

Принципи, функції та технології проходження публічної служби

Яна Качан, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України

У статті охарактеризовано особливості державних службовців. З'ясовано, що згідно з адміністративною реформою сучасне реформування держслужби в нашій країні має на меті створити по-справжньому професійну, високоєфективну, стабільну та авторитетну державну службу, яка б змогла прийняти виклики сучасності. Не вирішивши цю проблему кадрового осучаснення в державній службі, дійсно запровадити демократичні норми та цінності, реально сформувати повноцінне громадянське суспільство в Україні буде неможливо. Визначено складові елементи системи безперервного розвитку державних службовців. Виділено ряд основних вимог для роботи з кадрами, орієнтовані на принцип розвитку потенційних людських можливостей: поважати індивідуальність і цілісність кожного індивіда, заохочуючи високу продуктивність роботи; створити та підтримувати пошук, творчість, активність в управлінських рішеннях; створити умови для забезпечення людських прав; бути відповідальним за навчальний процес, перепідготовку та підвищення кваліфікаційного рівня працівників; заохочувати випадки прийняття на себе відповідальності в складній ситуації; створити умови для того, щоб розвивалися творчі здібності; впровадити справедливую систему оплати праці, кар'єрного зростання; провести комплексну експертизу діяльності: йдеться як про процес, так і про результат; підтримувати відповідальність за якісний рівень роботи і організацію, установу, підприємство у майбутньому; гарантувати взаємні довіру та повагу у відносинах між роботодавцем і працівником. При цьому охарактеризовано основні принципи кадрових процесів та кадрової політики в цілому. Визначено головні цілі та завдання державної служби. З'ясовано функції проходження публічної служби. Визначено, що функціонування механізму проходження державної служби має здійснюватися за допомогою різноманітних конкретних технологій, а саме: 1) технології відбору персоналу на державну службу; 2) проведення відкритого конкурсу на вакантні посади державної служби; 3) просування та кар'єрний розвиток державних службовців; 4) технології, які використовуються в процесі оцінювання результатів діяльності державних службовців. Виділено пріоритетні напрями у здійсненні кадрової політики.

Ключові слова: *принципи, функції, публічна служба, державна служба, державне управління, публічне управління, публічні особи, технології публічної служби*

Principles, functions and technologies of public service

Yana Kachan, Ukrainian State Employment Service Training Institute

The article describes the features of civil servants. It has been determined that according to administrative reform, the current reform of the civil service in our country is aimed at creating a truly professional, highly effective, stable and authoritative civil service that would be able to accept the challenges of our time. Without solving this problem of personnel modernization in the civil service, to really introduce democratic norms and values, it will be impossible to really form a full-fledged civil society in Ukraine. The components of the system of continuous development of civil servants are determined. A number of basic requirements for working with personnel are focused on the principle of development of potential human abilities: to respect the individuality and integrity of each individual, encouraging high productivity of work; create and maintain search, creativity, activity in managerial decisions; create conditions for ensuring human rights; be responsible for the educational process, retraining and raising the qualification level of employees; to encourage cases of taking responsibility in a difficult situation; to create conditions for the development of creative abilities; introduce a fair system of remuneration, career development; conduct a comprehensive examination of the activity: it refers to both the process and the result; to maintain responsibility for the quality level of work and organization, institution, enterprise in the future; to guarantee mutual trust and respect in the relationship between the employer and the employee. It describes the basic principles of personnel processes and personnel policy in general. The main goals and tasks of the civil service are determined. The functions of passing the public service are determined. It has been determined that the functioning of the mechanism for passing civil service should be carried out with the help of a variety of specific technologies, namely: 1) the technology of selection of personnel for the civil service; 2)

holding an open competition for vacancies in the civil service; 3) advancement and career development of civil servants; 4) technologies used in the process of evaluating the performance of civil servants. Priority directions in the implementation of personnel policy are highlighted.

