



УДК: Р-6671-2017

**Рагуліна Олена Олексіївна,**  
аспірант кафедри менеджменту КНЕУ,  
перший рік заочної форми навчання, Ки-  
ївський національний економічний уні-  
верситет, 03095, Київ, вул. Срібнокиль-  
ська, 1-182, тел.: (097) 847 77 93, e-mail:  
elenaragulina@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3765-9568

**Рагулина Елена Алексеевна,**  
аспирант кафедры менеджмента КНЭУ,  
первый год заочной формы обучения, Ки-  
евский национальный экономический уни-  
верситет, 03095, Киев, ул. Срибнокиль-  
ская, 1-182, тел.: (097) 847 77 93, e-mail:  
elenaragulina@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3765-9568

**Ragulina Olena Oleksyevna,**  
postgraduate Department of Managment of

KNEU, the first year of correspondence form of education, Kiev National Economic Uni-  
versity, 03095, Kyiv, Str. Sribnokilska, 1-182, tel.: (097) 847 77 93, e-mail: elenaragulina@  
gmail.com

ORCID: 0000-0002-3765-9568

---

## **ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**

**Анотація.** У статті аналізуються сучасні засади організації та функціонування системи управління персоналом державної служби в зарубіжних країнах, а також система державних органів влади, які керують державною службою.

**Ключові слова:** державна служба, система управління персоналом, органи, які управляють державною службою.

## **ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**Аннотация.** В статье анализируются современные принципы организации и функционирования системы управления персоналом государственной службы в зарубежных странах, а также система государственных органов власти, управляющих государственной службой.

**Ключевые слова:** государственная служба, система управления персоналом, органы, управляющие государственной службой.

## **PROBLEMS OF THE ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF A PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC SERVICE: FOREIGN EXPERIENCE**

**Abstract.** In article the modern principles of the organization and functioning of a personnel management system of public service in the foreign countries, the carried-out analysis of system of public authorities of the power which direct public service are analyzed.

**Keywords:** public service, a personnel management system, bodies which operate public service.

---

**Постановка проблеми.** Сучасна система управління державною службою України переживає кризу. Так, вона, по-перше, змістовно та концептуально застаріла (механізми та методи роботи з персоналом є типовими, які не враховують зміни у сучасній життєдіяльності суспільства); по-друге, не носить системного характеру (зокрема, це стосується прийняття багатьох нормативно-правових актів щодо державної служби); крім того, сучасна система управління персоналом не може задовольнити потреби суспільства, зокрема, швидко сформуванню нову генерацію управлінців.

Подібні системні кризи переживали інші країни і знаходили свої шляхи вирішення проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема системного розгляду системи державних органів влади, які керують державною службою, приділяється неналежна увага. Так, у деяких підручниках (зокрема, “Административное право зарубежных стран” [1], “Административное государственное управление в стра-

нах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия” [2], “Государственное управление зарубежных стран” [8], “Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України” [9], “Управление персоналом” [10]), а також вченими: А. Єсімовою [4], Г. Леліковим [5], І. Нинюк [6], В. Олуйком [7] розглядаються лише певні аспекти управління державною службою за кордоном.

Проте серед невирішених раніше аспектів загальної проблеми є системний аналіз сучасних систем управління державною службою та визначення інноваційних шляхів реформування української системи управління державною службою.

Тому **основною метою статті** є здійснення ґрунтовного аналізу сучасних напрацювань з проблеми реформування систем управління державною службою в зарубіжних країнах та на підставі такого аналізу обґрунтування інноваційних шляхів реформування української системи управління державною службою.

**Виклад основного матеріалу.** З метою визначення оптималь-

них шляхів реформування системи управління персоналом державної служби України ґрунтовно проаналізуємо закордонний досвід із зазначеної проблеми.

Вивчення літератури з проблем формування системи управління кадрами державної служби дає підстави констатувати, що на світовому рівні не існує загальної системи організації закладів, які відповідальні за

державну службу. У деяких країнах по-різному організована державна служба, і тому сама структура організації державної служби різна.

