

# АДМІНІСТРАТИВНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ПРАВО

УДК 342.9

*Т. Є. Кагановська, д-р юрид. наук, доцент, декан юридичного факультету  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*У статті наголошено на необхідності комплексних розробок організаційно-правових засад і пошуку сучасних підходів до шляхів професійного розвитку державних службовців з урахуванням ресурсів їх робочих місць; увагу зосереджено на необхідності знань з різних галузей науки, культури, економіки, суспільно-політичного життя, наявності додаткової вищої професійної освіти за фахом “державне управління” для фахівців, які не мають такої освіти; поставлено вимоги щодо уміння аналізувати управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організовувати працю підлеглих; упевнено долати шлях подальшої професіоналізації держслужби України в умовах європейської інтеграції.*

*Ключові слова: державна служба; професіоналізація державної служби; професійний розвиток державних службовців.*

**Постановка проблеми.** Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України в європейське співтовариство, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, передбачають підготовку висококваліфікованих управлінців, розширення професійної підготовки фахівців, кандидатів, докторів наук у галузі державного управління для заміщення посад в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а також формування кадрового резерву на ці посади [1].

Завдання, що постають перед державною службою України, актуалізують необхідність сучасного підходу до шляхів професійного розвитку державних службовців. Від їхнього подальшого професійного розвитку залежить

результативність та ефективність всього державного апарату [2].

**Аналіз останніх досліджень.** Зазначені питання досліджували такі вітчизняні вчені та практики, як Т. Мотренко, Н. Нижник, В. Олуйко, Н. Гончарук, Л. Пашко, В. Майборода та ін. Проте значущість і багатогранність проблем, що постали на сучасному етапі, потребують продовження наукових досліджень у цій сфері.

Науковому осмисленню проблеми також сприяли ідеї вчених, які розробляли теорію та практику управління персоналом, у тому числі на державній службі (В. Білолипецький, Д. Дзвінчук, П. Друкер, В. Іглін, О. Понеделков, В. Олуйко, В. Співак, Г. Щокін та ін.), акмеологічні підходи до професійного розвитку кадрів (О. Анісімов, О. Деркач, О. Огнев), підходи та принципи андрагогіки (С. Вершловський, С. Змеєв, Н. Протасова), прогресивні технології навчання (Р. Баклі і Дж. Кейпл, М. Кларин, П. Новиков, Е. Шейн), у тому числі тренінги та

відеотренінги (Р. Брюс, Ю. Ємельянов, С. Макшанов, Х. Міккін, Л. Петровська, О. Ситников та ін.).

Але й досі в науковій літературі відсутні комплексні розробки щодо організаційно-правових засад професійного розвитку державних службовців з урахуванням ресурсів їх робочих місць.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз кількісних та якісних показників сучасної вітчизняної державної служби свідчить про те, що в нашій країні зберігається, на жаль, тенденція зниження професіоналізму та професійної компетенції державних службовців, нераціонально використовується їхня праця, зменшується мотивація до навчання, порушується принцип випереджуючої професійної підготовки, хоча визначальною умовою успішного просування по службі є професіоналізм державних службовців.

У сфері регулювання якості кадрового потенціалу, а саме державних службовців центральних органів виконавчої влади особливе значення має подолання протиріч між правами громадян та інтересами держави, потребою в стабільності кадрового потенціалу та необхідністю його постійного оновлення, між регламентацією в різних міністерствах і творчим підходом до обставин життєдіяльності, що складаються. Кадрова політика в державі виходить із забезпечення рівних прав і можливостей відповідно до їх професійних даних.

Функції державного регулювання якості кадрового потенціалу центральних органів виконавчої влади включають: оптимізацію кількісного та якісного підбору державних службовців; управління їх професійним розвитком; мотивацію службовчої діяльності; підготовку резерву державних службовців, включаючи планування кар'єри; організацію і аналіз результатів атестації; планування використання та ротации кадрів.

На професійний розвиток державних службовців центральних органів виконавчої влади впливають різні фактори. До об'єктивних відносять: потребу у професіоналах і престиж державної служби, здатність на професійному рівні вирішувати сучасні державно-управлінські завдання. До суб'єктивних факторів відносять мотивацію особистісних та ціннісних орієнтацій.