Keywords: *principles, functions, public service, public service, public administration, public administration, public figures, technology of public service*

Принципы, функции и технологии прохождения публичной службы

Яна Качан, Институт подготовки кадров государственной службы занятости Украины

В статье охарактеризованы особенности государственных служащих. Выяснено, что согласно административной реформой современное реформирование госслужбы в нашей стране имеет целью создать по-настоящему профессиональную, высокоэффективную, стабильную и авторитетную государственную службу, которая смогла принять вызовы современности. Не решив эту проблему кадрового осовременивания в государственной службе, действительно ввести демократические нормы и ценности, реально сформировать полноценное гражданское общество в Украине будет невозможно. Определены составляющие элементы системы непрерывного развития государственных служащих. Выделен ряд основных требований для работы с кадрами, ориентированные на принцип развития потенциальных человеческих возможностей: уважать индивидуальность и целостность каждого индивида, поощряя высокую производительность работы; создать и поддерживать поиск, творчество, активность в управленческих решениях; создать условия для обеспечения прав человека; быть ответственным за учебный процесс, переподготовку и повышение квалификационного уровня работников; поощрять случаи принятия на себя ответственности в сложной ситуации; создать условия для того, чтобы развивались творческие способности; внедрить справедливую систему оплаты труда, карьерного роста; провести комплексную экспертизу деятельности: речь идет как о процессе, так и о результате; поддерживать ответственность за качественный уровень работы и организацию, учреждение, предприятие в будущем гарантировать взаимные доверие и уважение в отношениях между работодателем и работником. При этом охарактеризованы основные принципы кадровых процессов и кадровой политики в целом. Определены главные цели и задачи государственной службы. Выяснены функции прохождения публичной службы. Определено, что функционирование механизма прохождения государственной службы должно осуществляться с помощью различных конкретных технологий, а именно: 1) технологии отбора персонала на государственную службу; 2) проведение открытого конкурса на вакантные должности государственной службы; 3) продвижение и карьерное развитие государственных служащих; 4) технологии, используемые в процессе оценки результатов деятельности государственных служащих. Выделены приоритетные направления в осуществлении кадровой политики.

Ключевые слова: *принципы, функции, публичная служба, государственной служба, государственное управление, публичное управление, публичные лица, технологии публичной службы*

Вступ.

Згідно з адміністративною реформою сучасне реформування держслужби в нашій країні має на меті створити по-справжньому професійну, ви-сокоефективну, стабільну та авторитетну державну службу, яка б змогла при-йняти виклики сучасності. Не вирішивши цю проблему кадрового осучаснення в державній службі, дійсно запровадити демократичні норми та цінності як основні підвалини майбутнього поступу країни, реально сформувавши повноцінне громадянське суспільство в

Україні буде або повністю неможливо, або може стати значним чином фіктивним прикриттям для суспільних процесів, що матимуть геть інший зміст та спрямування. Натомість це спровокує деморалізацію відносин, вихолощену функціональну діяльність, формальний підхід до фаху держслужбовця, але й, у першу чергу, спричинить незадовільний, низький якісний рівень надання послуг (державного та громадського характеру) людям, у тому числі, підірве імідж і авторитет влади загалом.

Дослідженню даного питання своєю

увагу присвятили такі науковці як: Дж. Грейсон, К. О'Делл, Г. Атаманчук, Н. Гончарук, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Серьогін, Є. Охотський, І. Сурай, Г. Тартигашева, А. Турчинов та ін. Основною метою даної статті є аналіз принципів, функцій та технологій проходження публічної служби.

Виклад основного матеріалу.

Сучасна держава – як наймач та роботодавець – покликана постійно опікуватися «людським капіталом», який має у себе на службі. Таке завдання є постійним, на наш погляд, перш за все через особливості кадрового складу держслужби, який є наділеним низкою владних повноважень особливим прошарком населення, що відіграє роль суб'єкта управління в соціальній, економічній, політичній системі, з якими державні службовці мають взаємодіяти на локальному рівні.

