



УДК 351

**Акімов Олександр Олексійович,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент, начальник відділу правового  
забезпечення, Національна служба  
посередництва і примирення, 01004,  
м. Київ, вул. Басейна, 1/2А, тел.: (044)  
235 45 01, 1970aaa@ukr.net

ORCID: 0000-0002-9557-2276

**Акимов Александр Алексеевич,**  
кандидат наук по государственному  
управлению, доцент, начальник отдела  
правового обеспечения, Национальная  
служба посредничества и примирения,  
01004, г. Киев, ул. Бассейная, 1/2А, тел.:  
(044) 235 45 01, 1970aaa@ukr.net

ORCID: 0000-0002-9557-2276

**Akimov Oleksandr Oleksijovych,**  
PhD in Public Administration., Associate  
professor, head of the legal department,

National Mediation and Conciliation Service, 01004, Kiev, st. Baseyna, 1/2A, tel.:  
(044) 235 45 01, 1970aaa@ukr.net.

ORCID: 0000-0002-9557-2276

---

## АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН: АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Анотація.** У статті проаналізовано професійну діяльність державних службовців зарубіжних країн, зокрема сучасний стан системи управління персоналом в органах публічної влади. Розглянуто основні принципи системи управління персоналом на державній службі зарубіжних країн. Досліджено зарубіжний досвід органів управління персоналом публічною службою, особливостей відбору кадрів для зайняття посад державної служби та управління кадровими процесами в органах публічної влади.

**Ключові слова:** державний службовець, державний орган, посадова особа, публічна служба, професійна діяльність, компетенції, компетентність, кваліфікація, готовність, компетентний фахівець, управління персоналом.

## АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Аннотация.** В статье проанализирована профессиональная деятельность государственных служащих зарубежных стран, в частности, современное состояние системы управления персоналом в органах публичной власти. Рассмотрены основные принципы системы управления персоналом на государственной службе зарубежных стран. Исследован зарубежный опыт органов управления персоналом публичной службой, особенностей отбора кадров для замещения должностей государственной службы и управления кадровыми процессами в органах публичной власти.

**Ключевые слова:** государственный служащий, государственный орган, должностное лицо, публичная служба, профессиональная деятельность, компетенции, компетентность, квалификация, готовность, компетентный специалист, управление персоналом.

## ANALYSIS OF THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF THE CIVIL SERVANTS OF THE FOREIGN COUNTRIES: ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT

**Abstract.** In the article analysis of the professional activity of the civil service of foreign countries, including the current state of the system of personnel management in public authorities are conducted. The basic principles of the system of management staff in the public service abroad. The foreign experience of public service personnel management, recruitment features to engage in civil service and personnel management processes in public authorities is explored.

**Keywords:** public servant, public authority, official, public service, professional work, competence, competence, qualification, availability, qualified specialist personnel management.

---

**Постановка проблеми.** Основу ефективної кадрової діяльності в різних країнах світу становить зважена політика управління людськими ресурсами. Аналіз сучасних тенденцій кадрового забезпечення державної служби зарубіжних країн визначає актуальність формування ефективної системи відбору кадрів як важливої умови кадрового забезпечення. На сьогодні потрібно відпрацювати дієву технологію відбору на зайнят-

тя посад державної служби, оновлення апарату органів державного управління, технологію створення дієвого кадрового резерву та його функціонування для забезпечення держави високопрофесійними кадрами. Протягом останніх 25-ти років під людськими ресурсами найчастіше розуміють трудові ресурси, кадри. Кадрова політика в Україні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рів-

нях влади ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю за негативними виявами в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктів. Разом із тим потребує детального вивчення саме зарубіжний досвід удосконалення кадрового менеджменту в системі публічної служби через вплив на механізми підбору та розстановки кадрів, їхньої професійної підготовки, адаптації та перепідготовки, кар'єрного розвитку посадовців та оцінювання діяльності. Питання адаптації зарубіжного досвіду державної служби до українських реалій є не лише актуальною, але й необхідною. Тому, на нашу думку, існує потреба проаналізувати основні підходи до управління кадровими процесами в органах влади зарубіжних країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науці питання досвіду кадрового забезпечення зарубіжних країн висвітлювали у своїх працях такі науковці: А. Аверин, В. Авер'янова, О. Антонова, М. Білинська, И. Василенко, О. Васильєв, К. Ващенко, Н. Гончарук, С. Дубенко, Т. Желюк, Н. Іванова, М. Лажихи, Г. Леліков, Н. Липовська, В. Малиновський, О. Оболенський, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сороко, В. Тимошук, А. Школик та ін. Невирішеним питанням, на нашу думку, є напрацювання пропозицій щодо відбору кадрів для зайняття посад державної служби в Україні з урахуванням можливості адаптування зарубіжного досвіду до українських реалій.