З метою спрощення інформації систему органів управління державною службою можна уявити відповідно до наступної класифікації [4, с. 89].

Далі детально проаналізуємо систему органів управління держав-

<b>Органи управління державною службою</b>	<b>Країни</b>	<b>Причини такого типу підпорядкування</b>
Міністерство фінансів	Австралія, Данія, Португалія, Фінляндія, Ірландія, Швейцарія, Швеція, Кіпр	На відміну від діяльності службовців приватного сектору робота державних службовців оплачується з коштів державного бюджету, за рахунок коштів, отриманих від платників податків
Міністерство внутрішніх справ	Бельгія, Німеччина, Нідерланди, Угорщина, Литва, Словенія	Такий підхід існує здебільшого у федеральних державах, а також у країнах з децентралізацією влади та широкими повноваженнями органів місцевого самоврядування
Прем'єр-міністр	Великобританія, Італія, Канада, Швейцарія, Японія, Ісламська Республіка, Іран, Польща, Чехія	Управління, в якому задіяні державні службовці, є інструментом здійснення владних функцій уряду, де управління фінансується Головою уряду
Відомства (міністерства) у справах державної служби та державного управління	Греція, Іспанія, Туреччина, Франція, Болгарія, Словаччина	У деяких країнах управління державною службою здійснюють відповідні міністерства (відомства)
Управління державною службою знаходиться у компетенції більш незалежних міністерств, рад, комісій	Норвегія, Австралія, Люксембург, Китай, Нова Зеландія, США, Югославія, Естонія, Латвія, Румунія	У деяких країнах міністерство, яке відповідає за управління державною службою, користується більшим ступенем незалежності, при цьому воно охоплює й інші галузі (Міністерство спорту в Австралії, Міністерство праці та урядової адміністрації в Норвегії, Міністерство праці, соціальної солідарності та сім'ї в Румунії тощо)

ною службою у Франції, Іспанії, Німеччині, Латвії, США, Польщі та Китаї.

Розглянувши літературу з цієї теми, можна стверджувати, що французька система державної служби є системою кар'єрного зростання. У самому центрі системи просування по службі є принцип відмінності між рангом і видом роботи. Ранг є практично "особистою власністю" державного службовця. Державні службовці не можуть бути звільнені (якщо не виявлено дисциплінарних порушень або низького рівня їхньої роботи). Ранг дає державному службовцю можливості займатися тією роботою, яка відповідає рівню та кваліфікації відповідного рангу.

Для розвитку професіоналізму державна служба передбачає розвиток мобільності серед державних службовців. Для того щоб ввести елементи порівняння між різними завданнями (різними видами робіт) і допомогти організувати справжнє кар'єрне зростання на основі капіталізації різних професійних досвідів, збагачених мобільністю, а також постійним навчанням, необхідно створити систему взаємозв'язку. Це те, що у Франції називається "сітка" кваліфікацій та винагород.

Французьку систему іноді критикують за жорсткість і монолітність, за те, що надто багато уваги приділяється стажу роботи, за нечасте просування по службі, за незначну гнучкість. Але реальність демонструє, що державній службі Франції притаманна чудова здатність до адаптації, а також те, що при кар'єрному зростанні беруться до уваги заслуги і якісне виконання завдань.

У Франції органи, які управляють державною службою, виконують кожний свою функцію. Парламент затверджує Загальне положення про державну службу і визначає порядок створення бюджетних посад. Державна рада встановлює, які посади входять у коло повноважень президента і уряду, які категорії чиновників можуть призначатися іншими органами. Президент затверджує декрети з питань державної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб: державних радників, головних консультантів Рахункової палати, префектів, послів, керівників академій та ін. Прем'єр-міністр відповідно до конституційних норм несе безпосередню відповідальність за всю роботу державної служби. У рамках конституційних повноважень він готує і видає підзаконні акти, особливо положення про державну службу для окремих міністерств, координує діяльність міністерств в інтересах державної служби, бере участь у призначенні вищих посадових осіб. За рішеннями президента і прем'єр-міністра відбуваються призначення всього керівного складу міністерств (до начальників відділів) [7, с. 37].