Поряд з особливостями застосування знань, енергії та праці кадрів на державній службі, визначальними особливостями державних службовців науковці визнають такі [1]:

а) виконувана ними праця виражається в обґрунтуванні цілей та напрямів суспільного розвитку, конкретній організації та регулюванні суспільної життє-діяльності (публічних відносин), свідомості, поведінки та діяльності мільйонів людей (упорядкування приватних зв'язків);

б) праця – інтелектуальна, психологічно насичена, дуже відповідальна. Вона полягає в основному в осмисленні та продукуванні надзвичайно складної управлінської інформації та впливі на людей;

в) в усіх їх зусиллях імпліцитно (внутрішньо властиво) проявляється державна влада, яка надає їм авторитету і належної гарантії;

г) наукові знання, мистецтво і досвід таких людей не створюють безпосередньо споживацькі цінності і не задовольняють індивідуально-особистісні потреби, але формують особливий духовно-матеріальний «продукт», який забезпечує раціональність,

гармонійність та ефективність суспільних відносин, явищ і процесів;

д) виконувана персоналом державного управління праця є високопрофесійною і пред'являє до кожного з її суб'єктів (виконавців) жорсткі вимоги щодо підготовки, особистісних талантів, поведінки і спілкування з людьми.

З огляду на це ми переконані, що серед пріоритетних задач, що стоять перед осучасненням держуправління, чи не найосновніший виклик зараз становить складна індивідуалізація індивіда, який виконує свої професійні обов'язки в державних владних структурах.

На думку Г. В. Атаманчука, особливе значення належить системі безпе-рервного розвитку державних службовців з такими її складовими елементами як [2]:

1) формуюча роль колективу державного органу за місцем служби (його повсякденний соціально-психологічний та професійний вплив);

2) структура наскрізного (від вступу на службу до виходу на пенсію) професійного росту кожного державного службовця;

3) участь суспільної думки у спостереженні за виконанням посадових функцій та поведінкою державних службовців.

Стабілізація апарату органів державної влади на основі професіоналізму та компетентності державних службовців, які стають запорукою ефективного вирішування ними нагальних завдань в економічній, гуманітарній, соціальній сферах суспільного буття України виступає центральною проблемою зміцнення української державності. Від рівня професійної компетентності, діловитості, прогресивних орієнтацій та інноваційно-творчої активності державних службовців безпосередньо залежать соціально-економічні процеси, що відбуваються в сучасному українському суспільстві, а ефективність функціонування виробничих, господарських, соціальних структур стає запорукою життєздатності держави. Якісні та кількісні характеристики кадрів державної служби, рівень їхньої професійної освіти, досвід, ділові та моральні риси безпосередньо впливають на

можливість і здатність державної служби забезпечувати ефективний взаємозв'язок владних структур з суспільством, здійснювати управлінські функції, дотримуючись при цьому інтересів, прав та свобод громадян [12].

В основу роботи з кадровими ресурсами, орієнтованої на те, щоб розвивати потенційні людські можливості, повинні закладатися такі головні вимоги:

- поважати індивідуальність і цілісність кожного індивіда, заохочуючи високу продуктивність роботи;

- створити та підтримувати пошук, творчість, активність в управлінських рішеннях;

- створити умови для забезпечення людських прав;

- бути відповідальним за навчальний процес, перепідготовку та підвищення кваліфікаційного рівня працівників;

- заохочувати випадки прийняття на себе відповідальності в складній ситуації;

- створити умови для того, щоб розвивалися творчі здібності;

- впровадити справедливую систему оплати праці, кар'єрного зростання;

- провести комплексну експертизу діяльності: йдеться як про процес, так і про результат;

- підтримувати відповідальність за якісний рівень роботи і організацію, установу, підприємство у майбутньому;

- гарантувати взаємні довіру та повагу у відносинах між роботодавцем і працівником.