**Метою статті** є дослідження зарубіжного досвіду щодо особливостей відбору кадрів для зайняття посад державної служби та управління кадровими процесами в органах публічної влади зарубіжних країн.

**Виклад основного матеріалу.** Головна проблема наявного стану управління персоналом публічної служби полягає в тому, що існує суттєва різниця між глобальними викликами сучасного суспільства, які необхідно терміново вирішувати службовцям, та застарілими методами роботи з такими кадрами. Основу сучасних концепцій управління персоналом є зростаюча роль особи службовця, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, поставлених перед організацією. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості, воно дає можливість узагальнити і реалізувати головний спектр питань щодо адаптації людини в зовнішніх умовах, урахувати особистісний чинник в побудові системи управління персоналом [1].

На будь-якому рівні управління практично завжди існує потреба в кадрах, які здатні генерувати нові ідеї, думати про добробут людей та країни. Так, у сфері державної служби сформувались певні вимоги до кадрової політики, наведемо деякі з них: а) відбір кадрів за професійними, діловими та моральними якостями; б) законність у кадровій роботі; в) прийняття на роботу кандидатів для зайняття посад державної служби відповідно до їхньої професійної підготовки та здібностей; г) оновлення та розвиток кадрів;

д) контроль і підзвітність кадрів. Ключовою позицією у системі управління персоналом є розвиток персоналу, який безпосередньо визначає розвиток організації (закладу, установи) та соціально-трудова відносина у ній. Основними факторами розвитку персоналу є такі фактори: 1) ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – відносина влади – підлеглості, тиску на людину за допомогою примусу; 2) культура – тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які виробляються у колективі та регламентують дії особистості, спонукають індивіда вести себе так, а не інакше без видимого примусу; 3) ринок трудових ресурсів як сітка рівноправних відносин усіх зацікавлених суб'єктів. Саме такий фактор повинен стати ключовим у системі управління персоналом публічної служби України.

Аналіз літератури з проблем формування системи управління кадрами публічної служби дає підстави констатувати, що на світовому рівні не існує загальної системи організації закладів, відповідальних за публічну службу. У різних країнах по-різному організована публічна служба, і тому її структура організації різна. З метою спрощення інформації про систему органів управління персоналом публічної служби зазначена система наведена у таблиці [2].

Так, за результатами проведеного аналізу управління персоналом публічної служби дає підстави стверджувати, що французька система публічної 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” службовця. Публічні службовці не можуть бути звільнені (якщо не виявлено дисциплінарних порушень або низького рівня їхньої роботи). Ранг дає публічному службовцю можливості займатися тією роботою, яка відповідає рівню та кваліфікації відповідного рангу. Для розвитку професіоналізму публічна служба передбачає розвиток мобільності серед публічних 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 занадто 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 система органів, які управляють державною службою, виконує 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 чиновни-

## Система органів управління різних країн

Органи управління персоналом публічною службою	Країни	Причини такого типу підпорядкування
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 в основному 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 публічної служби та державного управління	Греція, Іспанія, Туреччина, Франція, Болгарія, Словаччина	У деяких країнах управління державною службою здійснюють відповідні міністерства (відомства)
Управління публічною 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 і інші галузі (Міністерство спорту в Австралії, Міністерство праці та урядової адміністрації в Норвегії, Міністерство праці, соціальної солідарності та сім'ї в Румунії тощо)

ків 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, особли-

ві 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) [3].

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 відповідальність — 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 [4].

Генеральний директорат (Головне управління) державної служби належить міністерству, відповідальному за державну службу. До 2007 р. 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 р. 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 ) [5].

На регіональному рівні управління державною службою здійснюють префекти. Префект і підлеглі йому служби префектур виконують дві функції: представника центрально-

го 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. 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.

В інших країнах діє приблизно така ж 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 провідним науковим поглядам на цю проблему з урахуван-



ням 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) [6].

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, бакалавр тощо) [7].