Генеральний директорат (Головне управління) державної служби є основним органом, що відповідальний за управління державної служби. Це досить мале управління (менше 200 державних службовців), основними завданнями якого є створення і підтримання правових засад державної служби, управління зарплатами державних службовців, пенсійним забезпеченням, а також розроблення політики у сфері управління людськими ресурсами (особлива відпові-

дальність — за вищий корпус державних службовців), прийом, навчання, соціальний діалог, соціальні зв'язки. Очевидно, що Генеральний директорат (Головне управління) державної служби не управляє самими державними службовцями. Департаменти (управління) людськими ресурсами міністерств, місцевих органів влади та державних лікарень несуть відповідальність за повсякденне управління персоналом.

Генеральний директорат (Головне управління) державної служби належить міністерству, відповідальному за державну службу. До 2007 року Міністерство державної служби було тісно пов'язане з офісом прем'єр-міністра (у Франції, відповідно до Конституції, прем'єр-міністр є главою державної служби, принаймні державної цивільної служби). З 2007 року Міністерство державної служби стало частиною Міністерства бюджету і державних фінансів, беручи до уваги великі затрати на державну службу з бюджету держави (44,4 % державного бюджету витрачається на державну службу, 6,1 % від ВВП) [3, с. 72].

На регіональному рівні управління державною службою здійснюють префекти. Префект і підлеглі йому служби префектур виконують дві функції: представника центрального уряду і координаційного штабу служб регіону. Префект має право приймати на роботу службовців середньої і нижчої ланки. На рівні місцевого самоврядування керівними органами виступають муніципальні ради і мери. Вони замикають управління державною службою в масштабі країни. Крім того, для управління

кадрами державних службовців на регіональному і місцевому рівнях створені управління у формі державних територіальних інститутів. Ці управління об'єднуються в загальнонаціональний центр, що здійснює керівництво кадрами тільки вищої ланки [7, с. 38].

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівсуспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо [3, с. 72].

В інших країнах діє приблизно така сама схема організації державної служби з поділом на ряд рівнів, хоча в кожній країні є своя специфіка.

У більшості країн існують спеціалізовані органи управління державною службою. Кожна держава прагне знайти найбільш прийнятну систему організації і функціонування державної служби, що в цілому відповідає науковим поглядам на цю проблему з урахуванням національних традицій і культури населення.

У Німеччині функції управління державною службою підпорядковані Федеральному міністерству внутрішніх справ. До функцій підрозділів Федерального міністерства внутрішніх справ віднесені загальні питання: основи публічної служби, національне та міжнародне право у

сфері публічної служби; фінансове, тарифне право та правозабезпечення, а також питання управління модернізації та організації публічної адміністрації (організація та модернізація публічної адміністрації, скорочення бюрократії, дерегулювання, попередження корупції, міжнародне співробітництво).

Адміністративна система Іспанії організована за принципом так званої кар'єрної або закритої системи, основною характерною рисою якої є набір персоналу до державних органів (оголошення та адміністративні процеси) на окрему посаду базового рівня, в межах якої можливе кар'єрне підвищення (процеси просування по службі) та підвищення заробітної плати. Закон передбачає мінімальні умови доступу до роботи в системі адміністрації, крім того, залежно від рівня роботи враховується освітній рівень (магістр/спеціаліст, дипломат, бакалавр тощо).

Такий вид системи державної служби є дуже ієрархічним і базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки в процесі прийому на роботу до адміністрації. Однак адміністративна система Іспанії, яка багато в чому базується на французькій системі державної служби, була змінена внаслідок реформ 1997–1999 років у зв'язку з припиненням використання елементів, запозичених з англосаксонської системи. Головними змінами, які було запроваджено, є такі:

- суттєві зміни у системі управління людськими ресурсами. Внаслідок цього розширилися можли-

вості для проведення більш гнучкої кадрової політики. Раніше питання просування державних службовців вирішувалися спеціальними органами, а кадрова політика в цілому регулювалася на рівні законодавства (адміністративного права). Більше того, будь-яка дія, прийнята Головою підрозділу, могла бути оскаржена у судовому порядку. Таким чином, керівники підрозділів були позбавлені реальних важелів впливу на підлеглих [8, с. 350].