Зважаючи на вищезазначене, роль основних принципів у кадрових процесах, як і кадровій політиці загалом, належить:

- гуманізму, який включає поважливе ставлення до індивідуальності людей, які перебувають на державній службі, гарантоване сприяння їхній ініціативі, здібностям і професійним навичкам, вимагає захищати конституційні права і свободи, честь та гідність громадянина, забороняє будь-яку форм дискримінації;

- науковій обґрунтованості якісного та кількісного показника кадрових ресурсів держслужби, вимог до того, якими професійними та особистісними

рисами має володіти держслужбовців, чи відповідають вони перспективі суспільного і державного розвитку;

- легітимності процесу створення і змістового визначення кадрової політики, всебічному і повному правовому забезпеченню технологій кадрового спрямування, кожного заходу стосовно кадрового управління у галузі публічної служби;

- моральному характеру кадрових рішень, роботи з кадрами, технологій у кадровому сегменті, неприпустимості такого явища як подвійні стандарти, коли відбирають, підбирають, навчають, оцінюють кадри, коли відбувається їхній професійний ріст;

- цілеспрямованості управління кар'єрним зростанням персоналу.

Сформувати високопрофесійний кадровий склад на державній службі і службі в місцевому самоврядуванні – одне з найпріоритетніших завдань у сучасній кадровій державній політиці. Завдяки ключовій проблемі демократизації держави актуалізується питання здатності та вмінь держслужбовців і посадовців місцевих адміністрацій до налагодження широкомасштабного діалогу між державою і громадянином. Тому стратегічно значимою є державна кадрова політика щодо формування фахових ресурсів владних структур, здатних до ефективної роботи за обставин, коли є усталена ринкова економіка, формується правова демократична держава та розбудовується громадянське суспільство. Суть державної служби полягає у спеціально організованій професійній діяльності людей, щоб реалізувати конституційні цілі, завдання і функції держави.

Якщо конкретизувати головні цілі та завдання державної служби з метою визначення цілей та завдань окремих підсистем державної служби, серед головних доцільно визначити такі цілі [9]:

- забезпечення досягнення цілей та виконання завдань і функцій держави;

- забезпечення стабільності в політичній, економічній і соціальній

сферах, що передбачає запровадження політики та механізмів політичного і соціального партнерства.

До основних завдань державної служби належать [9]:

— захист прав, свобод і законних інтересів громадян, охорона конституційного ладу України;

— створення та забезпечення умов для розвитку громадянського суспільства, політичного та соціального партнерства;

— формування суспільно-політичних і правових умов для практичного досягнення цілей та здійснення завдань і функцій органів державної влади та місцевого самоврядування;

— забезпечення ефективного функціонування механізму держави та державного апарату;

— комплектування персоналу органів державної влади висококваліфікованими фахівцями, здатними професійно виконувати свої посадові обов'язки;

— удосконалення умов професійної діяльності державних службовців;

— забезпечення дії принципу прозорості в діяльності державних службовців і державного апарату, дотримання законності, викорінення бюрократизму, протекціонізму, корупції та інших негативних явищ у державній службі;

— забезпечення належного функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

— створення соціальних, інформаційних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для діяльності персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, зокрема створення і підтримання сприятливих міжособистісних відносин, які б забезпечували розвиток позитивних особистих якостей працівників, їхніх здібностей та ефективність управлінської праці; удосконалення порядку добору кадрів, просування по службі, проведення атестацій, присвоєння рангів, стимулювання до сумлінної праці та відповідальності тощо.

Враховуючи ці трактування, в аспекті управління функції перебування на

публічній службі варто визначити як: 1) інформаційно-аналітичну; 2) планово-прогностичну; 3) підготовку рішень (зокрема у формі цільових програм); 4) організацію і виконання ухвалених держструктурою рішень; 5) функцію контролю. Суть проходження публічної служби в межах системи управління соціально-економічним розвитком згідно з її визначенням базується в «забезпеченні повноважень держорганів», а коло нагальних задач визначатимуть, передусім, загальні функції управління, вимоги різних стадій циклу управлінського процесу, підготовка і прийняття рішень.

До того ж доцільно виокремити ряд функцій, що має державна служба у рамках досліджуваних проблем: соціальна організація; соціальна комунікація; соціальна інформація; контроль; регулювання; виховання.

