

## ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ

із наведенням фрагментів дисертації Кагановської Т. Є.  
та відповідних фрагментів опублікованих текстів інших авторів  
без зазначення авторства

Збіги текстів виділені **жовтим** кольором, перефразування та синоніми – **бірюзовим**, перестановки слів місцями – **зеленим**, вислови дисертанта про те, що це нібито він особисто робить висновки чи щось пропонує – **рожевим**.

**Червоним шрифтом** поданий коментар щодо фрагментів дисертації Т. Кагановської.

№	Фрагменти тексту дисертації, у якій виявлено факти порушення академічної доброчесності	Фрагменти опублікованих текстів інших авторів (без зазначення в дисертації Т. Є. Кагановської посилань на джерело)
Вид виявленого порушення: <b>плагіат</b>		
1	<p style="text-align: center;"><b>Кагановська Тетяна Євгенівна</b> <b>«Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні»</b> Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук, 2012 <a href="https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0512U000484/">https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0512U000484/</a></p>	<p style="text-align: center;">Востриков Павел Петрович «Организационно-правовые проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих» Диссертация ... канд. юр. наук, 1998. (<a href="https://www.dissercat.com/content/organizatsionno-pravovyye-problemy-podgotovki-perepodgotovki-i-povysheniya-kvalifikatsii-gosu/">https://www.dissercat.com/content/organizatsionno-pravovyye-problemy-podgotovki-perepodgotovki-i-povysheniya-kvalifikatsii-gosu/</a>)</p>
	<b>С. 212.</b>	<b>С. 126.</b>
	<p>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 втягнені 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 вдосконалювання всієї системи державного управління.</p> <p><b>Покликання №1 з роботи Вострікова (Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. М., 1996. С. 167) в тексті Кагановської зникло.</b></p>	<p>Становление института государственной службы и системы профессиональной подготовки госслужащих происходит в условиях смены парадигмы общественного развития, типа культуры, духовно – нравственных ориентиров. Государственное управление, государственная служба не только втянуты в системный кризис, но и сами имеют глубокие внутренние противоречия и проблемы<sup>1</sup>. В таких условиях становление системы непрерывного профессионального образования государственных служащих стало насущной потребностью и важным фактором укрепления государственности и становления социально ориентированной рыночной экономики. Состояние и уровень организации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих является одним из важнейших условий успешного функционирования и совершенствования всей системы государственного управления.</p>
	<b>С. 213.</b>	<b>С. 126.</b>
	<p>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, <b>і ця підсистема</b> активно впливає на ефек-</p>	<p>Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих должна рассматриваться как единая, целостная подсистема в системе государственного управления. С одной стороны, состояние и уровень государственного управления оказывают значительное воздействие на характер и уровень развития этой</p>

<p>тивність і раціональність державного управління, сприяє його вдосконаленню.</p>	<p>подсистемы, с другой стороны, и она сама, в свою очередь, активно влияет на эффективность и рациональность государственного управления, способствует его совершенствованию.</p>
<p><b>С. 215–216.</b></p>	<p><b>С. 127.</b></p>
<p>Метою системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є забезпечення їхнього високого рівня професіоналізму, здатність найбільш ефективно й раціонально здійснювати завдання й функції держави у своїй практичній діяльності.</p> <p>Мета конкретизується в завданнях системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців, до числа яких можна віднести: 1) навчання відповідно до затверджених кваліфікаційних вимог до державних службовців; 2) розробку фундаментальних і прикладних питань розвитку й функціонування державної служби; 3) інформаційно-аналітичне забезпечення органів державної влади; 4) наукову експертизу проєктів, програм і рекомендацій щодо проблем державної служби; 5) забезпечення науково-методичною літературою, здійснення консультаційних послуг з питань державної служби, підготовку науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації для системи навчання державних службовців; 6) реалізацію міжнародного співробітництва у галузі державної служби.</p>	<p>Целью системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих является обеспечение высокого уровня профессионализма государственных служащих, способных наиболее эффективно и рационально осуществлять задачи и функции государства в своей практической деятельности.</p> <p>Цели конкретизируются в задачах системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, к числу которых можно отнести следующие: 1) обучение в соответствии с утвержденными квалификационными требованиями к государственным служащим, замещающим государственные должности государственной службы; 2) разработка фундаментальных и прикладных проблем развития и функционирования государственной службы; 3) информационно – аналитическое обеспечение органов государственной власти; 4) научная экспертиза проєктов, программ и рекомендаций по проблемам государственной службы; 5) обеспечение научно – методической литературой, осуществление консультационных услуг по вопросам государственной службы, подготовка научно – педагогических кадров высшей квалификации для системы обучения государственных служащих; 6) реализация международного сотрудничества в области государственной службы.</p>
<p><b>С. 216–217.</b></p>	<p><b>С. 128–129.</b></p>
<p>Можна виділити основні принципи організації й функціонування системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців: 1) принцип єдності; 2) принцип диференційованості; 3) принцип обов'язковості й безперервності навчання; 4) принцип випереджального характеру навчання; 5) принцип установлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності; 6) принцип встановлення правових наслідків; 7) принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання.</p> <p>Принцип єдності означає, що держава розробляє й реалізує єдину кадрову політику, складовою частиною якої є формування й функціонування єдиної державної системи професійної освіти державних службовців. Це обумовлено єдністю системи державних органів, які у своїй сукупності складають апарат держави. Принцип єдності припускає також охоплення навчанням державних службовців, які перебувають на державних поса-</p>	<p>Можно выделить следующие основные принципы организации и функционирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих: 1) принцип единства; 2) принцип дифференцированности; 3) принцип обязательности и непрерывности обучения; 4) принцип опережающего характера обучения; 5) принцип установления взаимных прав, обязанностей и ответственности; 6) принцип установления правовых последствий; 7) принцип обеспечения высокого качества и эффективности обучения; 8) принцип государственного управления и координации деятельности всех элементов системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих; 9) принцип учета отечественного и зарубежного опыта подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.</p> <p>Принцип единства означает, что государство разрабатывает и реализует единую кадровую политику, составной частью которой является формирование и функционирование единой государственной системы профессионального образования государственных служащих. Это обусловлено единством системы государственных органов, которые в своей совокупности образуют аппарат государства. Для того чтобы все элементы госу-</p>

<p>дах всіх рівнів, від молодших до старших, оскільки успішна діяльність державного органу залежить від чіткої, взаємозалежної роботи всіх його ланок, від якісно однакового вирішення питань на всіх рівнях управління. Лише сукупність погоджених дій усіх ланок управління приводить до досягнення поставленої мети. Якщо ж державні службовці мають неоднакову професійну підготовку, то неминуче порушується динамізм і ефективність управлінського процесу [300, с. 56]. Отже, принцип єдності вимагає підготовки всіх державних службовців, а не лише керівників.</p> <p><b>Покликання [300] у Кагановської – це:</b> Роша А. Н. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в органах внутренних дел. – М.: Академия МВД СССР, 1989.</p> <p><b>Покликання [1] у Вострікова – це:</b> Розенбаум Ю.А. Подготовка управленческих кадров. М., 1981. С.56.</p> <p><b>У різних джерелах однакові сторінки?</b></p> <p><b>Плагіат.</b></p> <p><b>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</b></p>	<p>дарственного аппарата могли ... &lt;...&gt;.</p> <p>Принцип единства предполагает также охват учебой госслужащих, занимающих государственные должности всех групп, от младших до высших, поскольку успешная деятельность государственного органа зависит от четкой, взаимосвязанной работы всех его звеньев, от качественно одинакового решения вопросов на всех уровнях управления. Только совокупность согласованных действий всех звеньев управления приводит к достижению намеченной цели. Если же государственные служащие имеют неодинаковую профессиональную подготовленность, то неизбежно нарушается динамизм и эффективность управленческого процесса<sup>1</sup>. Следовательно, принцип единства требует подготовки всех государственных служащих, а не только руководителей. Решая вопрос подготовки, переподготовки и повышения...</p>
<p><b>С. 217.</b></p>	<p><b>С. 129.</b></p>
<p>Принцип диференційованості органічно пов'язаний з принципом єдності. Він виражається, у першу чергу, у залежності структури, змісту, форм і методів професійної освіти державних службовців від таких чинників: а) від рівня й особливостей державного органу; б) від займаної посади; в) від рівня освітньої й професійної підготовки; г) від стажу роботи за спеціальністю й стажу державної служби.</p>	<p>Принцип дифференцированности органически связан с принципом единства. Он выражается, в первую очередь, в зависимости структуры, содержания, форм и методов профессионального образования государственных служащих от следующих факторов: а) от уровня и особенностей государственного органа; б) от занимаемой должности; в) от уровня образовательной и профессиональной подготовки; г) от стажа работы по специальности и стажа государственной службы.</p>
<p><b>С. 218.</b></p>	<p><b>С. 129–130.</b></p>
<p>Нині, на жаль, така диференціація досягається досить рідко. Дуже часто в тих самих групах з тими ж програмами навчаються особи, що мають різний рівень і вид загальної і професійної освіти, різний стаж державної служби й стаж роботи за спеціальністю, заміщають різні посади. Що ж до навчання державних службовців з програми перепідготовки з одержанням другої вищої або середньої професійної освіти, то представляється можливим, припустимим і цілком виправданим формування навчальних груп без обліку названих вище чинників, оскільки навчання за цією програмою має на меті одержання нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної освіти. Тому особи, які проходять навчання за цією програмою, зобов'язані освоїти в повному обсязі програму вищих або середніх професійних закладів освіти за обраною спеціальністю.</p> <p><b>Кагановська неправильно переклала словосполучення «без обліку»: треба «без урахування», що є доказом бездумного плагіату.</b></p>	<p>Сейчас, к сожалению, такая дифференциация достигается достаточно редко. Очень часто в одних и тех же группах по одним и тем же программам обучаются лица, обладающие разным уровнем и видом общего и профессионального образования, имеющие разный стаж государственной службы и стаж работы по специальности, замещающие разные должности. Что касается обучения государственных служащих по программе переподготовки с получением второго высшего или среднего профессионального образования, то представляется возможным, допустимым и вполне оправданным формирование учебных групп без учета названных выше факторов, поскольку обучение по этой программе имеет целью получение новой специальности или квалификации на базе имеющегося образования. Поэтому лица, проходящие обучение по этой программе, обязаны освоить в полном объеме программу высших или средних профессиональных учебных заведений по избранной специальности.</p>
<p><b>С. 219–220.</b></p>	<p><b>С. 130–131.</b></p>
<p><b>У вищих навчальних закладах з підготовки та</b></p>	<p><b>В образовательном учреждении повышения</b></p>