Нова система управління персоналом передбачає те, що керівники підрозділів державної служби (наприклад, керівники департаментів, управлінь) можуть діяти як топ-менеджери приватного сектору. З них знімається відповідальність та обмеження, визначені адміністративним правом, однак вони несуть персональну відповідальність за кадрову політику. Впровадження у державну службу принципів діяльності приватного сектору дало можливість ввести нові форми організації праці на державній службі, зокрема: термінові контракти, стажування, тимчасові трудові угоди тощо [8, с. 350];

- адміністрації надано право здійснювати переведення службовців та їх скорочення відповідно до вимог приватного права;

- запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, зокрема, такий підхід дає можливість відбирати службовий персонал та призначати окремого працівника на конкретну посаду відповідно до умінь та навичок службовця. Однак досить важко поєднувати таку систему з системою влади, за якої призначення деяких ключових відпо-



відальних посад осіб відбувається без врахування умінь та навичок;

- створено можливості для запровадження інших типів професійних відносин в адміністративних установах, які відрізняються від класичної кар'єри чиновника, зокрема введення посад так званих тимчасових та постійних працівників;

- зміна системи оплати праці та врахування при визначенні зарплати рівня відповідальності та професійного досвіду, вмінь, навичок.

Усі названі риси наявні сьогодні в моделі державного управління Іспанії. Можна стверджувати, що систему державного управління Іспанії варто розглядати як своєрідну модель, яка поєднує риси закритої англосаксонської та відкритої французької моделі державного управління.

Автором було проаналізовано сучасні інституції у Латвії. Слід зазначити, що починаючи з 1995 року Адміністрація державної служби є відповідальною інституцією за формування політики державної служби. Цю установу було ліквідовано в кінці 2008 року в результаті скорочення співробітників. Функції Адміністрації державної служби істотно скоротилися в кінці 2002 року, і Адміністрація функціонувала виключно як контрольний орган. З 2003 року відповідальність за державну службу та кадрову політику було покладено на Державну канцелярію, і відповідальність за політику заробітної плати в державному секторі було розділено між Державною канцелярією і Міністерством фінансів.

Функції Державної канцелярії в управлінні державної служби:

- розроблення кадрової політики в державному секторі, включаючи державну службу;

- розроблення законодавства у сфері державної служби та діяльності працівників державного сектору;

- розроблення і впровадження системи: класифікації посад, щорічної атестації, підготовки державних службовців і працівників на центральному рівні;

- розроблення порядку проходження навчання;

- затвердження класифікації робочих місць у центральних державних установах;

- затвердження положення про конкуренцію державних службовців;

- координація підрозділів з питань управління людськими ресурсами Міністерств та інших органів центральної адміністрації;

- надання консультації з питань зайнятості та державної служби.

Функція управління людськими ресурсами, що зайняті у державному секторі, виконується Департаментом координації політики Державної канцелярії, який є відповідальним за загальну державну політику адміністрації. На даний час існує 12 державних службовців, які працюють у цьому підрозділі, але вони виконують й інші обов'язки, покладені на Департамент.

На Бюро управління персоналом США покладене завдання забезпечення централізації та координації кадрової роботи в апараті адміністративно-державного управління. До компетенції Бюро належать: призначення службовців на посади та їх просування по службі; оцінювання їхньої праці; підвищення кваліфікації; за-

охочення та покарання; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення кадрової роботи. Стосовно Ради з питань захисту системи заслуг слід зазначити, що до її повноважень віднесено забезпечення виконання законів про цивільну службу в частині прийому, звільнення та проходження служби відповідно до принципів “системи заслуг”. На сьогодні сформульовано дев’ять основних принципів системи заслуг, які законодавчо врегульовані:

- рекрутування службовців з усіх сегментів суспільства з підбором та просуванням на підставі здібностей, знань та вмінь при забезпеченні виконання справедливої та відкритої змагальності;