Отже, професійний розвиток держслужбовців є одним із важливих (пріоритетних) напрямів у системі держуправління і кадрової політики. В умовах проведення адміністративної реформи і кардинального реформування системи держуправління в Україні вимога професійного розвитку і додаткової профосвіти держслужбовців стає особливо актуальною. На сьогодні проблема недостатності професіоналізму і компетентності

службовців системи державного управління є офіційно визнаною, значна частина наших чиновників ще не має ні досвіду служби, ні необхідних знань і умінь.

Останнім часом все частіше на державну службу приходять особи, що не пройшли правової, соціально-економічної управлінської підготовки, необхідної для службової діяльності. У більшості випадків у держуправлінні працюють фахівці, які не володіють системою наукових знань у галузі державного і муніципального управління, правознавства, політології, соціології, маркетингу і менеджменту, психології та інформатики, необхідними навичками для розв'язання складних соціально-політичних і соціально-економічних завдань. Але запорука успіху всіх реформ полягає в тому, щоб у системі державного управління працювали компетентні висококваліфіковані кадри, здатні до творчого вирішення завдань, що стоять перед ними.

Це обумовлює необхідність створення єдиної системи безперервної професійної освіти кадрів для органів державного і місцевого самоврядування. Ефективною така система може бути лише у тому випадку, якщо в основі її формування і функціонування лежить науково обумовлена і логічно струнка комплексна програма, а також якщо створено належне правове підґрунтя для її реалізації.

Розвиток загальнонаціональної державної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців здійснюється на конституційних принципах, концептуальних положеннях адміністративної реформи, на принципах оновленого законодавства про державну службу, освіту та інших нормативно-правових актів.

У розробці принципів розвитку професійної підготовки держслужбовців неможливо обмежитися лише розв'язанням поточних завдань. Стратегію професійного навчання кадрів слід розглядати як стратегію майбутнього держави. Визначення потреби в кадрах (кількісного і якісного – за спеціалізаціями і кваліфікаціями) обумовлене, перш за все, станом і прогнозом розвитку соціально-економічних і політичних процесів, рівнем розвитку виробничих сил, завданнями управління, пріоритетами розвитку суспільства.

Специфіка розвитку і функціонування державної служби як публічного-правового інституту визначає особливості професійної підготовки державних службовців. Світовий досвід показує, що становлення державної служби без підтримки системи освіти – справа декількох десятиліть. За наявності такої підтримки з боку держави цей час може бути істотно скорочено.

Становлення системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців нерозривно пов'язане з формуванням якісно нової системи державної служби, є складовою її кадрового забезпечення. Сьогодні практично всі питання організації й функціонування державної служби тісно пов'язані з професіоналізмом державних службовців та рівнем їх освіти. Розвиток державної служби й системи професійної підготовки кадрів державних службовців органічно взаємозалежні.

Становлення інституту державної служби й системи професійної підготовки державних службовців відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. Державне управління, державна служба не лише втягнуті в системну кризу, але й самі мають глибокі внутрішні суперечності та проблеми. У таких умовах становлення системи безперервної професійної освіти державних службовців стало нагальною потребою й важливим чинником зміцнення державності й становлення соціально орієнтованої ринкової економіки. Стан і рівень організації системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є однією з найважливіших умов успішного функціонування та вдосконалення всієї системи державного управління.

Аналіз нормативно-правових актів свідчить про те, що система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців – це цілеспрямована й чітко організована сукупність елементів (кожен з яких є правовим інститутом та складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на досягнення єдиної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених кадрів державних службовців, що володіють сучасними науковими знаннями, навичками й уміннями й здатні до ефективного здійснення цілей і функцій правової держави у своїй практичній діяльності.

Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державного управління. З одного боку, стан і рівень державного управління впливають на характер і рівень розвитку цієї підсистеми, з іншого боку, і ця підсистема активно впливає на ефективність і раціональність державного управління, сприяє його вдосконаленню.

Основу правового регулювання у сфері підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців закладено нормативно-правовими актами Президента України.