<p>перепідготовки фахівців органів виконавчої влади та ринкової економіки можуть реалізовуватися різні за строками, рівнем і спрямованістю додаткові професійні освітні програми. Вони розробляються, затверджуються й реалізуються вищим навчальним закладом самостійно з урахуванням потреби замовника, а також вимог державних освітніх стандартів до рівня підготовки фахівців з відповідного напрямку (спеціальності). Відповідні освітньо-професійні програми розробляються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців певних категорій посад і затверджуються Міністерством освіти за погодженням Голодержслужби. Освітньо-професійні програми підготовки магістрів державного управління, що реалізуються Академією державного управління, розробляються та затверджуються Академією державного управління.</p> <p>Важливою є відповідь на питання: «чому навчати державних службовців?». Одні дослідники пропонують навчати 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 [117, 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 [210; 287].</p> <p><b>[117] – це:</b> Козлов Ю. М. Управление народным хозяйством СССР. – М.: Изд-во Москов. ун-та, 1969; <b>однак чомусь сторінка та сама, що й у статті Вишнякова;</b></p> <p><b>[210] – це інтернет-сторінки Президента України з дивною адресою</b> <a href="http://www.prezident.gov.ua/dokuments/12177.html">http://www.prezident.gov.ua/dokuments/12177.html</a>;</p> <p><b>а [287] – це сторінка про профорієнтацію в Україні, яка доступна зараз тільки у вебархіві:</b> <a href="http://web.archive.org/web/20071222091556/http://www.profosvita.org.Ua/uk/career/articles/5.html">http://web.archive.org/web/20071222091556/http://www.profosvita.org.Ua/uk/career/articles/5.html</a>, і там ані слова немає про управління.</p> <p><b>Ці покликання сфальшовані. Покликання на справжнє джерело відсутні.</b></p>	<p>кваліфікації можуть реалізовуватися різні по строкам, рівню і направленості додаткові професійно-кваліфікаційні освітні програми. Вони розробляються, затверджуються й реалізуються освітнім закладом самостійно з урахуванням потреби замовника, а також вимог державних освітніх стандартів до рівня підготовки фахівців з відповідного напрямку (спеціальності). При цьому вимоги до змісту додаткових професійно-кваліфікаційних освітніх програм професійно-кваліфікаційної перепідготовки і підвищення кваліфікації встановлюються федеральним органом виконавчої влади, здійснюючим проведення єдиної державної політики в області додаткового професійно-кваліфікаційного освіти ... &lt;...&gt;</p> <p>Важним представляється відповідь на питання «чому навчати державних службовців?». Одні дослідники пропонують навчати 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<sup>1</sup>. Другі, критикуючи даний підхід, відзначають, що доцільно навчати насамперед основним, принциповим методам управління взагалі й на даному рівні зокрема, навчати єдиній мові науки й мистецтва управління<sup>2</sup>.</p> <p><b>Покликання [1] – це:</b> Вишняков В.Г. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих // Советское государство и право. 1971. № 6. С. 74.</p> <p><b>[2] – це:</b> Лисицин А., Попов Г. О кадрах управления // Плановое хозяйство. 1968. №5.</p>
<p><b>С. 220.</b></p>	<p><b>С. 131.</b></p>
<p>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. 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</p>	<p>На наш погляд, однозначного відповіді на поставлений питання немає й бути не може. Якщо державний службовець проходить навчання за програмою перепідготовки з одержанням другого вищого або середнього професійного освіти, то він повинен у повному обсязі засвоїти відповідну програму. Обсяг освітніх програм перепідготовки фахівців і час для одержання ними другого вищого або середнього професійного 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<sup>3</sup>. Следовательно в даному випадку не може бути й мови про те, щоб</p>

<p>кваліфікації, то необхідно враховувати вимоги, обумовлені особливостями посади, на якій перебуває державний службовець.</p> <p><b>Покликання [3] із дисертації Вострікова Кагановська вилучила.</b></p>	<p>«учить тому, что требует должность». Если же речь идет о профессиональной переподготовке или, тем более, о повышении квалификации, то необходимо учитывать требования, предъявляемые особенностями должности, которую занимает государственный служащий.</p>
<p><b>С. 221.</b></p>	<p><b>С. 131–133.</b></p>
<p>Принцип обов'язковості й безперервності навчання знаходить своє вираження у нормативному закріпленні обов'язковості проходження державними службовцями підвищення кваліфікації у межах потреби, а саме: підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами здійснюється не рідше одного разу на п'ять років при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця [25]. Для фахівців, уперше прийнятих на державну службу, підвищення кваліфікації протягом першого року роботи є обов'язковим.</p> <p>Важливо, щоб професійне навчання державних службовців було органічно пов'язаним 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 заміщують державні службовці, але й з етапами їхнього службового просування.</p> <p>Принцип безперервності навчання тісно пов'язаний з принципом випереджувального характеру навчання. Названий принцип означає, що навчання державних службовців у системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації має бути засноване на освоєнні сучасних досягнень науки й передової практики, на використанні сучасних форм і методів навчання в освітньому процесі. Розвиток суспільних відносин і наукових знань у сучасному світі настільки стрімкий, що теорії, погляди, концепції, форми й методи роботи, що є передовими сьогодні, завтра будуть значно більш застарілими. А це висуває завдання не лише безперервного, але й випереджувального навчання. Створення нової системи професійної освіти державних службовців обумовлене, насамперед, стратегією й змістом перетворень, що відбуваються в країні, у яких дедалі більше зростає роль особистісного чинника, наукових знань, професіоналізму й компетентності кадрів державного апарату. Зміст і рівень їхньої професійної підготовки повинні носити випереджувальний характер, враховувати високий динамізм соціальних процесів, завдання й складнощі становлення нової моделі державного управління, кадрового забезпечення державної служби.</p> <p><b>Перепишуючи російський текст, Кагановська вилучила слово «федеральний».</b></p>	<p>Принцип обязательности и непрерывности обучения находит свое выражение в нормативном закреплении обязательности прохождения федеральными государственными служащими повышения квалификации по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет. Для лиц, впервые принятых на федеральную государственную службу, повышение квалификации в течение первого года работы является обязательным<sup>1</sup>.</p> <p>&lt;...&gt;</p> <p>Очень важно, чтобы профессиональное обучение государственных служащих было органично связано с их профессиональным развитием и служебным продвижением. Различные виды и формы переподготовки и повышения квалификации целесообразно теснее связывать не только с группами должностей, которые замещают государственные служащие, но и с этапами их служебного продвижения.</p> <p>Принцип непрерывности обучения тесно связан с принципом опережающего характера обучения. Названный принцип означает, что обучение государственных служащих в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации должно быть основано на освоении современных достижений науки и передовой практики, на использовании современных форм и методов обучения в образовательном процессе. Развитие общественных отношений и научных знаний в современном мире настолько стремительны, что теории, взгляды, концепции, формы и методы работы, являющиеся передовыми сегодня, завтра будут в значительной степени устаревшими. А это выдвигает задачу не только непрерывного, но и опережающего обучения. Создание новой системы профессионального образования государственных служащих обусловлено, прежде всего, стратегией и содержанием происходящих в стране преобразований, в которых все более возрастает роль личностного фактора, научных знаний, профессионализма и компетентности кадров государственного аппарата. Содержание и уровень их профессиональной подготовки должны носить опережающий характер, учитывать высокий динамизм социальных процессов, задачи и трудности становления новой модели государственного управления, кадрового обеспечения государственной службы.</p>
<p><b>С. 222.</b></p>	<p><b>С. 133–134.</b></p>
<p>Важливим принципом є встановлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності державних службовців, державних органів і навчальних за-</p>	<p>Важным принципом является установление взаимных прав, обязанностей и ответственности государственных служащих, государственных</p>

<p>кладів у сфері професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.</p> <p>Особливо актуальним є принцип установлення правових наслідків для осіб, що пройшли підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації. Цей принцип знаходить вираження у взаємозв'язку результатів навчання в тій або іншій формі й просуванні по службі. Стаття 11 Закону України «Про державну службу» встановлює право державного службовця на просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участі у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії [10]. У юридичній літературі давно дискутується проблема, чи є просування по службі з урахуванням рівня кваліфікації, результатів навчання в тій або іншій формі перепідготовки й підвищення кваліфікації суб'єктивним правом державного службовця або видом його заохочення [239; 300; 306].</p> <p><b>Покликання [10] – це підручник «Административное право Украины» 2003-го року видання (!), а не стаття Закону України, як мало б бути, тим більше для дисертації 2012-го року.</b></p> <p><b>Покликання [239] – це чомусь Закон «Про купівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти».</b></p> <p><b>Покликання [239, 300, 306] фальшиві.</b></p> <p><b>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</b></p>	<p>органов и учебных заведений в сфере профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих. &lt;...&gt;</p> <p>Особую актуальность имеет принцип установления правовых последствий для лиц, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Этот принцип находит выражение во взаимосвязи результатов обучения в той или иной форме и продвижения по службе. Закон об основах госслужбы в ст. 9 устанавливает право государственного служащего на продвижение по службе, увеличение денежного содержания с учетом результатов и стажа его работы, уровня квалификации. В юридической литературе давно дискутируется проблема, является ли продвижение по службе с учетом уровня квалификации, результатов обучения в той или иной форме переподготовки и повышения квалификации субъективным правом госслужащего или видом его поощрения<sup>1</sup>.</p> <p><b>Покликання [1] – це: Негру Ф.П. О продвижении по работе // Проблемы государства и права на современном этапе. М., 1972. Вып. V. С.87 - 88; Розенбаум Ю.А. Подготовка управленческих кадров. М., 1981. С.92 - 93; Сафина Д.А. Правовое регулирование повышения квалификации служащих. Автореф. дисс. канд. юрид. наук. М., 1982. С. 18 - 19.</b></p>
<p><b>С. 222–224.</b></p>	<p><b>С. 134–137.</b></p>
<p>Більшість юристів схилилося до точки зору, що просування по службі – це вид заохочення, передбачений трудовим законодавством. Вважаємо, що обидві наведені думки є недостатньо точними. Навряд чи можна погодитися з твердженням про те, що просування по службі за підсумками перепідготовки або підвищення кваліфікації є суб'єктивним правом державного службовця. У такому випадку нам довелось б визнати, що обов'язком державного органу, що кореспондує цьому праву, є забезпечення реалізації вказаного суб'єктивного права. А це практично неможливо. Право на просування по службі у державного службовця може виникнути й реалізуватися лише за наявності сукупності декількох умов (юридичних фактів): якісне й сумлінне виконання службових обов'язків; наявність вакантної посади; відповідність претендента кваліфікаційним вимогам з такої посади; відсутність інших більш достойних претендентів.</p> <p>Правова залежність тут може бути виражена таким чином: без проходження перепідготовки або підвищення кваліфікації неможливе просування по службі у вигляді заняття більш високої посади. Однак це просування могло б виразитися, наприклад, у достроковому присвоєнні чергового рангу в межах відповідних категорій посад, у збільшенні надбавки до посадового окладу.</p>	<p>Большинство юристов склонялось к точке зрения, что продвижение по службе – это вид поощрения, предусматриваемый трудовым законодательством. Нам представляется, что оба приведенные мнения являются недостаточно точными. Вряд ли можно согласиться с утверждением, что продвижение по службе по итогам переподготовки или повышения квалификации являются субъективным правом госслужащего. В данном случае нам пришлось бы признать, что обязанностью государственного органа, корреспондирующей этому праву, является обеспечение реализации данного субъективного права. А это практически невозможно. Право на продвижение по службе у госслужащего может возникнуть и реализоваться лишь при наличии совокупности нескольких условий (юридических фактов): качественное и добросовестное выполнение служебных обязанностей; наличие вакантной должности; соответствие претендента квалификационным требованиям по этой должности; отсутствие других более достойных претендентов.</p> <p>Правовая зависимость здесь может быть выражена следующим образом: без прохождения переподготовки или повышения квалификации невозможно продвижение по службе в виде занятия более высокой должности. Однако это продвижение могло бы выразиться, например, в досрочном присвоении очередного квалификационного разряда, в увеличении надбавки к должностному</p>

При просуванні по службі необхідно враховувати два чинники: 1) суб'єктивне право державного службовця, який пройшов перепідготовку або підвищення кваліфікації, на перевагу порівняно з іншими можливими кандидатами на просування по службі; 2) обов'язок керівника державного органу враховувати цей чинник як одну з підстав відповідності державного службовця вимогам, що висуваються до кандидата на просування.

Не менш важливим і актуальним є принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання. Цей принцип передбачає високий рівень і якість освіти, одержаної в системі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Ця система повинна характеризуватися гнучкістю, оптимальністю поєднання всіх видів і форм загальної й додаткової професійної освіти, а також післядипломної освіти. Раціональне співвідношення видів і форм освіти, їхня якість повинні створювати умови для швидкої адаптації державних службовців до конкретних посад державної служби. Для того, щоб досягти високого рівня і якості освіти, необхідно забезпечити систему підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців висококваліфікованими науково-педагогічними кадрами, розвинутою методичною й інформаційно-аналітичною базою.