Організуючи проходження публічної служби, необхідно приділити увагу притаманним йому функціям: кадровому прогнозуванню, плануванню, вертикальному і горизонтальному переміщенню кадрів; облікові, ранжуванню кадрів відповідно до посад, рангів, звань тощо, реалізація яких допоможе упорядкувати проходження державної служби держслужбовцями.

Функціонувати механізм проходження публічної служби повинен завдяки різноманітним конкретним технологіям, які умовно можна розподілити по чотирьох великих групах:

1) технології відбору персоналу на державну службу. Кадрові технології здійснюються виключно на підставі вимог законодавства та підзаконних нормативно-правових актів; вони повинні бути чітко регламентованими, зрозумілими, доступними та в жодному разі не порушувати права людини [3, с. 310]. Відбір при вступі на державну службу – це процес визначення конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових та / або державно-службових відносин. Це складний структурований процес, під час якого виявляється здатність кадрів працювати в даній організації на

даній конкретній посаді, де кожна стадія має особливе значення; встановлення відповідності психофізіологічних особливостей людини, її підготовленості і навичкам, тим вимогам, що пред'являються специфікою вибраної трудової діяльності; ухвалення кадрових рішень на основі вивчення і прогностичної оцінки придатності людей до оволодіння професією, до виконання професійних обов'язків і досягнення потрібного рівня майстерності; є системою засобів, що забезпечують прогностичну оцінку взаємовідповідності людини та професії [11];

2) проведення відкритого конкурсу на вакантні посади державної служби. Конкурсний відбір державних службовців за своєю суттю є «процедурою, під час якої конкурсною комісією органу державної влади визначається відповідність кваліфікаційних якостей претендента умовам, що висуваються до державного службовця, який повинен перебувати на конкретній вакантній посаді» [6, с. 333]. Конкурс проводиться на підставі вимог до професійної компетентності кандидата на посаду, включаючи кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та професійних знань. Оцінюються практичні навички, уміння, знання, ділові якості й особисті досягнення кандидата на посаду, необхідні для виконання посадових обов'язків, при цьому дотримуючись принципів, що забезпечують законність, рівний доступ, прозорість, ефективний і справедливий процес відбору тощо [8]. Особливості закритого конкурсу пов'язані з посадами, на які оголошується конкурс, а саме питаннями державної таємниці, мобілізаційної підготовки, оборони та національної безпеки, але не поширюється на посади, які комплектуються військовослужбовцями. В усьому іншому закритий конкурс проводиться за процедурою, визначеною для проведення відкритого конкурсу [7].;

3) просування та кар'єрний розвиток державних службовців. План розвитку кар'єри – це базовий чинник зусиль для виховання державних службовців. Ключовими елементами механізму

кар'єрного розвитку державних службовців є засоби й методи впливу на процес їх професійного вдосконалення. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічна оцінка державних службовців, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація державних службовців та ін. Також сюди слід віднести технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці державних службовців з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни організаційної структури, штату, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, внесення змін у реєстр державних посад державної служби, програм професійного навчання [10]. Під час планування кар'єрного розвитку державних службовців важливу роль повинна відігравати інформація про державних службовців, про їх мотиви, націленість на кар'єру, потенціал, ступінь їх реалізації. В установі, організації, де працюють державні службовці, важливо виділити тих, хто націлений на професійний розвиток. При цьому орієнтація на професійний розвиток повинна базуватися на міцній професійній основі чи на передумовах оволодіння нею [4];

4) технології, які використовуються в процесі оцінювання результатів діяльності державних службовців. Контроль ділової кар'єри зводяться до того, що з моменту прийняття працівника на державну службу й до запропонованого звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування державного службовця на посадах. Державний службовець має знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, а й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі [13].

Доцільно відзначити, що погляд на кадрову політику через призму кадрових процесів та кадрових відносин у сфері державної служби дозволяє визначити її як стратегію держави щодо формування, розвитку і забезпечення затребування її кадрового потенціалу. Таке визначення

дозволяє виділити пріоритетні напрями у здійсненні кадрової політики [5]:

1. Створення нормативно-правових основ кадрової політики, забезпечення легітимності її формування і реалізації.