Такий вид системи державної служби є дуже ієрархічним і базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплома про рівень освітньої підготовки у процесі прийому на роботу до адміністрації. Однак, адміністративна система Іспанії, яка багато в чому базується на французькій сис-

темі державної служби, була змінена внаслідок реформ 1997–1999 рр. 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 можливості 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). Більш того, будь-яка дія, прийнята Головою підрозділу, могла бути оскаржена у судовому порядку. Таким чином, керівники підрозділів були позбавлені реальних важелів впливу на підлеглих.

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]: а) адміністрації надано право здійснювати переведення службовців та їх скорочення відповідно до вимог приватного права; б) запровадження інноваційного підходу до класифі-

кації 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, яка призначає на деякі ключові відповідальні посади осіб, не враховуючи умінь та навички; в) створено можливості для запровадження інших типів професійних відносин в адміністративних установах, які відрізняються від класичної кар'єри чиновника, зокрема введення посад так званих тимчасових і постійних працівників; г) зміна системи оплати праці і врахування при визначенні зарплати рівня відповідальності та професійного досвіду, вмінь, навичок.

Усі зазначені форми організації праці на держслужбі 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 р. Адміністрація державної служби є відповідальною інституцією за формування політики державної служби. Цю установу було ліквідовано в кінці 2008 р. в результаті скорочення співробітників. Функції Адміністрації державної служби істотно скоротилися в кінці 2002 р., і Адміністрація функціонувала виключно як контрольний орган. З 2003 р. від-

повідальність 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 [9].

До функцій Державної канцелярії в управлінні державної служби належить: а) розроблення кадрової політики в державному секторі, включаючи державну службу; б) розроблення законодавства у сфері державної служби та галузі діяльності працівників державного сектору; в) класифікації посад, щорічної атестації, підготовки державних службовців і працівників на центральному рівні; г) розроблення порядку проходження навчання; д) затвердження класифікації робочих місць у центральних державних установах; е) затвердження положення про конкуренцію державних службовців; ж) координація підрозділів з питань управління людськими ресурсами Міністерств та інших органів центральної адміністрації; з) надання консультації з питань зайнятості та державної служби.

Функція управління людськими ресурсами, які зайняті у державному секторі, виконується Департаментом координації політики Державної канцелярії, який є відповідальним за загальну державну політику адміністрації. На сьогодні існує 12 державних службовців, які працюють у цьому підрозділі, але вони виконують й інші обов'язки, покладені на Департамент [10].

На Бюро управління персоналом США покладене завдання забезпечення централізації та координації



кадрової роботи в апараті адміністративно-державного управління. До компетенції Бюро належить: призначення службовців на посади та їхнє просування по службі; оцінювання їхньої праці; підвищення кваліфікації; заохочення та покарання; розроблення рекомендацій щодо удосконалення 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”. Нині сформульовано дев’ять основних принципів системи заслуг, які законодавчо врегульовані: а) рекрутування службовців зі всіх сегментів суспільства з підбором та просуванням на підставі здібностей, знань та вмінь при забезпеченні виконання справедливої та відкритої змагальності; б) справедливе та неупереджене відношення у процесі здійснення управління персоналом (не залежне від політичних думок, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного стану, віку та інвалідності), з відповідною повагою до конфіденційності особистого життя та конституційних прав; в) 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; г) високі стандарти чесної поведінки та турботи про суспільні інтереси; д) дієва та ефективне використання федеральної робочої сили; е) збереження професійних службовців, навчання

працівників, які неадекватно працюють, та звільнення працівників, які не можуть та не бажають забезпечувати певні стандарти в роботі; ж) покращення роботи шляхом ефективного навчання та підготовки; з) захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу; і) захист службовців від покарань за законне розкриття інформації. Покарання не може бути застосовано до службовця, який подав “сигнал тривоги” [11].

Організація державної служби в Польщі має свої особливості. Управління системою державної служби складається з Глави Державної служби, Генерального директора Офісу, Ради Державної служби, Департаменту державної служби (канцелярія Прем’єр-міністра) [12].

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 сприянням Генеральних директорів [13].

До обов’язків Глави Державної служби належать: а) забезпечення дотримання законодавства про державну службу; б) керування процесом управління персоналом державної служби; в) збір даних про персонал державної служби; г) підготовка проектів нормативних актів, що стосуються державної служби;

д) контроль та нагляд за використанням ресурсів; е) планування, організація та контроль процесу навчання державних службовців; ж) поширення інформації про державну службу; з) забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади; і) забезпечення міжнародного співробітництва з питань, що стосуються державної служби; к) створення і реалізація проекту стратегії управління людськими ресурсами державної служби; л) встановлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби і основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу та етичних принципів державної служби [14].