Так, згідно з Програмою кадрового забезпечення державної служби, затвердженою Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95, здійснюється комплекс заходів щодо створення нової системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Напрямок і сферу дій цієї системи визначають близько 20 нормативно-правових актів. З метою створення державної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців Указом Президента України від 30 травня 1995 р. № 38/95 створено Українську академію державного управління при Президенті України з філіями у Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові. В областях, містах Києві і Севастополі створено регіональні центри підвищення кваліфікації державних службовців і навчання працівників державних підприємств, установ і організацій. Визначено перелік вищих навчальних закладів з підготовки і перепідготовки фахівців держуправління і ринкової економіки.

Питання кадрового забезпечення неодноразово розглядалися Президентом України та Кабінетом Міністрів України. До найбільш значущих нормативно-правових актів у цій сфері можна віднести такі положення та програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [3], Програма кадрового забезпечення державної служби [4], Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій [4], Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій [5], Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій [3], Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців [6] тощо.

Характер і тип професійного розвитку державних службовців визначається тим, які принципи ми закладаємо в цей процес.

Принципи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців можна виділити у такі групи:

1) загальногромадянські, які припускають розвиток підвищеного почуття відповідальності і свідомості, у тому числі етичних якостей, таких як громадянський обов'язок, вірність інтересам державної служби, чесність і несприйняття корупційних впливів;

2) професійні, що охоплюють наявність спеціальних знань, умінь у сфері права, економіки, соціальної психології та ін.; уміння використовувати ці знання; принцип єдності, неперервності і диференційованості; принцип установлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності; принцип установлення правових наслідків, принцип забезпечення високої якості і ефективності навчання;

3) внутрішньокорпоративні, які передбачають виховання лідерських якостей, навчання навичкам управлінської роботи;

4) взаємної поваги і взаємної підтримки на державній службі;

5) підвищення іміджу, соціального статусу державного службовця і довіра з боку громадянського суспільства.

В існуючій системі державної служби професійний розвиток тісно пов'язаний з просуваннями по службі, оцінкою якості служби, рівнем грошового забезпечення, присвоєнням рангів, застосуванням заходів заохочення та ін.

Стаття 29 Закону України “Про Державну службу” визначає, що результати навчання і підвищення кваліфікації є певними підставами для просування по службі.

Відповідно, слід погодитися з В. Черепановим у тому, що систематичне підвищення кваліфікації і професійна перепідготовка є юридично обов'язковою частиною і елементом проходження державної служби кожним громадянином, який служить у будь-якому державному органі.

Сама державна служба вважається творчою працею, тому державний службовець, який обрав її за свою професію, повинен безперервно підвищувати свій теоретичний рівень упродовж своєї службової діяльності незалежно від державної посади, яку посідає. Саме з цих причин професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації органічно вбудовані у систему проходження державної служби.

Одні дослідники пропонують навчати державних службовців тому, що вимагає посада, пристосовуючи процес навчання кадрів до завдань і функцій конкретного державного органу, до умов його роботи й навіть до особливостей самих службовців [7, с. 74]. Інші, критикуючи цей підхід, відзначають, що доцільно навчати насамперед основним, принциповим методам управління взагалі й на даному рівні зокрема, навчати єдиній мові науки й мистецтва управління [8; 9]. Були висловлені сумніви щодо доцільності підготовки у вищих закладах освіти державних службовців – керівників. Така позиція була обґрунтована тим, що вищі навчальні заклади

не мають для цього необхідного часу і можливостей, в управлінні й державному управлінні зокрема відбуваються складні соціальні процеси, а часу для виявлення у працівника навичок керівництва надто мало через перенавантаження навчальних програм тощо. Тому у вищих навчальних закладах достатньо готувати спеціалістів відповідного напрямку, а з основами управління – лише знайомити.

На наш погляд, однозначної відповіді на поставлене питання немає й бути не може. Якщо державний службовець проходить навчання за програмою перепідготовки з одержанням другої вищої або середньої професійної освіти, то він повинен у повному обсязі засвоїти відповідну програму.

Необхідно також враховувати наступні чинники:

- завдання і критерії ефективності у відповідній сфері державної діяльності;
- моделі організації відповідної державної діяльності;
- правові і політичні взаємовідносини співробітників державних органів;
- методи і засоби управління в умовах стратегічного управління, публічність процесу прийняття рішень.