2. Підвищення ролі кадрових служб державних органів та удосконалення їхньої діяльності.

3. Формування дієвого механізму підбору кадрового складу, застосування сучасних технологій управління розвитком державних службовців.

4. Вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

5. Підвищення престижу державної служби, запровадження дієвих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності службовців.

6. Створення системи соціального контролю над процесами формування і реалізації державної кадрової політики.

7. Розробка системи критеріїв ефективності кадрової політики і комплексу показників розвитку кадрового потенціалу органів державної влади.

8. Сучасне інформаційне забезпечення процесів формування і реалізації кадрової політики.

Стабільності у кадровому складі публічної служби можна досягти також підвищивши професійний рівень кадрів завдяки навчанню, перепідготовці, підвищенню кваліфікаційного рівня, стимулюванню потреби займатися самоосвітою та самовдосконаленням.

Професійному розвитку держслужбовців властиві ознаки складного механізму, завдяки якому формується, відтворюється кадровий корпус владних органів та управління, що має професійні, ділові і моральні риси, здатність обстоювати громадянські, суспільні і державні інтереси.

Щоб якісно виконувати посадові обов'язки у рамках державної служби, необхідно мати високий освітній рівень, ґрунтовні професійні і спеціальні знання, певні психофізіологічні характеристики, високі моральні принципи та поведінкові установки. Зрозуміло, що в процесі особистісного розвитку у держслужбовця формується потреба постійно підвищувати кваліфікацію та професійно самовдосконалюватися.

Висновки.

Отже, можемо дійти висновку, що саме базуючись на глибокому аналізі кадрових процесів, треба проводити кадровий моніторинг та прогнозувати розвиток кадрового потенціалу держорганів. Водночас до пріоритетних напрямів необхідно зарахувати виконання таких завдань: розробити і впровадити систему профорієнтації та відбору перспективних у професійному плані кадрів; сформувати систему профосвіти, підвищувати її якість та ефективність навчального процесу, усесторонньо забезпечувати його науково-методичними матеріалами; створити сприятливі умови та гарантії для того, щоб державні службовці могли проявити свої професійні та особистісні риси.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Грейсон Дж. Американський менеджмент на порозі XXI века / Дж. Грейсон молодший, К. О'Делл. – Москва: Экономика, 1991. – С. 204.
2. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) / Г. В. Атаманчук. – Москва: ОАО «НПО Экономика», 2000. – С. 211-212.
3. Гончарук Н. Т. Кадрові технології / Н. Т. Гончарук // Енциклопед. слов. з держ. упр. – Київ: НАДХ, 2010. – С. 310
4. Гончарук Н. Планування кар'єрного розвитку державних службовців у контексті реформування державної служби / Н. Гончарук // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4. – С. 199-209.
5. Олуйко В. М. Кадрові процеси у сфері державної служби: можливості регулювання / В. М. Олуйко // Університетські наукові записки. – 2005. – № 3. – С. 346-351.
6. Пархоменко-Купеців О. І. Конкурсний відбір державних службовців / О. І. Пархоменко-Купеців // Енциклопед. слов. з держ. упр. – Київ: НАДУ, 2010. – С. 333.
7. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Відом. Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

9. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби / С. М. Серьогін // *Аспекти публічного управління*. – 2013. – № 1. – С. 58-65.
10. Службена кар'єра / под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: Экономика, 1998. – 302 с.
11. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні / І. Сурай // *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. – 2012. – Вип. 2. – С. 51-58.
12. Тартьгашева Г. В. Механизмы регулирования кадровых процессов и отношений в органах государственной власти / Г. В. Тартьгашева // *Государственная служба России: проблемы становления и развития. Материалы методологического семинара*. – 2001. – С. 215-216.
13. Турчинов А. И. Управление карьерой персонала. Управление персоналом / А. И. Турчинов. – М.: РАГС, 2002. – 357 с.