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, які працюють в офісі, і реалізовує політику управління людськими ресурсами. Він забезпечує функціонування і спадковість у роботі офісу, умови його функціонування, а також організацію роботи. Рада Державної служби складається з 15 членів і є консультативним органом Прем'єр-міністра. Рада вирішує такі питання: а) питання розвитку державної служби, які надані Прем'єр-міністром, Главою Державної служби або за власною ініціативою; б) проект стратегії управління людськими ресурсами державної служби; в) проект закону

про бюджет та щорічне виконання бюджету в частині, що стосується державної служби; г) питання збільшення видатків з державного бюджету для державної служби; д) проекти нормативних актів про порядок проходження державної служби; е) програма професійної підготовки державних службовців; ж) професійна етика Корпусу Державної служби; з) пропозиції стосовно кандидатур на посаду Глави Державної служби відповідно до вимог, встановлених чинним законодавством; і) проекти кодексів норм і правил, що регулюють діяльність Комісії з питань дисципліни на державній службі; к) звіти Глави Державної служби [15].

Департамент державної служби (канцелярія Прем'єр-міністра) виконує завдання, що належать до компетенції Глави Державної служби. Пропонуємо детально проаналізувати організацію державної служби в Китаї, адже там традиційно визнається єдиний критерій істини – “ефективність твоїх дій у боротьбі за владу та ресурси” [16].

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 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 держслужбовця у партійних органах та апаратах НПКРК) і Міністерством кадрів КНР.

Міністерство кадрів КНР є структурним підрозділом Держради КНР і відповідає за кадрову політику та імплементацію реформи кадрової системи в країні. Головними функціями Міністерства є: а) здійснення загального управління професійними та технічними кадрами в країні; б) сприяння розвитку професійних і технічних кадрів, державних службовців та управлінського персоналу на підприємствах [17].

Міністерство кадрів КНР складається з таких функціональних підрозділів: Головне управління; Департамент політики та законодавства; Департамент планування та фінансів; Департамент управління професійними та технічними кадрами; Департамент розвитку та ротації кадрів; Департамент компенсацій, заохочень та звільнень; Департамент демобілізації та укомплектування офіцерського складу; Департамент міжнародних обмінів та співробітництва. Міністерство кадрів КНР відповідає за впровадження реформи системи кадрового управління та розвитку людських ресурсів у країні. До функцій Міністерства входить вивчення та розроблення навчальних планів та програм реформи кадрової системи в урядових та адміністративних органах, громадських закладах та державних підприємствах; розроблення політики, законодавчої бази та норм кадрового управління, контроль за їх імплементацією; прогнозування, планування, розвиток, навчання, розподіл та управління людськими ресурсами [18].

Міністерство кадрів КНР є відповідальним за розроблення та впровадження легалізованих планів у

системі кадрового управління; підготовку законопроектів, норм та правил у сфері кадрового управління; здійснення контролю та інспектування імплементації законодавчих актів і норм у сфері кадрової політики; загальну координацію функціонування правової системи кадрового забезпечення. 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 ротації кадрів для урядових адміністративних органів та громадських закладів; здійснення 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 [19].

Міністерство кадрів КНР є відповідальним за управління професійними та технічними кадрами у країні. У сферу компетенції Міністерства входить планування та підготовка висококваліфікованих кадрів; відбір та подальше просування найбільш перспективних спеціалістів молодшого та середнього віку; визначення серед них тих, хто отримуватимуть спеціалізовану допомогу уряду; поліпшення якості управління в системі вищої академічної освіти; працевлаштування кадрів, що повернулися в країну після навчання за кордоном; перепідготовка профе-

сійно-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 щодо поліпшення 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 [20].

Міністерство кадрів КНР займається також розробленням загальних планів реформування кадрової системи громадських закладів; формуванням політики та створенням нормативної бази у сфері найму, оцінки діяльності, призначення та переміщення по посаді, звільнення, перепідготовки, нагородження, виходу на пенсію, накладення дисциплінарних стягнень та заохочень стосовно професійно-технічного кадрового складу урядових органів, співробітників та керівного складу громадських закладів. Міністерство також розробляє систему стандартів для керівного складу урядових адміністративних органів та громадських організацій, а також організовує імплементацію цих стандартів.