Обсяг освітніх програм перепідготовки фахівців і час для одержання ними другої вищої або середньої професійної освіти визначається, виходячи з необхідності виконання державного освітнього стандарту з відповідної спеціальності в тому ж обсязі й з тим же змістом навчальних дисциплін, які ним передбачені. Отже, в цьому випадку не може бути й мови про те, щоб “навчати тому, що вимагає посада”. Якщо ж йдеться про професійну перепідготовку, або, тим більше, про підвищення кваліфікації, то необхідно враховувати вимоги, обумовлені особливостями посади, на якій перебуває державний службовець.

Важливо, щоб професійне навчання державних службовців було органічно пов'язане з їхнім професійним розвитком і службовим просуванням. Різні види й форми перепідготовки й підвищення кваліфікації доцільно тісніше пов'язувати не лише з групами посад, які заміщають державні службовці, але й з етапами їхнього службового просування.

Однак існуюча нині система проходження державної служби не дозволяє тісно пов'язувати навчання державних службовців з плануванням їхньої кар'єри, оцінкою якості роботи, присвоєнням рангу державного службовця, підвищенням грошового утримання. У зв'язку з цим необхідно створити правові умови для того, щоб підви-

щення освітнього рівня й кваліфікації стало для державних службовців не просто обов'язковим, а зумовлювало певні вигоди й переваги, тобто комплекс відповідних стимулів.

У зв'язку з цим нагальним питанням також є розширення правового статусу державних службовців, їх прав і відповідальності у частині підвищення своєї кваліфікації. Оскільки професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації включені до кола службових обов'язків керівників і фахівців, для цих категорій працівників вони мають правовий характер. Відмову державного службовця без поважних причин від підвищення кваліфікації слід розглядати як порушення службової дисципліни, що супроводжується правовими наслідками аж до звільнення з посади.

Проблема науково-педагогічного складу посідає особливе місце в системі навчання державних службовців, оскільки є без перебільшення одним з центральних, вузлових питань удосконалення й підвищення ефективності організації й діяльності системи професійної освіти державних службовців. З огляду на те, що контингент осіб, які проходять перепідготовку й підвищення кваліфікації, має, як правило, вищу професійну освіту й певний, часом значний, стаж роботи зі спеціальності й стаж державної служби, обіймає керівні державні посади, то викладацькі кадри повинні відповідати гранично високим вимогам. Вони повинні поєднувати глибокі теоретичні знання з повним і точним розумінням змісту практичної діяльності державних органів і тенденцій їхнього розвитку. Це актуалізує проблему формування складу висококваліфікованих викладацьких кадрів. Гостроту проблеми можна певною мірою зняти, поширивши на штатний науково-педагогічний склад системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців дію законодавства про державну службу, з чим було б пов'язане підвищення їх соціального й правового статусу, а також значне поліпшення матеріального забезпечення науково-педагогічних працівників. Дослідження вітчизняного досвіду формування, розвитку й функціонування системи підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців має не лише науковий, але й практичний інтерес, оскільки допомагає вирішувати багато сучасних проблем з урахуванням позитивного та негативного досвіду в практиці минулих років.

Заслужує уважного вивчення й упровадження зарубіжного досвіду професійної підготовки державних службовців. У багатьох сучасних розвинутих країнах накопичено цінний, багатогранний досвід підготовки, перепідготовки й під-

вищення кваліфікації персоналу державного управління. Становить інтерес практика як тих країн, у яких існує, як і в Україні, система спеціалізованих навчальних закладів з підготовки кадрів державних службовців, так і тих країн, у яких підготовка фахівців для державного апарату здійснюється у межах загальних навчальних закладів. Досвід першої групи країн цікавий з погляду комплектування навчальних закладів, визначення програм навчання слухачів, їхнього стажування, набуття теоретичних знань і практичних навичок, оцінки рівня їхньої підготовки тощо. Досвід другої групи країн привертає увагу, насамперед, до питань організації навчального процесу, пошуку нетрадиційних методів навчання та залучення студентів до виконання дослідницьких проектів.