REFERENCES

1. Hrejson, Dzh., & O'Dell, K. (1991). Amerykanskyj menedzhment na porohe XXI veka [American Management at the Threshold of the 21st Century]. Moscow: *Ekonomyka* [in Russian].
2. Atamanchuk, H.V. (2000). Hosudarstvennoe upravlenye (orhanyzatsyonno-funktsyonal'nye voprosy) [State Administration (organizational and functional issues)]. Moscow: *ОАО «NPO Ekonomyka»* [in Russian].
3. Honcharuk, H.T. (2010). Kadrovi tekhnolohii [Personnel technologies]. *Entsykloped. slov. z derzh. upr.* Kyiv: NADKh [in Ukrainian].
4. Honcharuk, N. (2012). Planuvannya kariernoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti reformuvannya derzhavnoi sluzhby [Planning the Career Development of Civil Servants in the Context of Civil Service Reform]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya*, 4, 199-209 [in Ukrainian].
5. Oluiiko, V.M. (2005). Kadrovi protsesy u sferi derzhavnoi sluzhby: mozhyvosti rehuliuвання [Personnel processes in the sphere of public service: opportunities for regulation]. *Universytetski naukovy zapysky*, 3, 346-351 [in Ukrainian].
6. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2010). Konkursnyj vidbir derzhavnykh sluzhbovtziv [Competitive selection of civil servants]. *Entsykloped. slov. z derzh. upr.* Kyiv: NADU [in Ukrainian].
7. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy [On the Civil Service: Law of Ukraine] 2015. № 889-VIII. Art. 43. *Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 4 [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the Procedure for holding a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. 2016. № 246. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> [in Ukrainian].
9. Serohin, S.M. (2013). Meta, zavdannia ta funktsii derzhavnoi sluzhby [Purpose, tasks and functions of the civil service]. *Public administration aspects*, 1, 58-65 [in Ukrainian].
10. Okhotskyj, E.V. (Ed.). (1998). Sluzhebnaia kar'era [Service career]. Moscow: *Ekonomyka* [in Russian].
11. Surai I. (2012). Dobir i vidbir kadrov yak mekhanizmy formuvannia y rozvytku elity v derzhavnomu upravlinni [Selection and selection of personnel as mechanisms of formation and development of the elite in public administration]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, 2, 51-58 [in Ukrainian].
12. Tartihashaeva, H.V. (2001). Mekhanyzmy rehulirovaniia kadrovnykh protsessov y otnosheni v orhanakh hosudarstvennoi vlasty [Mechanisms for regulating personnel processes and relations in government bodies]. *Hosudarstvennaia sluzhba Rossyy: problemy stanovleniia y razvytiia – State Service of Russia: problems of formation and development: Proceedings of the methodological seminar* [in Russian].
13. Turchynov, A.Y. (2002). Upravlenye kar'eroj personala. Upravlenye personalom [Management career staff. Personnel Management]. Moscow: *RAHS* [in Russian].

Качан Яна Віталіївна

Канд. держ.упр, доцент
Інститут підготовки кадрів державної служби
зайнятості України
03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17

Kachan Yana

Ph.D. in Public Administration, Assoc.Prof.
Ukrainian State Employment Service Training
Institute
17, Novovozaalnaya Str., Kyiv, 03038, Ukraine

Email: : yana.melnik82@gmail.com

ORSID: 0000-0002-4078-7747

Цитування: Качан Я. В. Принципи, функції та технології проходження публічної служби / Я. В. Качан // *Аспекти публічного управління*. – 2019. – Т. 7 – № 6-7. – С. 12-19.

Citation: Kahan, Ya.V. (2019). Pryntsyipy, funktsii ta tekhnolohii prokhodzhennia publichnoi sluzhby [Principles, functions and technologies of public service]. *Public administration aspects*, 7 (6-7), 12-19.

Стаття надійшла / Article arrived: 24.05.2019

Схвалено до друку / Accepted: 22.06.2019