Проблема науково-педагогічного складу посідає особливе місце в системі навчання державних службовців, оскільки є без перебільшення одним з центральних, вузлових питань удосконалювання й підвищення ефективності організації й діяльності системи професійної освіти державних службовців. З огляду на те, що контингент осіб, що 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.

окладу.

При продвижении по службе необходимо учитывать два фактора: 1) субъективное право государственного служащего, прошедшего переподготовку или повышение квалификации, на преимущество по сравнению с другими возможными кандидатами на продвижение по службе; 2) обязанность руководителя государственного органа учитывать этот фактор как одно из оснований соответствия госслужащего требованиям, предъявляемым к кандидату на продвижение. <...>

Не менее важным и актуальным является принцип обеспечения высокого качества и эффективности обучения. Этот принцип предполагает высокий уровень и качество образования, получаемого в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих. Эта система должна характеризоваться гибкостью, оптимальностью сочетания всех видов и форм общего и дополнительного профессионального образования, а также послевузовского образования. Рациональное соотношение видов и форм образования, их качество должны создавать условия для быстрой адаптации госслужащих к конкретным должностям государственной службы. Для того чтобы достичь высокого уровня и качества образования, необходимо обеспечить систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих высококвалифицированными научно – педагогическими кадрами, развитой методической и информационно – аналитической базой.

Проблема научно – педагогического состава занимает особое место в системе обучения государственных служащих, поскольку является без преувеличения одним из центральных, узловых вопросов совершенствования и повышения эффективности организации и деятельности системы профессионального образования госслужащих. Учитывая, что контингент лиц, проходящих переподготовку и повышение квалификации, имеет, как правило, высшее профессиональное образование и определенный, порой значительный, стаж работы по специальности и стаж государственной службы, занимает руководящие государственные должности, то преподавательские кадры должны отвечать предельно высоким требованиям. Они должны сочетать глубокие теоретические знания с полным и точным представлением о содержании практической деятельности государственных органов и тенденциях их развития. Это актуализирует проблему формирования состава высококвалифицированных преподавательских кадров. Остроту проблемы можно в определенных пределах снять, распространив на штатный научно – педагогический состав системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих действие законодательства о государственной службе, с чем было бы связано повышение их социального и правового статуса, а также значительное улучшение материального обеспечения научно – педагогических работников.

<p><b>С. 224.</b></p> <p>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.</p> <p>Заслуговує уважного вивчення й упровадження зарубіжного досвіду професійної підготовки державних службовців. У багатьох сучасних розвинених країнах накопичено цінний, багатогранний досвід підготовки, перепідготовки й підвищення 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.</p> <p>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 проєктів.</p>	<p><b>С. 139–140.</b></p> <p>Изучение отечественного опыта формирования, развития и функционирования системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих имеет не только научный, но и практический интерес, поскольку помогает решать многие современные проблемы с учетом того позитивного и негативного, что имелось в практике прошлых лет.</p> <p>Заслуживает внимательного изучения и внедрения также и зарубежный опыт профессиональной подготовки государственных служащих. Во многих современных развитых странах накоплен ценный, многогранный опыт подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала государственного управления. Представляет интерес практика как тех стран, в которых существует, как и в России, система специализированных учебных заведений по подготовке кадров госслужащих, так и тех стран, в которых подготовка специалистов для государственного аппарата осуществляется в рамках общегражданских учебных заведений. Опыт первой группы стран интересен с точки зрения комплектования учебных заведений, определения программ обучения слушателей, их стажировки, приобретения теоретических знаний и практических навыков, оценки уровня их подготовки и т.д. Опыт второй группы стран привлекает внимание, прежде всего, к вопросам организации учебного процесса, поиска нетрадиционных форм и методов обучения, общения студентов к выполнению исследовательских проєктов и т.д.</p>
<p><b>С. 224–225.</b></p> <p>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.</p> <p>Наведений перелік принципів організації й діяльності системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців не є вичерпним, а отже, може зазнати деталізації й конкретизації.</p>	<p><b>С. 140.</b></p> <p>Однако при внедрении того ценного, что имеется в зарубежном опыте необходимо соизмерять его с российскими национальными особенностями в организации и функционировании государственной службы в целом и системы профессиональной подготовки государственных служащих в частности, поскольку «что-либо скопированное, перенесенное, позаимствованное без его глубокого усвоения никогда или, по крайней мере, очень долго не будет своим; сохраняется опасность его отторжения».<sup>1</sup></p> <p>Таковы основные принципы организации и деятельности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. Приведенный перечень не является исчерпывающим, проблема принципов нуждается в дальнейшем исследовании, а сам их перечень – в детализации и конкретизации.</p>
<p><b>С. 226–228.</b></p> <p>Можна констатувати, що, незважаючи на всі складності перехідного періоду останніх років, стала більш активною й послідовною робота органів державної влади щодо формування й удосконалення діяльності системи професійної підготовки державних службовців. Нині в Україні закладено основи державної політики в галузі підготовки,</p>	<p><b>С. 141–142.</b></p> <p>Несмотря на все сложности переходного периода в последние годы стала более активной и последовательной работа органов государственной власти по формированию и совершенствованию деятельности системы профессиональной подготовки государственных служащих. Можно с уверенностью утверждать, что в Российской Федера-</p>



перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців, в основному сформована нормативно-правова база, що регулює діяльність закладів освіти, що працюють у цій сфері.

Тривалий час єдиним джерелом відтворення кадрів державних службовців, їхньої професійної освіти була вища школа. Тому структура професійної освіти державних службовців в основному повторює структуру випуску фахівців радянською вищою школою. Зміни, що відбуваються в суспільстві, становлення державної служби зажадали створення спеціальної системи професійної освіти державних службовців. І якщо необхідність створення такої системи стала цілком очевидною й не викликає сумніву, то те, як це здійснити, у яких організаційних формах – дотепер є недостатньо яким. Тому важливо визначити нові концептуальні підходи до створення цієї системи з урахуванням наявних можливостей, наявності вищих закладів освіти, науково-педагогічних кадрів тощо.

<...>

Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинна виступати, з одного боку, як єдина система закладів освіти, а з іншого боку, як єдина загальнодержавна система навчально-освітньої діяльності. Тому становлення цієї системи йде одночасно за двома напрямками: 1) щодо зміцнення взаємозв'язку, скоординованості роботи всіх закладів освіти, які здійснюють підготовку державних службовців; 2) щодо впровадження системності в професійно-освітній процес на основі забезпечення реалізації в ньому єдиної державної політики через визначення моделі державного службовця, цілей, пріоритетів і принципів професійної підготовки державних службовців, введення єдиних державних освітніх стандартів і критеріїв їхньої реалізації з урахуванням різноманіття форм, методів і строків навчання. Саме це може надати системі професійної підготовки державних службовців визначеності, єдності, цілісності, забезпечити безперервність і послідовність освітнього процесу.

До організаційної структури системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців входять дві основні ланки: 1) державні й недержавні вищі заклади освіти, які мають ліцензію на право заняття освітньою діяльністю; 2) спеціалізовані навчальні заклади додаткової професійної освіти, які здійснюють на основі ліцензії перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців.

циі закладів освіти в області підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, в основному сформована нормативно – правова база, регулююча діяльність закладів освіти, що працюють у цій сфері.

Длительное время единственным источником воспроизводства кадров государственных служащих, их профессионального образования выступала высшая школа. Поэтому структура профессионального образования госслужащих в основном повторяет структуру выпуска специалистов советской высшей школой. Происходящие в обществе перемены, становление государственной службы потребовали создания специальной системы профессионального образования государственных служащих. И если необходимость создания такой системы стала вполне очевидной и не вызывает сомнения, то как это осуществить, в каких организационных формах – эти вопросы до сих пор являются недостаточно ясными. Поэтому важно определить новые концептуальные подходы к созданию этой системы с учетом, с одной стороны, возросших потребностей, а с другой стороны, имеющихся возможностей, наличия образовательных учреждений, научно – педагогических кадров, материально – финансовых средств и т.д.<sup>1</sup>

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих должна выступать, с одной стороны, как единая система образовательных учреждений, а с другой стороны, как единая общегосударственная система учебно – образовательной деятельности. Поэтому становление этой системы идет одновременно по двум направлениям: 1) по линии укрепления взаимосвязи, скоординированности работы всех образовательных учреждений, занимающихся обучением госслужащих; 2) по линии внедрения системности в профессионально – образовательный процесс на основе обеспечения реализации в нем единой государственной политики через определение модели государственного служащего, целей, приоритетов и принципов профессиональной подготовки госслужащих, введение единых государственных образовательных стандартов и критериев их реализации с учетом многообразия форм, методов и сроков обучения. Именно это может придать системе профессиональной подготовки госслужащих определенность, единство, целостность, обеспечить непрерывность и последовательность образовательного процесса.

В организационную структуру системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих входят два основных звена: 1) государственные и негосударственные образовательные учреждения высшего и среднего профессионального образования, имеющие лицензию на право занятия образовательной деятельностью; 2) специализированные учебные заведения дополнительного профессионального образования, осуществляющие на основе лицензии переподготовку и повышение квалификации государственных служащих.

С. 228.	С. 146.
<p>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.</p>	<p>По нашому мнению, специально готовить кадры для руководящей работы следует в основном из числа лиц, имеющих высшее профессиональное образование, практический опыт работы по специальности и стаж государственной службы.</p>
С. 228.	С. 147–148.
<p>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 потрібно не знання часткових питань, а бачення суті проблем, уміння аналізувати на основі цього управлінські ситуації, приймати своєчасні і якісні рішення, організувати працю підлеглих.</p> <p>Практично й психологічно навряд чи є виправданим ставити завдання щодо випуску з ВНЗ готових керівників державних органів і їхніх структурних підрозділів. Наявність диплома про вищу професійну освіту за спеціальністю «Державне управління» є хоч і важливою, але недостатньою умовою для призначення особи на керівну посаду державної служби. Підготовка кандидатів на заміщення керівних посад повинна здійснюватися під час практичної діяльності шляхом реалізації цілого комплексу заходів (система просування по службі, перепідготовка й підвищення кваліфікації, зарахування до резерву тощо). Але дати всім фахівцям, яких випускають вищі навчальні заклади, а тим більше спеціалізовані, єдиний базовий обсяг управлінських знань, умінь і навичок представляється надзвичайно важливим і необхідним, оскільки всі вони, працюючи в державних органах, тією чи іншою мірою здебільшого включаються до управлінської діяльності.</p>	<p>Лицам, уже имеющим высшее образование и занимающим руководящие должности либо зачисленным в резерв на выдвижение, предпочтительнее получить дополнительное высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление», предполагающее более широкую и глубокую управленческую подготовку. Это соответствует требованиям к должностям, которые они замещают, поскольку от них уже требуется не знание частных вопросов, а видение существа проблем, умение анализировать на основе этого управленческие ситуации, принимать своевременные и качественные решения, организовывать труд подчиненных.</p> <p>&lt;...&gt;</p> <p>Практически и психологически вряд ли является оправданным ставить задачу выпускать из вузов готовых руководителей государственных органов и их структурных подразделений. Наличие диплома о высшем профессиональном образовании по специальности «государственное и муниципальное управление» является хоть и важным, но явно недостаточным условием для назначения лица на руководящую должность государственной службы. Подготовка кандидатов на замещение руководящих должностей должна осуществляться в ходе практической деятельности путем реализации целого комплекса мероприятий (система продвижения по службе, переподготовка и повышение квалификации, зачисление в резерв и т.д.). Но дать всем специалистам, которых выпускают высшие учебные заведения, а тем более специализированные, единый базовый объем управленческих знаний, умений и навыков, представляется чрезвычайно важным и необходимым, поскольку все они, работая в государственных органах, в той или иной степени в большинстве своем включаются в управленческую деятельность<sup>1</sup>.</p>
С. 228–229.	С. 160–161.
<p>Нині спостерігається серйозне відставання можливостей системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців від потреб практики. У зв'язку з цим неважко прийти до висновку про те, що можливості навчання за програмами підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути збільшені. Ця проблема може бути вирішена трьома шляхами: 1) шляхом збільшення контингенту, що навчається, в існуючих навчальних закладах системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців; 2) шляхом розширення мережі навчальних закладів, що реалізують програми підвищення кваліфікації державних служ-</p>	<p>Сейчас наблюдается серьезное отставание возможностей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих от потребностей практики.</p> <p>В связи с этим нетрудно прийти к выводу, что возможности обучения по программам повышения квалификации госслужащих должны быть увеличены. Данная проблема может быть решена тремя путями: 1) путем увеличения обучающегося контингента в существующих учебных заведениях системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих; 2) путем расширения сети учебных заведений, реализующих программы повышения квалификации</p>