- справедливе та неупереджене відношення у процесі здійснення управління персоналом (не залежне від політичних думок, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного становища, віку та інвалідності) з відповідною повагою до конфіденційності особистого життя та конституційних прав;

- рівна оплата за роботу рівної цінності з урахуванням як національного, так і місцевого рівня оплати працівників приватного сектору з поєднанням заохочень та визнанням бездоганного виконання роботи;

- високі стандарти чесної поведінки і турботи про суспільні інтереси;

- дієве та ефективне використання федеральної робочої сили;

- збереження професійних службовців, навчання працівників, які неадекватно працюють, та звільнення працівників, які не можуть та не бажають забезпечувати певні стандарти в роботі;

- покращення роботи шляхом ефективного навчання та підготовки;

- захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу;

- захист службовців від покарань за законне розкриття інформації. Покарання не може бути застосовано до службовця, який подав “сигнал тривоги” [2, с. 142].

Організація державної служби в Польщі має свої особливості. Управління системою державної служби складається з глави державної служби, Генерального директора офісу, державної служби, Департаменту державної служби (канцелярія прем’єр-міністра).

Глава державної служби — центральний орган урядової адміністрації, компетентний у питаннях державної служби. Глава державної служби безпосередньо підпорядкований прем’єр-міністру, який його призначає і звільняє. Прем’єр-міністр призначає главу державної служби з числа державних службовців, заслухавши позицію Ради державної служби. Глава державної служби виконує свої завдання за сприяння генеральних директорів [6, с. 181].

До основних обов’язків глави державної служби належать:

- забезпечення дотримання законодавства про державну службу;

- керування процесом управління персоналом державної служби;

- збір даних про персонал державної служби;

- підготовка проектів нормативних актів, що стосуються державної служби;

- контроль та нагляд за використанням ресурсів;



– планування, організація та контроль процесу навчання державних службовців;

– поширення інформації про державну службу;

– забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;

– забезпечення міжнародного співробітництва з питань, що стосуються державної служби;

– створення й реалізація проекту стратегії управління людськими ресурсами державної служби;

– встановлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби і основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу та етичних принципів державної служби.

Посада Генерального директора існує в канцелярії прем'єр-міністра, в офісі міністра, в офісі голови комітету, що входить до складу ради міністрів, в офісі центрального органу урядової адміністрації, у воєводствах. Генеральний директор підпорядковується безпосередньо керівнику офісу. Генеральний директор здійснює заходи, передбачені у трудовому законодавстві стосовно осіб, що працюють в офісі, і реалізовує політику управління людськими ресурсами. Він забезпечує функціонування і спадковість у роботі офісу, умови його функціонування, а також організацію роботи [6, с. 182].

Рада державної служби складається з 15 членів і є консультативним органом прем'єр-міністра. Рада вирішує такі питання:

– питання розвитку державної служби, які надані прем'єр-міністром, главою державної служби або за власною ініціативою;

– проект стратегії управління людськими ресурсами державної служби;

– проект закону про бюджет та щорічне виконання бюджету в частині, що стосується державної служби;

– питання збільшення видатків з державного бюджету для державної служби;

– проекти нормативних актів про порядок проходження державної служби;

– програма професійної підготовки державних службовців;

– професійна етика Корпусу Державної служби;

– пропозиції щодо кандидатур на посаду глави державної служби відповідно до вимог, встановлених чинним законодавством;

– проекти кодексів норм і правил, що регулюють діяльність Комісії з питань дисципліни на державній службі;

– світи глави державної служби.

Департамент державної служби (канцелярія прем'єр-міністра) виконує завдання, що належать до компетенції глави державної служби.

Автором пропонується детально проаналізувати організацію державної служби в Китаї, адже там традиційно визнається єдиний критерій істини – “ефективність твоїх дій у боротьбі за владу та ресурси” [5, с. 8].

Базовим документом у сфері держслужби в Китаї є “Тимчасове положення про державних службовців”, введене в дію Постановою Держради КНР № 125 від 14 серпня 1993 р. У листопаді того ж року Держрада оприлюднила Директиву № 78 “Про правила запровадження системи держслужбовців”. На основі актів уряду відповідні рішення були також прийняті Оргвідділом ЦК КПК

(про введення системи держслужбовцю у партійних органах та апаратах НПКРК) і Міністерством кадрів КНР [3, с. 75].

