifikator dolzhnostej v administracii — prinjat PSM № 129 ot 26.06.2012, obn. GG № 49/2012 g.
8. Postanovlenie o provedenii konkursov dlja gosudarstvennyh sluzhashhih — prinjata PSM № 8 ot 16.01.2004, obn., GG № 6 ot 23.01.2004 g. so sled. izm. i dop.
9. Strategija obuchenija gosudarstvennyh sluzhashhih — prinjata Resheniem № 85 Soveta ministrov Respubliki Bolgarija ot 14.02.2002 i obnovlena Protokolom 11.1 Soveta ministrov ot 16.03.2006.
10. Katalog programm obuchenija 2013 g. Instituta gosudarstvennogo upravlenija.