<p>бовців. Безумовно, названа проблема <b>рівнозначно</b> важлива й складна, тому що її вирішення прямо залежить від організаційно-фінансового забезпечення; 3) шляхом використання можливостей загальноосвітніх ВНЗ.</p>	<p>госслужащих. Безумовно, названна проблема <b>наскільки</b> важна, <b>настільки</b> и сложна, так как ее решение напрямую зависит от организационно – финансового обеспечения; 3) путем использования возможностей общегражданских вузов.</p>
<p><b>С. 229–230.</b></p>	<p><b>С. 172–173.</b></p>
<p><b>Вважаємо</b>, що на нормативному рівні в основу діяльності державних органів і закладів освіти з перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені такі основні принципи: 1) конкурсний порядок розміщення державного замовлення; 2) чітка регламентація прав і обов'язків сторін, що здійснюють формування, розміщення й виконання державного замовлення; 3) обов'язковість виконання закладами освіти й державними органами зобов'язань за договором; 4) державний контроль за якістю навчання. Реалізація названих принципів на практиці сприятиме формуванню стрункої системи навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення.</p> <p>Впровадження механізму державного замовлення у сферу перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців дозволить: 1) успішно реалізовувати державну кадрову політику в частині організації перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців; 2) підсилити зацікавленість усіх виконавців державного замовлення в якісному його виконанні; 3) підвищити роль договорів як основи взаємин між замовниками й виконавцями, їхню взаємну відповідальність; 4) впровадити в практику розміщення держзамовлення конкурсну основу; 5) здійснити регулювання й контроль витрат держави на навчання державних службовців; 6) підвищити відповідальність державних органів за навчання державних службовців.</p> <p>Система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є складовою частиною складної і багатогранної діяльності з формування якісно нової системи державної служби й удосконалення державного управління.</p> <p>Удосконалення управління системою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинне 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.</p>	<p>Представляется, что в основу деятельности государственных органов и образовательных учреждений по переподготовке и повышению квалификации государственных служащих должны быть положены следующие основные принципы: 1) конкурсный порядок размещения государственного заказа; 2) четкая регламентация прав и обязанностей сторон, осуществляющих формирование, размещение и исполнение государственного заказа; 3) обязательность исполнения образовательными учреждениями и государственными органами обязательств по договору; 4) государственный контроль за качеством обучения. Реализация названных принципов на практике будет способствовать формированию стройной системы образовательных учреждений, осуществляющих переподготовку и повышение квалификации государственных служащих на основе государственного заказа.</p> <p>Внедрение механизма государственного заказа в сферу переподготовки и повышения квалификации государственных служащих позволит: 1) успешно реализовывать государственную кадровую политику в части организации переподготовки и повышения квалификации государственных служащих; 2) усилит заинтересованность всех исполнителей государственного заказа в качественном его исполнении; 3) повысит роль договоров как основы взаимоотношений между заказчиками и исполнителями, их взаимную ответственность; 4) внедрит в практику размещения госзаказа конкурсную основу; 5) осуществит регулирование и контроль затрат государства на обучение государственных служащих; 6) повысит ответственность государственных органов за обучение государственных служащих.</p> <p>Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих является составной частью сложной и многогранной деятельности по формированию качественно новой системы государственной службы и совершенствованию государственного управления.</p> <p>С. 180</p> <p>Таким образом, совершенствование управления системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих должно включать укрепление единого государственного руководства системой, упорядочение отраслевого управления путем повышения роли службы кадров, а также совершенствование организационно – правового регулирования организации и деятельности учебных учреждений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации государственных служащих.</p>
<p><b>С. 240.</b></p>	<p><b>С. 128.</b></p>

<p><b>(Висновки до Розділу 3)</b> 11. Основними принципами організації й функціонування системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців є: 1) принцип єдності; 2) принцип диференційованості; 3) принцип обов'язковості й безперервності навчання; 4) принцип випереджального характеру навчання; 5) принцип установлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності; 6) принцип встановлення правових наслідків; 7) принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання.</p>	<p>Можно выделить следующие основные принципы организации и функционирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих: 1) принцип единства; 2) принцип дифференцированности; 3) принцип обязательности и непрерывности обучения; 4) принцип опережающего характера обучения; 5) принцип установления взаимных прав, обязанностей и ответственности; 6) принцип установления правовых последствий; 7) принцип обеспечения высокого качества и эффективности обучения;</p>
<p><b>С. 240.</b></p>	<p><b>С. 134–135.</b></p>
<p><b>(Висновки до Розділу 3)</b> 12. Не можна погодитися з твердженням про те, що просування по службі за підсумками перепідготовки або підвищення кваліфікації є суб'єктивним правом державного службовця. У такому випадку нам довелося б визнати, що обов'язком державного органу, що кореспондує цьому праву, є забезпечення реалізації вказаного суб'єктивного права. А це практично неможливо. Право на просування по службі у державного службовця може виникнути й реалізуватися лише за наявності сукупності декількох умов (юридичних фактів): якісне й сумлінне виконання службових обов'язків; наявність вакантної посади; відповідність претендента кваліфікаційним вимогам з такої посади; відсутність інших більш достойних претендентів. Правова залежність тут може бути виражена таким чином: без проходження перепідготовки або підвищення кваліфікації неможливе просування по службі у вигляді заняття більш високої посади.</p>	<p>Вряд ли можно согласиться с утверждением, что продвижение по службе по итогам переподготовки или повышения квалификации являются субъективным правом госслужащего. В данном случае нам пришлось бы признать, что обязанностью государственного органа, корреспондирующей этому праву, является обеспечение реализации данного субъективного права. А это практически невозможно. Право на продвижение по службе у госслужащего может возникнуть и реализоваться лишь при наличии совокупности нескольких условий (юридических фактов): качественное и добросовестное выполнение служебных обязанностей; наличие вакантной должности; соответствие претендента квалификационным требованиям по этой должности; отсутствие других более достойных претендентов.</p> <p>Правова зависимость здесь может быть выражена следующим образом: без прохождения переподготовки или повышения квалификации невозможно продвижение по службе в виде занятия более высокой должности. Однако это продвижение могло бы выразиться, например, в досрочном присвоении очередного квалификационного разряда, в увеличении надбавки к должностному окладу.</p>
<p><b>С. 240–241.</b></p>	<p><b>С. 172–173.</b></p>
<p><b>(Висновки до Розділу 3)</b> 13. На нормативному рівні в основу діяльності державних органів і закладів освіти з перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців повинні бути покладені такі основні принципи: 1) конкурсний порядок розміщення державного замовлення; 2) чітка регламентація прав і обов'язків сторін, що здійснюють формування, розміщення й виконання державного замовлення; 3) обов'язковість виконання закладами освіти й державними органами зобов'язань за договором; 4) державний контроль за якістю навчання. Реалізація названих принципів на практиці сприятиме формуванню стрункої системи навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців на основі державного замовлення.</p>	<p>Представляется, что в основу деятельности государственных органов и образовательных учреждений по переподготовке и повышению квалификации государственных служащих должны быть положены следующие основные принципы: 1) конкурсный порядок размещения государственного заказа; 2) четкая регламентация прав и обязанностей сторон, осуществляющих формирование, размещение и исполнение государственного заказа; 3) обязательность исполнения образовательными учреждениями и государственными органами обязательств по договору; 4) государственный контроль за качеством обучения. Реализация названных принципов на практике будет способствовать формированию стройной системы образовательных учреждений, осуществляющих переподготовку и повышение квалификации государственных служащих на основе государственного заказа.</p>
<p><b>С. 386.</b></p>	<p><b>С. 134–135.</b></p>

	<p><b>(ВИСНОВКИ)</b></p> <p>16. Право на просування по службі у державного службовця може виникнути й реалізуватися лише за наявності сукупності декількох умов: якісне й сумлінне виконання службових обов'язків; наявність вакантної посади; відповідність претендента кваліфікаційним вимогам з такої посади; відсутність інших більш достойних претендентів. Правова залежність тут може бути виражена таким чином: без проходження перепідготовки або підвищення кваліфікації неможливе просування по службі у вигляді заняття більш високої посади.</p>	<p>Право на продвижение по службе у госслужащего может возникнуть и реализоваться лишь при наличии совокупности нескольких условий (юридических фактов): качественное и добросовестное выполнение служебных обязанностей; наличие вакантной должности; соответствие претендента квалификационным требованиям по этой должности; отсутствие других более достойных претендентов.</p> <p>Правовая зависимость здесь может быть выражена следующим образом: без прохождения переподготовки или повышения квалификации невозможно продвижение по службе в виде занятия более высокой должности.</p>
2	<p><b>Кагановська Тетяна Євгенівна</b>  <b>«Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні»</b>  Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук, 2012  <a href="https://nrat.ukrintel.ua/searchdoc/0512U000484/">https://nrat.ukrintel.ua/searchdoc/0512U000484/</a></p>	<p><b>Шидов А.Х., Хапов А.Б. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой // Менеджмент в России и за рубежом.</b>  – 2003, №2.  (<a href="http://www.mevriz.ru/articles/2003/2/1104.html">http://www.mevriz.ru/articles/2003/2/1104.html</a>)</p> <p>Сторінки вказані по файлу pdf.</p>
С. 303.		С. 1.
	<p>Теорія менеджменту вже тривалий час досліджує ротацию в якості планового службового переміщення або істотної зміни посадових обов'язків працівника. У цілому інтенсивне застосування ротатції вважається позитивним чинником і сприятливо впливає на кінцевий результат. Переміщувати людей по «горизонталі» є необхідним внаслідок того, що тривале перебування на одній посаді знижує трудову мотивацію, співробітник обмежує кругозір межами однієї ділянки, звикається з недоліками, перестає збагачувати свою діяльність новими методами й формами.</p> <p>Зміна місць дає можливість зрівняти ситуації, швидше адаптуватися до нових умов. Однак усіх перемістити в порядку ротатції неможливо. У зв'язку з цим актуально розглянути її переваги й недоліки й застосовувати відповідно до специфіки системи керування організацією, виходячи зі сформованих обставин.</p> <p>Можна виділити такі позитивні риси ротатції:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження плинності кадрів;</li> <li>- високий показник числа раціоналізаторських пропозицій з боку працівників;</li> <li>- більша відданість організації й, як наслідок цього, зниження витоку інформації, що є комерційною й іншою таємницею;</li> <li>- зниження рівня стресів, спровокованих монотонністю (рутинністю) роботи;</li> <li>- ротация дозволяє працівникам, не збільшуючи числа посад, перемінити обстановку, включитися в процес розвитку через необхідність адаптації до нових умов;</li> <li>- взаємозамінність працівників у випадку хвороб, відпусток й інших ситуацій нестабільності;</li> <li>- на посадах, пов'язаних з ризиком для здоров'я й життя, знижується виробничий травматизм, робітники стають більш уважними й обережними внаслідок того, що їхня увага перемикається й зменшується м'язова стомлюваність;</li> </ul>	<p>Ротация подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонталі» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. В связи с чем актуально рассмотреть ее преимущества и недостатки и применять в соответствии со спецификой системы управления организации исходя из сложившихся обстоятельств.</p> <p>Можно выделить следующие положительные черты ротации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение текучести кадров;</li> <li>• высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;</li> <li>• большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;</li> <li>• снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;</li> <li>• ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;</li> <li>• взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;</li> <li>• на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более</li> </ul>

		внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;
<b>С. 304.</b>	<b>С. 1–2.</b>	
<p>- усувається почуття несправедливості, спровоковане тим, що одні люди повинні виконувати більш важку роботу, інші – більш легку або «прибуткову»;</p> <p>- підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею;</p> <p>- у випадку здійснення «рокіровки» «парі» спілкуються один з одним з питань, пов'язаних з роботою, взаємини між ними поліпшуються, й це сприяє подальшому розвитку взаємодопомоги, у цілому будь-які ротаційні заходи підсилюють комунікації між людьми;</p> <p>- передача досвідченими робітниками (фахівцями) і керівниками свого досвіду й знань більш молодому поколінню працівників сприяє швидкому поширенню раціональних прийомів праці в організаціях;</p> <p>- якщо працівник пройде через усі посади у своєму відділі (цеху), він буде почувати себе відповідальним за всі завдання, що стоять перед відділом (цехом), – досягнення необхідних рівнів якості й кількості праці, зниження витрат виробництва, а також зниження рівня безпеки праці;</p> <p>- у випадку виникнення або погрози виникнення конфлікту його можна «погасити» або запобігти шляхом грамотно зроблених кадрових перестановок;</p> <p>- працівники мають можливість зрівняти між собою посади, адміністрація організації має можливість зрівняти між собою людей за продуктивністю, якістю праці тощо;</p> <p>- зниження числа «тупикових» посад для осіб, орієнтованих на «вертикальний» ріст;</p> <p>- якщо переміщення провадяться систематично на підставі офіційно існуючої схеми, у людей виникає відчуття, що про них піклуються, знижується ступінь відчуження між працівниками й керівництвом, поліпшується соціально-психологічний клімат в організації;</p> <p>- при функціонуванні політики інтенсивних ротацій колектив організації стає згуртованим, кожен знає проблеми й людей інших відділів, тому легше дійти згоди у будь-якому питанні;</p> <p>- ротація є гарним методом навчання співробітників без відриву від виробництва та ін.</p> <p><b>Неправильний переклад: слово «угрозы» слід було перекласти «загрози», а не «погрози».</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие — более легкую или «прибыльную»;</li> <li>• повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;</li> <li>• в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;</li> <li>• передача опытными рабочими (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;</li> <li>• если работник пройдет через все должности в своем отделе (цехе), он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед отделом (цехом) — достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;</li> <li>• в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;</li> <li>• работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.</li> <li>• снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;</li> <li>• если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;</li> <li>• при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?» [1], каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;</li> <li>• ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства и др.</li> </ul>	
<b>С. 305.</b>	<b>С. 2.</b>	
<p>Слабкі риси ротації полягають у:</p> <p>- падінні продуктивності через тривалий період адаптації людей до нових посад;</p>	<p>Слабые черты ротации состоят в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;</li> </ul>	

<p>- необхідності значних коштів для навчання людей, яких переміщують, а також для реалізації самої системи переміщень;</p> <p>- виникненні конфліктів при «неправильному» переміщенні;</p> <p>- досконалому знанні вузької специфіки діяльності, що виникає за відсутності ротацій;</p> <p>- появі «клановості» під час вирішення ділових питань;</p> <p>- виникненні проблем, викликаних відмовою людей, що займають «гарні» посади, перейти на «погані» та ін.</p> <p>Для більш глибоких з'ясування сутності ротації доцільно здійснити її класифікацію. Підставами класифікації виступають такі ознаки.</p> <p>Залежно від траєкторії руху ротацію поділяють на: 1) кільцеву, коли працівник, пройшовши ряд посад за певний період часу, знову повертається на свою посаду; 2) безповоротну, коли переміщення відбувається без вороття на свою «стартову» посаду; 3) «рокіровку», за якої два працівники одного рівня міняються місцями [173, с. 39].</p> <p><b>Покликання [173] – це:</b> Мязишев Г. М. Организация кадровой службы. – М.: Изд-во Академии МВД России, 2000.</p> <p><b>У статті Шидова й Хапова покликання [3] – це:</b> Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. — 1999. — №1. — С. 37—42; <b>покликання [4] – це:</b> Жернакова М. Стань управленцем, кадровик! // Служба кадров. — 1998. — №11. — С. 38.</p> <p><b>Покликання у Кагановської фальшиве.</b> <b>Покликання на справжнє джерело відсутнє.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;</li> <li>• при неправильном перемещении могут возникать конфликты;</li> <li>• никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;</li> <li>• появление «клановости» при решении деловых вопросов;</li> <li>• при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие» и др.</li> </ul> <p>Для более глубокого уяснения сущности ротации нами предлагается ее проклассифицировать. Основаниями классификации выступают следующие признаки.</p> <p>&lt;...&gt;</p> <p><b>В зависимости от траектории движения</b> ротацию делят на: 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность [3]; 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность; 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами. Такой тип ротации активно применяют японские фирмы. Так, в корпорациях «Сони» и «Хонда» считается нормальным явлением, если руководитель отдела сбыта меняется должностью с коллегой по снабжению [4].</p>
<p><b>С. 305.</b></p>	<p><b>С. 2.</b></p>
<p>За рівнем спеціалізації виділяють ротації: за іншою спеціальністю; за суміжною спеціальністю; зі зміною характеру роботи, але за тією ж спеціальністю; коли характер роботи особливо не змінюється.</p> <p>Залежно від того, хто є ініціатором, ротації можуть здійснюватися: з ініціативи адміністрації організації; з ініціативи працівника; з ініціативи відділу управління персоналом. У державних органах керівники вищої й середньої ланок у переважній більшості випадків переміщуються за першим типом. Зі своєї ініціативи, через незадоволення їхньою роботою у великій кількості випадків переміщуються фахівці (робітники).</p> <p><b>Кагановська замінила слова «В российских бюджетных организациях» на «У государственных органах» і, звісно, не згадує «Кабардино-Балкарскую республику».</b></p>	<p><b>По уровню специализации</b> выделяют ротации: по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера работы, но по той же специальности; ротации, когда характер работы особо не изменяется.</p> <p><b>В зависимости от того, кто является инициатором,</b> ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом. В российских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большом числе случаев перемещаются специалисты (рабочие). Как свидетельствует анализ деятельности организаций Кабардино-Балкарской республики, в государственных и муниципальных учреждениях отделы кадров практически лишены...</p>
<p><b>С. 305–306.</b></p>	<p><b>С. 2.</b></p>
<p>За масштабами переміщень ротації поділяються на: 1) внутрішні – у межах одного підприємства або його підрозділу; 2) зовнішні – між філіями й</p>	<p><b>По масштабу перемещений</b> ротации делятся на: 1) внутренние — в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внут-</p>

<p>підrozділами організації, що перебувають в одному регіоні; 3) міжрегіональні – переміщення зі зміною місця проживання в інший регіон на філію або структурний підрозділ організації; 4) міжнародні – застосовуються транснаціональними компаніями, коли працівники переміщуються в інші держави.</p> <p><b>Звісно, Кагановська під час переписування російської статті видалила згадки про «Росію», «РАО Газпром» та інші російські компанії.</b></p>	<p>риотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими и т.д.; 2) внешние — между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе; 3) межрегиональные — перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны. В России такую ротацию применяют РАО «Газпром», ЮКОС, РАО ЕЭС и др.; 4) международные — применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.</p>
<p><b>С. 306.</b></p>	<p><b>С. 2–3.</b></p>
<p>Залежно від того, застосовується чи не застосовується навчання, ротація буває з навчанням і без нього. За орієнтацією в часі ротація буває планова й фактична. Планова ротація – та, що буде здійснена у майбутньому на підставі спеціально складених схем. Фактична – результат реалізації планів ротації.</p> <p>За цілями ротації поділяють на: переміщення для підготовки керівних кадрів; зміну обстановки людей (коли людина обіймала посаду тривалий час і хоче одержати нові знання, навички на іншому місці); запобігання або вирішення конфліктів; підготовку фахівців як універсалів; забезпечення взаємозамінності людей у випадку хвороб, відпусток тощо; пошук працівників більш відповідної посади, якщо результат на старій посаді незадовільний; підвищення ступеня згуртованості працівників організації, посилення комунікацій між ними тощо.</p> <p>Іноді ще виділяють класифікацію ротацій за вертикальним напрямком руху, відповідно до якої її різновидами є посадовий ріст і зниження в посаді. Крім цього деякі автори поділять ротацію на міжорганізаційну (перехід в іншу організацію) і внутрішньоорганізаційну. При цьому під нею розуміють будь-які переміщення людини протягом трудового життя.</p> <p>На наш погляд, така позиція не є правильною. Як вже зазначалося, під ротацією кадрів розуміють горизонтальні переміщення працівників з одного робочого місця на інше, що використовують з метою ознайомлення працівників з різними виробничими завданнями організації. Тобто її особливістю є те, що перестановки здійснюються у межах лише одного ієрархічного рівня, причому одним роботодавцем у межах однієї організації.</p>	<p><b>В залежності от того, применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.</b></p> <p>В зависимости от специфики &lt;...&gt;</p> <p><b>По ориентации во времени</b> ротация бывает плановая и фактическая. Плановая ротация — это та, которая будет осуществлена в будущем на основании специально составленных схем. Фактическая — результат реализации планов ротации.</p> <p><b>По целям</b> ротации делятся на перемещения для: подготовки руководящих кадров; смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте); предотвращения или разрешения конфликтов; подготовки специалистов как универсалов; обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезни, отпусков и т.п.; поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности; повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.</p> <p>Иногда еще выделяют классификацию ротаций по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности. Помимо этого некоторые авторы делят ротацию на межорганизационную (переход в другую организацию) и внутриорганизационную. При этом под ней понимаются любые перемещения человека в течение трудовой жизни. На наш взгляд, такая позиция неверна. Согласно определению, данному в энциклопедическом словаре, под ротацией кадров (от лат. rotatio — круговое движение) понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем в пределах одной организации.</p>
<p><b>С. 306–307.</b></p>	<p><b>С. 3.</b></p>
<p>У теорії менеджменту затвердилася позиція, відповідно до якої оптимальний період для заняття однієї посади керівником становить 5 років, для фахівця 3–5 років. Однак не можна встановлювати</p>	<p>В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3—5 лет. Однако нельзя</p>