Однак під час впровадження того корисного, що є в зарубіжному досвіді, необхідно порівнювати його з вітчизняними національними особливостями в організації й функціонуванні державної служби в цілому й системи професійної підготовки державних службовців зокрема, оскільки щось скопійоване, перенесене, запозичене без його глибокого засвоєння ніколи або, принаймні, дуже довго не буде своїм; зберігається небезпека його відторгнення.

Для того, щоб одержані державними службовцями знання не ставали застарілими і постійно оновлювалися, фахівці повинні безперервно і постійно одержувати додаткову професійну освіту. Для цього необхідно розробляти системні і систематичні програми, що забезпечуватимуть безперервне поповнення знань і навичок працівників державної служби.

Професійна діяльність держслужбовця вимагає сьогодні не лише ґрунтовної підготовки у сфері держуправління, але і знань у різних галузях науки, культури, економіки, суспільно-політичного життя, широкого світогляду і кола інтересів, певних професійних і людських якостей. Процес загальнокультурного розвитку особи повинен відбуватися безперервно і є основою розвитку збагачення професійно-кваліфікаційної і функціональної складових сукупної культури держслужбовця.

Сучасна система підготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців має всі підстави для підвищення не лише загальнокультурного рівня фахівців, але і розвитку їх інтелектуального і творчого потенціалу, оскільки розвиток і збагачення професійно-кваліфікаційної складової сукупної культури держслужбовця розгортається на підставі загальної культури, направлений на вдосконалення держслужбовця як професіонала

у сфері держуправління, і стає, у свою чергу, основою формування і удосконалення його функціональної діяльності.

На нашу думку, спеціально готувати кадри для керівної роботи слід в основному з числа осіб, що мають вищу професійну освіту, практичний досвід роботи зі спеціальності й стаж державної служби.

Особам, що вже мають вищу освіту й перебувають на керівних посадах або зараховані до резерву на висування, доцільно одержати додаткову вищу професійну освіту за фахом “державне управління”, що обумовлює більш широку й глибоку управлінську підготовку. Це відповідає вимогам до посад, які вони заміщають, оскільки від них вже вимагається не знання часткових питань, а бачення суті проблем, уміння аналізувати на основі цього управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організовувати працю підлеглих.

Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є складовою складної і багатогранної діяльності з формування якісно нової системи державної служби й удосконалення державного управління.

Удосконалення управління системою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинно включати зміцнення єдиного державного управління системою впорядкування галузевого управління шляхом підвищення ролі служби кадрів, а також удосконалення організаційно-правового регулювання організації й діяльності навчальних закладів з підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.

Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців може успішно розвиватися лише за умови потреби щодо наслідків їх діяльності. Необхідне створення нового мотиваційного механізму, який не просто зобов’язував би, а й стимулював державного службовця до постійного оновлення своїх умінь і знань. Найефективніший спосіб досягнення цього – пов’язати службове просування, атестацію з професійними досягненнями держслужбовця, результатами його навчання.

Досвід розвинутих демократичних правових держав зі своїми національними традиціями і досвідом державної (публічної, цивільної) служби свідчить, що результати навчання держслужбовців є умовою як просування по службі, так і присвоєння чергового рангу, чину, звання тощо, а також підвищення заробітної плати.

У той самий час необхідним є створення нового мотиваційного механізму, що не лише сти-

мулює, а й ставить службовця перед необхідністю постійно оновлювати свої професійні знання, уміння і навички. Досвід зарубіжних країн підтверджує, що необхідно пов’язати службове просування, розмір зарплати з рівнем кваліфікації, компетенції, діловими якостями, щоб профпідготовка, підвищення кваліфікації службовця були органічно вбудовані у професійну діяльність, службову кар’єру.

Багато чого у становленні і розвитку системи навчання держслужбовців, особливо в забезпеченні його безперервності, обов’язковості залежить від зміни ставлення до нього як з боку керівників, так і з боку працівників органів державної влади і місцевого самоврядування. Важливо також у загальнодержавному масштабі досягти того, щоб систематичне професійне навчання службовців стало складовою їх професійної діяльності, не особистою ініціативою, а обов’язковою вимогою, частиною державної управлінської діяльності і здійснювалося за рахунок держбюджету.