Міністерство кадрів КНР є органом, що відповідає за планування та прогноз розвитку людських ресурсів, концентруючи увагу на більш обдарованих кадрах. Міністерство також залучене до процесу реформування системи працевлаштування випускників вищих навчальних за-

кладів та переведення цього процесу на ринкові засади.

Міністерство кадрів КНР є відповідальним за спрямування та координацію міжнародного обміну і співробітництва у галузі кадрів та розвитку людських ресурсів. Міністерство відповідає за імплементацію міжнародних проектів у сфері кадрового співробітництва та управління відбором і відправкою китайського персоналу до міжнародних організацій. Міністерство координує та організовує закордонні навчання державних службовців, професійно-технічних кадрів за кордоном. Міністерство є національним центром координації питань розвитку прав людини у співробітництві з міжнародними організаціями та багатосторонньому співробітництві [21].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, можна дійти висновку, що вивчення зарубіжного досвіду, запровадження окремих прогресивних елементів розбудови державної служби в Україні на підставі цього досвіду є важливою складовою формування професійного, відданого своїй справі корпусу державних службовців. Як свідчить зарубіжний досвід, створення в системі державного управління окремих самостійно діючих структур, що виконують функції з кадрових питань, дає можливість підвищити ефективність попереднього відбору для зайняття посад державної служби та системи управління персоналом на державній службі загалом.

На основі зроблених висновків можна зазначити, що в Україні потрібний якісно новий підхід до ор-

ганізації державної служби, підбору державних службовців, рівня їх забезпечення. Зміна людського підходу до роботи в державному апараті є необхідною передумовою успішності адміністративної реформи. Це означає перебудову принципів кадрової політики, професійно-кваліфікаційних вимог та сформованих стандартів взаємин у державній службі відповідно до реальних життєвих орієнтацій державних службовців. Отже, цей процес визначається, з одного боку, необхідністю встановлення високих вимог до осіб, які бажають обіймати посади державного службовця, а з іншого — відповідним рівнем матеріального, фінансового, технічного забезпечення. Саме двобічність цього процесу приведе до його успішного реформування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. *Рачинський А.* Служби управління персоналом : особливості створення і функціонування [Електронний ресурс] / А. Рачинський // Державне будівництво : електронне фахове видання. — 2008. — № 2. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf>
2. *Есимова А.* Современные технологии в системе государственной службы / А. Есимова // Университетські наукові записки : Часопис Хмельницьк. ун-ту управління та права. — 2007. — № 3 (23). — С. 89.
3. *Delegation of the European Union of Ukraine* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm)
4. *Delegation of the European Union of Ukraine* [Електронний ресурс]. —

- Режим доступу: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm)
5. *Delegation of the European Union of Ukraine* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm)
  6. *Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Kiew* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kiew.diplo.de/Vertretung/kiew/de>
  7. *Support to the development and improvement of the civil servant training system in Ukraine* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cs-training.eu/EN/pages/index.php>
  8. *Пронкин С. В.* Государственное управление зарубежных стран : учеб. пособие / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. — Москва : Аспект Пресс, 2001. — 416 с.
  9. *Latvijas Republikas Ministru kabinets* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mk.gov.lv/lv/>
  10. *Latvijas Republikas Ministru kabinets* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mk.gov.lv/lv/>
  11. *Василенко И. А.* Административно-государственное управление в странах Запада : США, Великобритания, Франция, Германия / И. А. Василенко. — Москва : Логос, 2000. — С. 142.
  12. *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ksap.gov.pl/ksap>
  13. *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ksap.gov.pl/ksap>
  14. *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ksap.gov.pl/ksap>
  15. *Support to the development and improvement of the civil servant training system in Ukraine* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cs-training.eu/EN/pages/index.php>

16. *Леліков Г. І.* Політико-правові засади кадрової роботи в Китайській народній республіці / Г. І. Леліков, В. М. Олуйко // Вісник Хмельницьк. ін-ту регіон. упр. та права. — 2003. — № 1 (5). — С. 7.
17. *Тамо само.* — С. 9.
18. *Ministry of staff of China* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.mor.gov.cn](http://www.mor.gov.cn)
19. *Ministry of staff of China* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.mor.gov.cn](http://www.mor.gov.cn)
20. *Леліков Г. І.* Політико-правові засади кадрової роботи в Китайській народній республіці / Г. І. Леліков, В. М. Олуйко // Вісник Хмельницьк. ін-ту регіон. упр. та права. — 2003. — № 1 (5). — С. 9–10.
21. *Там само.* — С. 9.