	<p>загальний строк для всіх однорідних посад. У кожному конкретному випадку варто враховувати обставини, що впливають на період заняття працівником посади.</p> <p>Основними чинниками, що визначають оптимальний строк перебування людини в одній посаді, є такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- період часу, необхідний для одержання знань, навичок на новій посаді, «входження» у колектив, тобто період адаптації, що залежить від складності роботи;</li> <li>- тривалість і інтенсивність розумових операцій;</li> <li>- ступінь монотонності (рутинності) роботи;</li> <li>- ступінь стресовості, схильності посади до конфліктів;</li> <li>- ступінь шкідливості й небезпеки роботи для здоров'я;</li> <li>- індивідуальні особливості характеру людини (темперамент, стать, вік);</li> <li>- культурні, психологічні особливості народу, що населяє країну, особливості колективу самої організації.</li> </ul>	<p>установлювати общий строк для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия работником должности.</p> <p>Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;</li> <li>• продолжительность и интенсивность умственных операций;</li> <li>• степень монотонности (рутинности) работы;</li> <li>• степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;</li> <li>• продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);</li> <li>• степень вредности и опасности работы для здоровья;</li> <li>• индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст и т.п.);</li> <li>• цели ротации;</li> <li>• культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации.</li> </ul>
3	<p><b>Кагановська Тетяна Євгенівна</b>  <b>«Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні»</b>  Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук, 2012  <a href="https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0512U000484/">https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0512U000484/</a></p>	<p><b>Оболенський О. Ю. Державна служба.</b> – К. : КНЕУ, 2003.  <a href="https://www.twirpx.com/file/78198/">(https://www.twirpx.com/file/78198/)</a></p>
С. 72.		С. 121.
	<p>На наш погляд, до організаційно-функціональних принципів можна віднести положення, встановлені у спеціальних законах та інших нормативно-правових актах про державну службу і таких, що визначають специфічні відносини державно-службового характеру. Охарактеризуємо деякі з цих принципів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Принцип обов'язковості для державних службовців рішень, прийнятих вищими державними органами і керівниками у межах їх повноважень і відповідно до законодавства України та принцип підконтрольності і підзвітності державних органів і діяльності державних службовців розкриваються у двох основних положеннях &lt;...&gt;</li> </ul> <p><b>Кагановська в переписаному тексті з підручника Оболенського у фразі «принцип обов'язковості виконання для державних службовців рішень» пропустила слово «виконання», унаслідок чого втрапився сенс речення.</b></p>	<p>Організаційно-функціональні принципи державної служби можна віднести до категорій положень, які встановлено в спеціальних законодавчих та інших актах про державну службу і які визначають специфічні відносини державно-службового характеру.</p> <p>До них належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принцип обов'язковості виконання для державних службовців рішень, прийнятих вищими органами державної влади та керівниками в межах їхніх повноважень і згідно із законодавством України;</li> </ul>
С. 72–73.		С. 122, 123.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Принцип професіоналізму і компетентності державних службовців покликаний забезпечувати стабільність кадрів державної служби, якісне виконання державними службовцями своїх функцій,</li> </ul>	<p>С. 122.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципи професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі державних службовців;</li> </ul> <p>С. 123.</p>

<p>можливість покращення своїх професійних якостей.</p> <p>&lt;...&gt;</p> <p>– Принцип стабільності кадрів державних службовців у державних органах.</p> <p><b>У підручнику Оболенського: «стабільність державної служби»; у Кагановської чомусь додано: «стабільність кадрів державної служби» (??). Навіщо? «Принцип стабільності кадрів державних службовців» виписаний окремо далі.</b></p>	<p>Професіоналізм державного службовця покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність державної служби, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань, можливість підвищення своєї кваліфікації тощо.</p> <p><b>С. 122.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принцип стабільності кадрів державних службовців у органах державної влади;</li> </ul>
<p><b>С. 164.</b></p>	<p><b>С. 302–303.</b></p>
<p>Для створення корпусу держслужбовців нового типу, що ґрунтуватиметься на професіоналізмі, високому рівні культури та освіти, володінні сучасними інформаційними технологіями, необхідна якісна правова основа. Такі основи створені Конституцією України, де у ст. 3 однозначно стверджується, що зміст і скерованість діяльності держави визначають права і свободи людини і їх гарантії. «Держава відповідає перед людиною за свою діяльність», – стверджує Основний Закон України. Кожен держслужбовець повинен захищати перш за все права, свободи і законні інтереси людини.</p>	<p>Тільки правова основа надасть можливість створити корпус державних службовців нового типу, заснований на професіоналізмі працюючих у ньому осіб, які мають високий рівень загальнокультурної освіченості та володіють сучасними інформаційними технологіями.</p> <p>Такі правові засади створила Конституція України, де в ст. 3 однозначно стверджується, що зміст і спрямованість діяльності держави визначають права і свободи людини та їх гарантії. «Держава відповідає перед людиною за свою діяльність», – проголошує Основний Закон України. Кожний державний службовець повинен захищати насамперед права, свободи та законні інтереси людини.</p>
<p><b>С. 164.</b></p>	<p><b>С. 303.</b></p>
<p>Як свідчить світовий досвід, підвищенню ефективності діяльності всієї системи державної служби значною мірою сприяє створення на нових концептуальних засадах і прийняття кодексів честі, етики, типових правил поведінки, різних нормативних актів, які будуть регулювати професійну діяльність і характер поведінки держслужбовців.</p> <p>Не менш важливою справою є удосконалення і професійно-кваліфікаційних характеристик, оскільки ст. 11 Закону України «Про державну службу» визначає обов'язковим наявність «Типових кваліфікаційних характеристик», на підставі яких визначаються конкретні обов'язки і права держслужбовців.</p> <p>Основними принципами формування професійно-кваліфікаційних характеристик нового покоління є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системний підхід до визначення кінцевої мети діяльності держслужбовця, орієнтований на формування умінь і особистісних якостей держслужбовця розв'язувати сукупність професійних і соціально орієнтованих завдань діяльності;</li> <li>- відображення у характеристиках випереджуючого характеру професійно-кваліфікаційних вимог;</li> </ul>	<p>Як свідчить світовий досвід, підвищенню ефективності діяльності всієї системи державної служби значною мірою сприяє розробка на нових концептуальних засадах та прийняття кодексів честі, етики, типових правил поведінки різних категорій державних службовців, різних нормативних актів, що регулюватимуть професійну діяльність і характер поведінки державних службовців.</p> <p>Але сьогодні не менш важливою справою є удосконалення професійно-кваліфікаційних характеристик. Ст. 11 Закону України «Про державну службу» обумовлює наявність «Типових кваліфікаційних характеристик», на основі яких визначаються конкретні обов'язки та права державних службовців.</p> <p>Основними принципами формування професійно-кваліфікаційних характеристик нового покоління є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• системний підхід до визначення кінцевих цілей діяльності державного службовця, орієнтований на формування умінь та особистих якостей державного службовця вирішувати сукупність професійних і соціально-професійних завдань діяльності;</li> <li>• діагностичність кінцевих цілей, що забезпечує можливість оцінки досягнення поставлених</li> </ul>

<p>- двокомпонентність кваліфікаційної характеристики — поєднання у одному документі двох складових вимог до держслужбовця: державної і відомчої;</p> <p>- діагностованість кінцевої мети, що забезпечує можливість оцінки досягнення визначеної мети.</p> <p><b>Тут Кагановська переставила один абзац.</b></p>	<p><b>цілей;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• відображення в характеристиках випереджаючого характеру професійно-кваліфікаційних вимог;</li> <li>• двокомпонентність кваліфікаційної характеристики — об'єднання в одному документі двох складових вимог до державного службовця: державної та відомчої.</li> </ul>
<p><b>С. 165.</b></p>	<p><b>С. 304.</b></p>
<p>Професійно-кваліфікаційна характеристика посади держслужбовця – нормативний документ, що визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків і повноважень держслужбовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. Цей документ є основним документом, за яким органи державної влади розроблюють посадові інструкції держслужбовців.</p>	<p>Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця — це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. &lt;...&gt;</p> <p>Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця є основним документом, за яким органи державної влади розробляють посадові інструкції державних службовців.</p>
<p><b>С. 165.</b></p>	<p><b>С. 304–305.</b></p>
<p>Формуючи професійно-кваліфікаційні характеристики, необхідно враховувати загальні вимоги до державних службовців, визначені законодавством і необхідність володіння сукупністю знань і умінь, які б надавали їм можливість:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечувати діяльність органа або його структурного підрозділу згідно з сучасними економічними, політичними і соціальними умовами і вимогами;</li> <li>- поєднувати знання фундаментальних питань теорії з практикою, володіти сучасною методологією обґрунтування управлінських рішень з урахуванням загальнолюдських цінностей, інтересів особи, суспільства і держави;</li> <li>- вільно орієнтуватися з питань законодавства, що стосуються сфери професійної діяльності;</li> <li>- критично оцінювати і прогнозувати політичні, економічні, екологічні, соціальні, культурні й інші події і явища;</li> <li>- аналітично мислити, розуміти сучасні проблеми менеджменту, технології адміністративної роботи, продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології;</li> <li>- володіти стилістикою офіційних документів;</li> <li>- у випадку службової необхідності згідно з посадовими обов'язками знати, як мінімум, одну іноземну мову на рівні професійного і побутового спілкування тощо.</li> </ul>	<p>Формуючи професійно-кваліфікаційні характеристики, необхідно враховувати загальні вимоги до державних службовців, визначені законодавством, і необхідність володіння сукупністю знань і вмінь, що надавали б йому можливість:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечувати діяльність органу чи його структурного підрозділу відповідно до сучасних економічних, політичних та соціальних умов і вимог;</li> <li>• поєднувати знання фундаментальних питань теорії з практикою, володіти сучасною методологією обґрунтування управлінських рішень з урахуванням загальнолюдських цінностей, інтересів особи, суспільства та держави;</li> <li>• вільно орієнтуватись у питаннях законодавства, що стосуються сфери його професійної діяльності;</li> <li>• критично оцінювати і прогнозувати політичні, економічні, екологічні, культурні та інші події і явища;</li> <li>• розуміти суть економічних відносин, зовнішньої та внутрішньої політики держави;</li> <li>• володіти стилістикою офіційних документів і дотримуватися правил діловодства;</li> <li>• уміло користуватися досягненнями інформаційних технологій;</li> <li>• у разі службової необхідності відповідно до посадових обов'язків знати якнайменше одну з іноземних мов на рівні професійного та побутового спілкування тощо.</li> </ul>
<p><b>С. 212.</b></p>	<p><b>С. 244.</b></p>
<p>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</p>	<p>У розробці концептуальних засад розвитку професійної підготовки державних службовців неможливо обмежитися тільки вирішенням поточних завдань. Стратегія професійного навчання кадрів — стратегія майбутнього держави. Визначення потреб у кадрах обумовлено передусім станом і прогнозом розвитку соціально-економічних і</p>

<p>перш за все станом і прогнозом розвитку соціально-економічних і політичних процесів, рівнем розвитку виробничих сил, завданнями управління, пріоритетами розвитку суспільства.</p>	<p>політичних процесів, рівнем розвитку виробничих сил, завданнями управління, тими пріоритетами, на які націлено суспільство.</p>
<p><b>С. 213–215.</b></p>	<p><b>С. 275–276.</b></p>
<p>Так, згідно з Програмою кадрового забезпечення державної служби, затвердженої Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95, здійснюється комплекс заходів зі створення нової системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.</p> <p>Направлення 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 Президентові України з філіями у Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові. В областях, у містах Києві і Севастополі створені регіональні центри підвищення кваліфікації державних службовців і навчання працівників державних підприємств, установ і організацій. Визначений перелік вищих навчальних закладів з підготовки і перепідготовки фахівців держуправління і ринкової економіки.</p> <p>Належне місце у правовому регулюванні підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців належить Кабінету Міністрів України. Так, Кабінетом Міністрів України видано низку нормативно-правових актів з відповідних питань, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Положення про прийом слухачів до Української Академії державного управління при Президентові України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 23 квітня 1996 р. № 446;</li> <li>- Порядок прийому у вищі заклади освіти на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів державного управління, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 16 травня 1996 р. № 533;</li> <li>- Положення про порядок стажування слухачів Української Академії державного управління при Президентові України, слухачів вищих навчальних закладів, які навчаються за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 20 липня 1998 р. № 783;</li> <li>- Положення про працевлаштування випускників Української Академії державного управління при Президентові України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1998 р. № 1269.</li> </ul> <p>На виконання Програми кадрового забезпечення державної служби Кабінетом Міністрів України підготовлені:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Положення про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167;</li> </ul>	<p>Відповідно до Програми кадрового забезпечення державної служби, затвердженої Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95, здійснюється комплекс заходів з розбудови нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Напрями та сферу дії цієї системи визначають близько 20 нормативно-правових актів.</p> <p>З метою створення державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців Указом Президента України від 30 травня 1995 р. № 398/95 утворено Українську Академію державного управління при Президентові України з філіалами у Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові. В областях, містах Києві та Севастополі створені регіональні центри підвищення кваліфікації державних службовців та навчання працівників державних підприємств, установ і організацій. Визначено перелік вищих навчальних закладів з підготовки і перепідготовки фахівців державного управління та ринкової економіки.</p> <p>Постановами Кабінету Міністрів України затверджені:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Положення про прийом слухачів до Української Академії державного управління при Президентові України від 23 квітня 1996 р. № 446;</li> <li>• Порядок прийому до вищих закладів освіти на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління від 16 травня 1996 р. № 533;</li> <li>• Положення про порядок стажування слухачів Української Академії державного управління при Президентові України та слухачів вищих закладів освіти, які навчаються за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління, від 20 липня 1998 р. № 783;</li> <li>• Положення про працевлаштування випускників Української Академії державного управління при Президентові України від 17 жовтня 1998 р. № 1269.</li> </ul> <p>На виконання Програми кадрового забезпечення державної служби постановами Кабінету Міністрів України затверджені:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців від 8 лютого 1997 р. № 167;</li> </ul>