Міністерство кадрів КНР є структурним підрозділом Держради КНР і відповідає за кадрову політику та імплементацію реформи кадрової системи в країні. Головними функціями Міністерства є [5, с. 10]:

- здійснення загального управління професійними та технічними кадрами в країні;

- сприяння розвитку професійних і технічних кадрів, державних службовців та управлінського персоналу на підприємствах.

Міністерство кадрів КНР відповідає за впровадження реформи системи кадрового управління та розвитку людських ресурсів у країні. До функцій Міністерства входять: вивчення та розроблення навчальних планів і програм реформи кадрової системи в урядових та адміністративних органах, громадських закладах і державних підприємствах; розроблення політики, законодавчої бази та норм кадрового управління, контроль за їх імплементацією; прогнозування, планування, розвиток, навчання, розподіл та управління людськими ресурсами.

У сфері планування людських ресурсів Міністерство кадрів КНР є відповідальним за розвиток національних програм на макrorівні щодо структурного регулювання та розподілу компенсацій для робітників, які працюють в урядових адміністративних органах та громадських закладах; за підготовку планів ротачії кадрів для урядових адміністративних органів та громадських закладів; здійснен-

ня загального контролю за повною виплатою компенсацій працівникам державних органів та громадських закладів; здійснення статистичної роботи та аналізу щодо кадрового забезпечення та компенсаційних виплат працівникам державних органів та громадських закладів [5, с. 11].

Міністерство кадрів КНР є відповідальним за управління професійними та технічними кадрами в країні. До компетенції Міністерства входять: планування та підготовка висококваліфікованих кадрів; відбір та подальше просування найбільш перспективних спеціалістів молодшого та середнього віку; визначення серед них таких, що отримуватимуть спеціалізовану допомогу уряду; покращання якості управління в системі вищої академічної освіти; працевлаштування кадрів, що повернулися в країну після навчання за кордоном; перепідготовка професійно-технічного кадрового складу. Міністерство вивчає та розробляє нормативну базу щодо працевлаштування осіб з числа професійно-технічного кадрового складу в китайські заклади за кордоном. Міністерство також опрацьовує питання покращання системи перепідготовки для професійно-технічного кадрового складу; вдосконалення системи іспитів та оцінок кваліфікаційної підготовки професійно-технічного кадрового складу, загальної координації системи кваліфікаційних стандартів різних категорій професійно-технічного кадрового складу.

Міністерство кадрів КНР є органом, що відповідає за планування та прогнозування розвитку людських ресурсів, концентруючи увагу на

більш обдарованих кадрах. Міністерство також залучене у процес реформування системи працевлаштування випускників вищих навчальних закладів та переведення цього процесу на ринкові засади.

**Висновок.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що в зарубіжних країнах система управління персоналом характеризується такими особливостями:

- самостійність та відповідність службовців, головним критерієм яких є якість надання державних послуг громадянам;
- склалася усталена система органів, які управляють кадрами державної служби;
- закордонна система управління персоналом ґрунтується на принципах приватного сектору, що дозволяє їй бути гнучкою та швидко пристосовуватися до змін у соціально-політичному житті суспільства;
- система управління персоналом державної служби за кордоном підпорядкована прем'єр-міністру, проблемами державної служби опікується ціле міністерство, що демонструє її важливість у системі державного управління.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є аналізування і розроблення механізмів реформування системи управління персоналом України на підставі зарубіжного досвіду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Административное право зарубежных стран: учебник* / под ред. А. Н. Козырина, М. А. Шатиной. — М.: Спарк, 2003. — 345 с.
2. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И. А. Василенко. — М.: Логос, 2000. — 200 с.
3. *Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія* / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. — К.: НАДУ, 2008. — 418 с.
4. *Есимова А.* Современные технологии в системе государственной службы / А. Есимова // *Університетські наук. записки: Часопис Хмельниць. ун-ту управління та права.* — 2007. — № 3 (23). — С. 87–103.
5. *Леліков Г. І.* Політико-правові засади кадрової роботи в Китайській Народній Республіці / Г. І. Леліков, В. М. Олуйко // *Вісн. Хмельниць. ін-ту регіон. упр. та права.* — 2003. — № 1 (6). — С. 7–11.
6. *Нинюк І.* Шлях до посади професійного урядовця (досвід Республіки Польща) / І. Нинюк // *Актуальні проблеми держ. упр.: зб. наук. праць.* — О., 2002. — Вип. 10. — С. 172–183.
7. *Олуйко В.* Зарубіжний досвід організації державної служби / В. Олуйко, В. Саєнко // *Вісн. держ. служби України.* — 2004. — № 3. — С. 34–39.
8. *Пронкин С. В.* Государственное управление зарубежных стран: учеб. пособие / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. — М.: Аспект Пресс, 2001. — 416 с.
9. *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України* / А. В. Кірмач, В. К. Тимошук, М. В. Фігель та ін.; за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика; Центр політико-правових реформ. — К.: Конус-Ю, 2007. — 735 с.

10. *Управление персоналом: учебник / общ. ред. А. И. Турчинов. — М.: Изд-во РАГС, 2002. — 488 с.*

## REFERENCES

1. *Kozyrina A. N. and Shtatina M. A. (2003), Administrativne pravo pravo zarubejnyh krain:ucheniy [Administrative law of foreign country: student], Spark, Moscow, Russia, p. 345.*
2. *Vasilenko I. A. (2000), Administrativne gosudarstvennoe pravo v stranah Zapada: USA, Angliya, Franciya, Germaniya [Administrative public administration in the countries of the West: USA, Great Britain, France, Germany], Logos, Moscow, Russia, p. 200.*
3. *Oluyko V. M., Rizhikh V. M., Suray I. G. and other (2008), Derjavna kadrova politika: teoretiko-metodologichne zabezpechennya: monografiya [State personnel policy: the theorist – methodological providing: monograph], NADU, the National academy of public administration in case of President of Ukraine, Kiev, Ukraine, p. 418.*
4. *Esimova A. (2007), Modern technologies in the system of public service, Universitetskie naukovy zapuski: Chasopys Hmelnytskogo Institute upravlinnya ta prava [University scientific notes: Khmelnytsky of the university of management and right], HUMP, Khmelnytsky, Ukraine, № 3 (23), p. 87–103.*
5. *Lelikov G. I., Oluyko V. M. (2003), Politiko-pravovi zasady kadrovoy roboty v Kitayskiiy Narodniy Respubliki [Political – legal principles of personnel work in People’s Republic of China], Khmelnytsky institute of regional government and right, Khmelnytsky, Ukraine, № 1 (6), p. 7–11.*
6. *Ninyuk I. (2002), Slych do posady profesiynogo uryadovca (opyt Respubliki Poicha) [Way to a position of the professional government official (experience of the Republic Poland)], Current problems of public administration: collection of scientific works, Odessa, Ukraine, vol. 10, p. 172–183.*
7. *Oluyko V., Saenko V. (2004), Zarubejnyy dosvid organizatii derjavnoy slujby [Foreign experience of the organization of public service, Messenger of public service of Ukraine, Kyiv, Ukraine, vol. 3, p. 34–39.*
8. *Pronkin S. V., Petrunina O. E. (2001), Gosudarstvennoe upravleniya zarubejnyh stran: uchebnoe posobie [Public administration of foreign countries: Tutorial], Aspect Press, Moscow, Russia, p. 416.*
9. *Kirmach A. V., Tymoschuk V. K., Figel M. V. and other (2007), Publichna slujba. Zarubejny dosvid ta propositcii dly Ukrainy [Public service. Foreign experience and offers for Ukraine], Center of political and legal reforms, Konus-Yu, Kyiv, Ukraine, p. 735.*
10. *Turchynov A. I. (2002), Upravleniya personalom. Uchebnyk [Human resource management. Textbook], RAGS, Moscow, Russia, p. 488.*