Система навчання повинна найближчим часом вирішити завдання з кадрового забезпечення. Одним із головних недоліків навчання державних службовців у навчальних закладах є орієнтація програм не на потреби державної служби, а на можливості наявного викладацького складу. Необхідно проглянути стандарти програм навчання, які страждають від академізму і відсутності практичної скерованості.

У сучасних умовах до викладацького складу мають бути пред’явлені високі вимоги. Педагоги повинні не лише досконально знати свій предмет чи певну галузь знань, але й розуміти специфіку роботи державних органів. Необхідно активно здійснювати програми підготовки і підвищення кваліфікації викладацьких кадрів, проводити планомірну роботу з їх навчання у провідних зарубіжних країнах. З метою покращення якісного стану професорсько-викладацького складу навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців, необхідно провести низку заходів (за прикладом Казахстану):

- розробка і затвердження кваліфікаційних вимог до професорсько-викладацького складу;
- удосконалення механізму відбору викладачів на конкурсній основі;
- регулярна атестація викладачів;
- реалізація програми підготовки і підвищення кваліфікації викладацьких кадрів у самих навчальних закладах;
- запровадження заходів матеріального стимулювання викладачів.

Вирішення всіх цих завдань потребує значних фінансових витрат, чіткого визначення суб'єктів їх реалізації і обсягу відповідальності.

**Висновки.** Підсумовуючи, зробимо висновок про те, що система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі кадрового забезпечення державного управління, від стану і рівня якої залежить ефективність і раціональність державного управління. Таким чином, одним із ключових завдань, що сьогодні стоять перед державою на нинішньому

етапі розвитку державної служби, повинно стати формування стрункої системи навчання державних службовців з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і ресурсним забезпеченням, що готувала б кваліфіковані кадри як для вищої ланки управління, так і здійснювала б регулярну перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів низового і середнього рівня управління. Навчання державних службовців повинно стати більш якісним і орієнтованим на потреби державної служби і, перш за все, на кваліфікаційні вимоги до посад державної служби.

### Список літератури

1. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : указ Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.
2. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах само тренінгу : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Т. В. Кошова / Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентіві України. – Д., 2004.
3. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167 // Офіційний вісник України. – 1997. – № 7. – Ст. 57.
4. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=83457&cat\\_id=39407](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=83457&cat_id=39407).
5. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : указ Президента України від 19 травня 1995 р. № 381 // Вісник державної служби України. – 1995. – № 2. – С. 29–30.
6. Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України № 499 від 16 квітня 1998 р. // Офіційний вісник України. – 1998. – № 16. – С. 12.
7. Вишняков В. Т. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих / Вишняков В. Т. // Советское государство и право. – 1971. – № 6. – С. 74–77.
8. Лисицин А. О кадрах управления / Лисицин А., Попов Г. // Плановое хозяйство. – 1968. – № 5. – С. 34–37.
9. Попков В. Д. Этика советской государственной службы. – М. : Юрид. лит., 1970. – 200 с.

Отримано 17.10.2012

### Аннотація

*В статье отмечена необходимость комплексных разработок организационно-правовых основ и поиска современных подходов к путям профессионального развития государственных служащих с учетом ресурсов их рабочих мест; внимание сосредоточено на необходимости знаний из различных областей науки, культуры, экономики, общественно-политической жизни, наличии дополнительного высшего профессионального образования по специальности “государственное управление” для специалистов, не имеющих такого образования; поставлены требования к умению анализировать управленческие ситуации, принимать своевременные и качественные решения, организовывать работу подчиненных; уверенно преодолевать путь дальнейшей профессионализации госслужбы Украины в условиях европейской интеграции.*

### Summary

*In the article there is emphasized the need for comprehensive elaboration of organizational and legal principles and modern approaches to finding the ways for professional development of civil officials minding the resources of their job positions; the focus lies in the necessity of knowledge in various fields of science, culture, economics, social and political life, the presence of additional higher professional education on specialty “governance” for professionals who do not have such education; there are established requirements on ability to analyze management situation, to make timely and effective solutions, organize the work of subordinates; confidently walk the path of further professional development of the civil official service in Ukraine in conditions of European integration.*