<p>- Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167;</p> <p>- Положення про працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, які навчалися на умовах державного контракту за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 1 вересня 1998 р. № 949.</p> <p>Підготовка магістрів державного управління здійснюється за державним контрактом (замовленням) або за окремою угодою між вищим навчальним закладом і юридичними особами на умовах, передбачених цими угодами, у вищих навчальних закладах, визначених Постановою Кабінету Міністрів України «Про заходи з підвищення кваліфікації державних службовців, органів державної виконавчої влади» від 28 липня 1995 р. № 560. Термін навчання на денній формі не менше, ніж 12 місяців, на заочній – 22 місяці.</p>	<p>• Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій від 8 лютого 1997 р. № 167;</p> <p>• Положення про працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, які навчалися на умовах державного контракту за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів державного управління, від 1 вересня 1998 р. № 949.</p> <p>Підготовка магістрів державного управління здійснюється за державним контрактом (замовленням) або за окремими угодами між вищим закладом освіти і юридичними особами на умовах, визначених цими угодами, у вищих навчальних закладах, визначених постановою Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців органів державної виконавчої влади» від 28 липня 1995 р. № 560. Термін навчання за денною формою не менше ніж 12 місяців, за заочною — 22 місяці.</p>
С. 216.	С. 247.
<p>Виходячи з цих положень, доречно вести мову про систему навчання держслужбовців, яка вирішує такі загальні цілі:</p> <p>1. Підготовка держслужбовця – навчання з метою здобуття особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за фахом, направлено на професійну діяльність в органах державної влади або місцевого самоврядування. При цьому під підготовкою держслужбовця необхідно розуміти і навчання людини, яка вже знаходиться на держслужбі.</p> <p>2. Перепідготовка держслужбовця – це навчання з метою одержання певного освітньо-кваліфікаційного рівня з іншої спеціальності (спеціалізації), направлено на професійну діяльність в органах державної влади або місцевого самоврядування.</p> <p>3. Підвищення кваліфікації державного службовця – це навчання, направлене на підвищення, тобто досягнення певного визначеного рівня загальної управлінської культури і спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих організаціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сучасності (для конкретної людини, конкретного органу державної влади або місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо).</p>	<p>Якщо виходити з цих положень, то доцільно вести розмову про систему навчання державних службовців, яка вирішує такі загальні цілі:</p> <p>1) підготовка державного службовця — навчання з метою отримання особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за спеціальністю, спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування. При цьому під підготовкою державного службовця необхідно розуміти і навчання особи, яка вже перебуває на державній службі, і особи, яка цілеспрямовано готується до державної служби;</p> <p>2) перепідготовка державного службовця — це навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування;</p> <p>3) підвищення кваліфікації державного службовця — це навчання, що спрямоване на підвищення (а краще вивищення, тобто досягнення певного визначеного рівня) рівня загальної управлінської культури та що спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сьогодення (для конкретної особи, конкретного органу державної влади чи місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо).</p>
С. 217–218.	С. 247.
<p>Якщо виходити з цих положень, то система професійної підготовки державних службовців вирішує такі загальні завдання:</p> <p>1. Підготовка держслужбовців як навчання з метою здобуття особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, ма-</p>	<p>Якщо виходити з цих положень, то доцільно вести розмову про систему навчання державних службовців, яка вирішує такі загальні цілі:</p> <p>1) підготовка державного службовця — навчання з метою отримання особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеці-</p>

<p>гістр) за спеціальністю, <b>направлений</b> на професійну діяльність в органах державної влади або місцевого самоврядування. При цьому під підготовкою держслужбовця необхідно розуміти і навчання особи, яка вже перебуває на державній службі, і особи, яка цілеспрямовано готується до держслужби. Під професійною підготовкою розуміють процес навчання громадянина професійним знанням, умінням навичкам, що необхідні для належного виконання ним посадових функцій і повноважень по зайнятій посаді державної служби.</p> <p>2. <b>Перепідготовка держслужбовців як навчання з метою здобуття певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), направленою на професійну діяльність в органах державної влади або місцевого самоврядування.</b> Таким чином, професійна підготовка – це одержання додаткових до базової вищої освіти, нових знань, що дозволяють присвоїти службовцю нову спеціалізацію і/або кваліфікацію.</p> <p>3. <b>Підвищення кваліфікації державних службовців як навчання, що направляє на підвищення, тобто досягнення певного рівня загальної управлінської культури і що спеціалізується на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, які визначаються актуальними потребами сьогодення (для конкретного органу державної влади або місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо).</b></p> <p><b>Тут цікаво спостерігати, як Кагановська вдруге переписує той самий текст (перший раз був на с. 216), але робить інші заміни слів.</b></p>	<p>ліст, магістр) за спеціальністю, <b>спрямованою</b> на професійну діяльність в органах державної влади <b>чи</b> місцевого самоврядування. При цьому під підготовкою державного службовця необхідно розуміти і навчання особи, яка вже перебуває на державній службі, і особи, яка цілеспрямовано готується до державної служби;</p> <p>2) <b>перепідготовка державного службовця — це навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування;</b></p> <p>3) <b>підвищення кваліфікації державного службовця — це навчання, що спрямоване на підвищення (а краще вивищення, тобто досягнення певного визначеного рівня) рівня загальної управлінської культури та що спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сьогодення (для конкретної особи, конкретного органу державної влади чи місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо).</b></p>
С. 218–219.	С. 247–248.
<p><b>Система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців може успішно розвиватися лише за умови такої, що постійно зростає і якісної потреби щодо наслідків їх діяльності. Необхідно створити новий мотиваційний механізм, який би не просто зобов'язував, а й стимулював державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань і умінь.</b></p>	<p><b>Система навчання державних службовців може успішно розвиватися тільки за умови постійно та якісно зростаючої потреби в наслідках їх діяльності. Необхідно створити новий мотиваційний механізм, який не тільки зобов'язує, а й стимулює державного службовця постійно оновлювати свої професійні вміння та знання.</b></p>
С. 227.	С. 277.
<p><b>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.</b></p>	<p><b>Сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців має всі умови для підвищення не тільки загальнокультурного рівня фахівців, а й розвитку їхнього інтелектуального і творчого потенціалу, бо розвиток та збагачення фахово-кваліфікаційної складової сукупної культури державного службовця розгортається на основі його загальної культури, спрямований на удосконалення державного службовця як професіонала у галузі державного управління і стає, у свою чергу, основою формування й удосконалення його функціональної діяльності.</b></p>
С. 231.	С. 248–249.
<p><b>Досвід розвинених демократичних правових держав зі своїми національними традиціями і досвідом державної (публічної, цивільної) служби</b></p>	<p><b>Досвід розвинутих демократичних правових держав зі сталою державною (публічною, громадянською) службою, яка має свої національні тра-</b></p>

<p>свідчить, що результати навчання держслужбовців є умовою як просування по службі, так і присвоєння чергового рангу, чину, звання, підвищення заробітної плати.</p>	<p>диції, свідчить, що результати навчання державних службовців є не «підставою», а умовою як просування по службі, так і присвоєння чергового рангу, класифікаційного розряду, чину, звання тощо, підвищення заробітної плати, надання певних пільг.</p>
<p><b>С. 231.</b></p>	<p><b>С. 251.</b></p>
<p>Водночас необхідним є створення нового мотиваційного механізму, що не лише стимулює, 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 в професійну діяльність, службу кар'єру.</p>	<p>У той же час необхідним є створення нового мотиваційного механізму, який не тільки стимулює, а й ставить службовця перед необхідністю постійно оновлювати професійні знання, уміння та навички. Досвід цивілізованих країн свідчить, що необхідно пов'язати службове просування, розмір заробітної плати з рівнем кваліфікації, компетенції, діловими якостями, щоб професійна підготовка, підвищення кваліфікації службовця були органічно вбудовані в його професійну діяльність, службу кар'єру, оплату праці.</p>
<p><b>С. 231–232.</b></p>	<p><b>С. 249.</b></p>
<p>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. Є важливим у загальнодержавному масштабі досягти того, щоб систематичне професійне навчання службовців стало складовою їх професійної діяльності, не особливо ініціативою, а обов'язковою вимогою, частиною державної управлінської діяльності і здійснювалося за рахунок держбюджету.</p>	<p>Становлення системи навчання державних службовців, особливо забезпечення його безперервності, обов'язковості, залежить від зміни ставлення до нього як керівників, так і працівників органів державної влади та місцевого самоврядування. Сьогодні склався стереотип: освіта — справа особиста. Більше того, деякі керівники знаходять безліч причин, для того щоб їх співробітники через необхідність «вирішення невідкладних проблем» не навчалися в магістратурі, аспірантурі, докторантурі, проходили тільки короткострокове навчання (здебільшого формально). Тому важливо в загальнодержавному масштабі досягти того, щоб систематичне професійне навчання службовців стало складовою професійної діяльності, обов'язковою вимогою, частиною державно-управлінської діяльності та здійснювалося за рахунок державного бюджету.</p>
<p><b>С. 236.</b></p>	<p><b>С. 304.</b></p>
<p><b>Висновки до Розділу 3</b></p> <p>1. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади держслужбовця – нормативний документ, що визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків і повноважень держслужбовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. Цей документ є основним документом, за яким органи державної влади розроблюють посадові інструкції держслужбовців.</p> <p>Професійно-кваліфікаційна характеристика повинна встановлювати місце посади в структурі органу державної влади, на підставі правового статусу органу і його основних завдань відображає правовий статус держслужбовця, у тому числі права, функціональні обов'язки, повноваження, юридичну відповідальність і гарантії; визначає вимоги до змісту професійної діяльності та кваліфікації держслужбовців, компетентності і професіоналізму (освіти, необхідних знань, навичок, умінь), основних аспектів особистої культури.</p>	<p>Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця — це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. &lt;...&gt;</p> <p>Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця є основним документом, за яким органи державної влади розробляють посадові інструкції державних службовців.</p> <p>Професійно-кваліфікаційна характеристика також встановлює місце посади в структурі органу державної влади, на основі правового статусу органу та його основних завдань відображає правовий статус державного службовця, у т. ч. права, повноваження, функціональні обов'язки, відповідальність і гарантії; визначає вимоги щодо кваліфікації, компетентності та професіоналізму (освіти, необхідних умінь, знань, навичок), основних</p>

<p>Професійно-кваліфікаційні характеристики повинні включати в себе загальні вимоги до держслужбовців, їх застосування призначене для вирішення питань кадрового забезпечення органів державної влади висококваліфікованими фахівцями; визначення завдань, обов'язків і кваліфікаційних вимог до осіб, які займають посади в органах державної влади; визначення змісту професійної освіти і формування програм різних видів освіти держслужбовців.</p>	<p>аспектів особистої культури.</p> <p>Професійно-кваліфікаційні характеристики повинні окреслювати загальні вимоги до державних службовців, їх застосування призначено для: вирішення питань кадрового забезпечення органів державної влади висококваліфікованими фахівцями; визначення завдань, обов'язків та кваліфікаційних вимог до осіб, які займають посади в органах державної влади; визначення змісту професійного навчання і формування програм різних видів навчання державних службовців.</p>
<p><b>С. 271.</b></p>	<p><b>С. 226.</b></p>
<p>Зміст і сутність атестаційної діяльності розкриваються у принципах атестації. Вони виробляються атестаційною практикою державних органів. Атестація державних органів будується на таких основних принципах: <b>всезагальність</b>; <b>гласність</b>; <b>періодичність (систематичність)</b>, <b>об'єктивність</b>, <b>комплексність</b>, <b>колективність і обґрунтованість оцінки</b>, і <b>рекомендацій атестаційної комісії</b>; <b>обов'язковість застосування за результатами атестації організаційно-правових заходів.</b></p>	<p>Зміст і сутність атестаційної діяльності розкриваються в науково обґрунтованих принципах атестації, які є похідними від принципів державної служби, а саме: <b>загальність</b>, <b>гласність</b>, <b>систематичність</b> атестації; <b>об'єктивність і комплексність оцінки</b>; <b>позапартійність</b>; <b>колективність і обґрунтованість оцінки та рекомендацій атестаційної комісії</b>; <b>обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів відповідальності та стимулювання (дієвість атестації)<sup>1</sup>.</b></p>
<p><b>С. 272.</b></p>	<p><b>С. 227.</b></p>
<p>Важливим принципом атестації є принцип об'єктивності оцінки, який виражається у тому, що професійні, особисті і моральні якості службовця розглядаються з точки зору їх практичного прояву, тобто такими, якими вони є в дійсності. &lt;...&gt;</p> <p>Принцип колективності оцінки. Суть цього принципу полягає, по-перше, у тому, що процес збору, аналізу, узагальнення атестаційної інформації, розгляд професійних, ділових і моральних якостей і вироблення оцінки службовців здійснюється групою висококваліфікованих службовців, авторитетних спеціалістів, тобто атестаційної комісії. &lt;...&gt;</p> <p>Принцип обґрунтованості оцінки і рекомендацій атестаційної комісії є одним з найважливіших. Обґрунтувати ту чи іншу оцінку – означає довести її <b>доречність</b>, <b>істинність (справжність)</b> і <b>справедливість</b>, <b>переконати у тому, що вона відображає дійсні заслуги</b>, а також наявні <b>недоопрацювання і помилки службовця.</b></p>	<p>Принцип об'єктивності оцінювання виявляється в тому, що професійні, ділові, особисті й моральні якості службовця розглядаються з точки зору їх практичного впливу на результати діяльності органу, його структурного підрозділу.</p> <p>Важливим принципом атестації є колективність оцінювання. Суть цього принципу полягає в тому, що процес збирання, аналізу, узагальнення атестаційної інформації, розгляду професійних, ділових і моральних якостей і вироблення оцінки службовців здійснюється групою висококваліфікованих фахівців.</p> <p>Принцип обґрунтованості оцінювання та рекомендацій атестаційної комісії є одним із найважливіших. Обґрунтувати ту чи іншу оцінку означає довести її <b>доцільність</b>, <b>істинність і справедливість</b>, <b>визнати, що вона відбиває справжні досягнення та заслуги</b>, а також наявні <b>недоліки й помилки службовця.</b></p>
<p><b>С. 273.</b></p>	<p><b>С. 227.</b></p>
<p>Однак, на наш погляд, було б доцільним додати до основних принципів додаткові, такі як:</p> <p>1) <b>Принцип позапартійності</b> – означає відсутність <b>однобічного політичного підходу до оцінки виконання посадових обов'язків держслужбовця.</b> Оцінка повинна здійснюватися поза залежністю від зовнішніх чинників, змін, політичних умов. Атестація не може слугувати засобом боротьби з політично «неугодними» службовцями;</p> <p>2) <b>Принцип політичного нейтралітету під час виконання службових державних функцій зобов'язаний керуватися не власними політичними інтересами і схильностями, а виробленою єдиною державною політикою щодо конкретного держав-</b></p>	<p><b>Позапартійність атестації означає відсутність політичного підходу до оцінювання виконання посадових обов'язків державним службовцем, оскільки згідно з принципом позапартійності державної служби під час виконання службових повноважень він зобов'язаний керуватися виробленою єдиною державною політикою в конкретній сфері управління з метою задоволення суспільного інтересу.</b></p>



ного питання з метою задоволення публічного інтересу;	
С. 274–275.	С. 228.
<p>Об'єктами, що адекватно відображають результати професійної діяльності державного службовця і його професійні, особисті і моральні якості, мають бути результати функціонування певної сфери чи сектора держуправління, тенденції щодо їх зміни, що зумовлені відповідними управлінськими рішеннями цього органу держави. При цьому лише цільовий конкретний внесок держслужбовця у його одержання.</p> <p>???</p> <p>Під час переписування чужого тексту в останньому реченні було втрачено цілий його шматок, унаслідок чого це речення втратило сенс.</p>	<p>Об'єктами, що адекватно віддзеркалюють результати професійної діяльності державного службовця та його професійні, особисті та моральні якості, мають бути результати функціонування певної сфери чи сектору державного управління, тенденції їх змін, що обумовлені відповідними управлінськими рішеннями цього органу державної влади. При цьому тільки цільовий програмний метод організації діяльності органу влади спроможний адекватно визначити конкретний внесок державного службовця в його отримання.</p>
С. 275–276.	С. 228–229.
<p>Процедура для досягнення конкретних результатів атестації і їх нормативно-правове забезпечення налічує певний порядок діяльності органу і атестаційної комісії, направлення на організацію і проведення атестації, і відповідні норми правового інституту. До процедури включаються матеріальні норми, що визначають статутні атестаційної характеристики, строки проведення атестації, види атестаційних оцінок і процесуальні норми, що регулюють саму процедуру атестації. Атестаційні норми визначають порядок виникнення, проходження і припинення атестаційно-правових відносин і слугують для визначення: цілей і завдань, проведення атестації; кола осіб, що підлягають атестації; строків її проведення; складу атестаційної комісії; порядку проведення атестації; прийняття рішень за результатами розробки заходів з удосконалення процедури атестації і покращення діяльності державних органів (їх структурних підрозділів).</p> <p>Під час переписування чужого тексту Кагановська втратила частину речення, унаслідок чого воно втратило сенс: «визначають статутні атестаційної характеристики».</p>	<p>Процедури для досягнення конкретних результатів атестації та їх нормативно-правове забезпечення включають певний порядок діяльності органу та атестаційної комісії, спрямований на організацію та проведення атестації службовців, і відповідні норми правового інституту'.</p> <p>До процедури також включаються матеріальні норми, що визначають статутні атестаційно-правові положення (необхідність підготовки атестаційної характеристики, терміни проведення атестації, види атестаційних оцінок), і процесуальні норми, що регулюють саму процедуру атестації. Атестаційні норми визначають порядок виникнення, проходження та припинення атестаційно-посадових відносин і слугують для визначення: цілей і завдань проведення атестації; кола осіб, які підлягають атестації; термінів її проведення; складу атестаційної комісії; порядку проведення атестації; прийняття рішень за результатами атестації та розробки заходів щодо вдосконалення процедури атестації та поліпшення діяльності державних органів (їхніх структурних підрозділів).</p>
С. 276.	С. 229.
<p>Обов'язковою складовою системи атестації є безпосередня діяльність щодо проведення атестації, тобто управлінська атестаційна процедура, що має організаційно-правовий характер. Атестаційна процедура включає такі основні елементи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) постановку цілей і завдань атестації;</li> <li>2) розробку підготовчих заходів;</li> <li>3) збір, вивчення, аналіз і узагальнення інфор-</li> </ol>	<p>Обов'язковою складовою системи атестації є безпосередня діяльність з проведення атестації, тобто управлінська атестаційна процедура, яка має організаційно-правовий характер. Атестаційна процедура — це порядок послідовної реалізації вимог атестаційної діяльності в органах державної влади, їх організаційного та технічного забезпечення, тобто система послідовних дій з проведенням атестації.</p> <p>Атестаційна процедура складається з таких основних елементів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) постановка цілей і завдань атестації;</li> <li>2) розробка підготовчих заходів;</li> <li>3) збирання, вивчення, аналіз та узагальнення</li> </ol>

<p>мації про працівника, що атестується;</p> <p>4) вироблення системи оцінки службовців;</p> <p>5) проведення атестаційної оцінки службовців, виявлення ступеня їх відповідності займаній державній посаді державної служби;</p> <p>6) підготовку атестаційними комісіями рекомендацій;</p> <p>7) встановлення порядку прийняття керівним органом або керівником державного органу рішення за результатами атестації про присвоєння державному службовцеві кваліфікаційного розряду, про матеріальне або моральне заохочення (стимулювання), включення його в резерв на висунення тощо;</p> <p>8) формування порядку реалізації підсумків атестації – оцінок і рекомендацій атестаційних комісій (розробка необхідних заходів, що сприяють цьому; встановлення періодичності дій виявлення суб'єктів і методів здійснення цих дій; визначення наслідків реалізації дій і відповідальності посадовців за їх виконання).</p> <p>У атестаційну процедуру входить і проведення оцінки державних службовців. Оцінка – показник ступеня відповідності особи, що атестується, займаній державній посаді державної служби. Сама оцінка також має конкретну процедуру і здійснюється за допомогою здійснюваних дій.</p> <p><b>Кагановська намагалася змінити текст так, щоб він став невпізнаним. «Здійснюється за допомогою здійснюваних дій» – геніально!</b></p>	<p>інформації про працівника, якого атестують;</p> <p>4) вироблення системи оцінювання службовців;</p> <p>5) проведення атестаційного оцінювання службовців, виявлення ступеня їхньої відповідності державній посаді державної служби, яку вони обіймають;</p> <p>6) підготовка атестаційними комісіями рекомендацій;</p> <p>7) визначення порядку прийняття керівним органом або керівником державного органу рішення за результатами атестації про присвоєння державному службовцеві кваліфікаційного розряду, про матеріальне чи моральне заохочення (стимулювання), введення його до резерву на висунення та ін.;</p> <p>8) формування порядку реалізації результатів атестації – оцінок і рекомендацій атестаційних комісій (розробка необхідних заходів, які цьому сприяють);</p> <p>9) визначення періодичності дій, виявлення суб'єктів і методів реалізації цих дій; визначення наслідків реалізації дій і відповідальності посадових осіб за їх виконання.</p> <p>До атестаційної процедури входить також оцінювання державних службовців. Оцінка – це показник ступеня відповідності того, кого атестують, вимогам до посади державного службовця, яку він обіймає. Саме оцінювання також має конкретну процедуру і виконується за допомогою певних дій.</p>
<p><b>С. 385.</b></p>	<p><b>С. 304.</b></p>
<p><b>(ВИСНОВКИ)</b></p> <p>12. Професійно-кваліфікаційна характеристика посад державної служби – нормативний документ, що визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків і повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. Він є основним документом, за яким органи державної влади розробляють посадові інструкції державних службовців.</p>	<p><i>Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця – це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. &lt;...&gt;</i></p> <p>Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця є основним документом, за яким органи державної влади розробляють посадові інструкції державних службовців.</p>