

5. Новини розділу “Робота з персоналом” офіційного веб-сайту Державної фіскальної служби України. – Режим доступу : <http://www.sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini/robo-ta-z-personalom>

6. Офіційний субсайт Одеської митниці ДФС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.od.sfs.gov.ua/dfs-u-regioni/mitnitsya>

7. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

9. Про затвердження Порядку обрання представників громадських об’єднань до складу конкурсних комісій з відбору осіб на зайняття посад державної служби [Електронний ресурс] : наказ Нацдержслужби від 12.04.2016 № 76. – Режим доступу : <http://www.nads.gov.ua/page/nakaz-nacderzhsluzhby-pro-zatverdzhennya-poryadku-obrannya-predstavnykiv-gromadskyyh-obyednan>



УДК 536:713:24.1

**М. Д. Денисов**, студент  
Університету митної справи та фінансів

### **СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КРАЇНАХ СХІДНОЇ ЄВРОПИ**

*У процесі успішного реформування державної системи управління ключова роль належить інституту державної служби. Реорганізація державної служби в Україні та наближення її структури й функцій до європейських стандартів – важливе завдання сьогодення. Тож важливо вивчати досвід країн, які вже пройшли цей шлях і мають позитивні результати. Особливо цінний для України досвід діяльності публічних інституцій Польщі, Литви та Естонії, висвітлений у даній статті.*

*Ключові слова: державна служба; реформування; демократичні норми; державні інституції; європейська інтеграція; зарубіжний досвід.*

*During the successful reform of state management, a key role is played by the Civil Service Institute. The reorganization of the civil service in Ukraine and bringing its structure and functions of the European standards is an important task today. It is therefore important to study the experience of countries that have already passed this way and have positive results. Especially valuable for Ukraine is the experience of the public institutions of Poland, Lithuania and Estonia, as highlighted in this article.*

*Key words: civil service; reform; democratic norms; government institutions; European integration; international experience.*

**Постановка проблеми.** Початок ХХІ ст. характеризується активним процесом становлення нової української державності, що відповідала б сучасному рівню розвитку

© М. Д. Денисов, 2016

суспільства. Україна прагне наблизитись до стандартів Європейського Союзу, які мають стати нормою життя. Першочерговими завданнями, які слід виконати у реалізації такого прагнення, є дотримання верховенства права, забезпечення прав і свобод людини й громадянина.

Однак неоднозначна пострадянська спадщина, далеко не завжди сумісна з принципами демократії та верховенства права, відсутність у політикумі єдиного бачення щодо ролі, місця і пріоритетів подальшого розвитку державної служби не змогли належним чином забезпечити у чинному законодавстві чіпкі перспективи для реформування державної служби. Невідповідність деяких положень чинного законодавства про державну службу демократичним нормам Європейського Союзу, недосконале регулювання суспільних відносин у сфері державної служби спричинило стрімке погіршення протягом останніх років якісного складу корпусу державних службовців, депрофесіоналізацію та поліпизацію державної служби в цілому.

Запровадження якісно нової державної служби має починатися з наукового обґрунтування та законодавчого визначення її правових засад, принципів організації та функціонування, які характеризують державну службу як цілісний правовий інститут, самостійний інститут адміністративного права. Впровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади та місцевого самоврядування як діяльності послуг громадянам є одним з основних завдань державних службовців в Україні. При цьому важливо враховувати досвід постсоціалістичних країн, які пройшли шлях реформування державної служби й увійшли до Європейського Союзу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деякі теоретичні аспекти організації державної служби як інституту державного управління розглядалися в працях В. Б. Авер'янова [1], Ж. Зідлера [2], А. Ф. Мельника, О. Ю. Оболенського, А. Ю. Васіной [3]. Зарубіжний досвід організації та розвитку державної служби висвітлено в доповідку В. П. Тимошука, А. М. Школика [4] та Є. С. Черногора [5]. Спираючись на дослідження досвіду функціонування державної служби у зарубіжних країнах, Л. М. Гогіна визначає актуальні проблеми та шляхи модернізації державної служби в Україні [6].

Нині, коли Україна остаточно визначилася з вектором інтеграції, важливо провести швидкі й ефективні реформи державної служби. Тож вивчення досвіду посткомуністичних держав і визначення меж його імплементації до реалій нашої країни важливі й актуальні.

**Мета статті** – проведення порівняльного аналізу становлення та розвитку державної служби в країнах Східної Європи для визначення перспективних шляхів удосконалення інституту державної служби в Україні.

*Об'єктом дослідження* є системи державних служб України, Польщі, Литви та Естонії.

**Виклад основного матеріалу.** Докорінні перетворення в політичній і соціально-економічній сферах країн Східної Європи закономірно потребували змін у структурі, змісті й організації державної служби. Особливого значення набула здатність органів державної влади визначати значущі для соціуму пріоритети, задовольняти потреби громадян, діяти в суспільних інтересах. Якщо раніше для забезпечення успішного функціонування суспільства важливі були насамперед виконавські здібності службовців, то в умовах ринкової економіки на перший план виступають такі якості особистості, як активність, ініціативність, вміння приймати рішення, нести за них персональну відповідальність.

Тож в 1990-х – на початку 2000-х рр. у посткомуністичних країнах відбувалися активні процеси створення інституту професійної державної служби. Хоча цей процес був не зовсім послідовним порівняно зі спробами реформувати сектор економіки, розрив у реформах досягав 10 років. Така різниця у пріоритетах свідчить, як зазначають Д. Боссарт і К. Демке, що дуже часто реформі державної служби не надавали належного значення. Винятком можна назвати Угорщину, де закон про державну службу був прийнятий у 1992 р. В Естонії він був прийнятий у 1995 р., Польщі – у 1996 р., Болгарії, Литві та Румунії – у 1999 р., Латвії, Словаччині – у 2001 р., Чехії та Словенії – у 2002 р. Серед нових членів ЄС є прибічники як кар'єрної моделі державної служби (Болгарія, Румунія, Словаччина, Словенія), так і змішаної (Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія). Виняток становить Естонія, де запроваджена посадова модель. Реформування державної служби мало велике значення для завершення підготовки і вступу посткомуністичних країн до ЄС. Так, у звіті Європейської комісії 2002 р. з питання розширення ЄС зазначалося, що “Литва досягла неабияких успіхів на шляху реформування державного управління переважно завдяки прийняттю нового Закону “Про державну службу”.

У Польщі перша версія Закону “Про цивільну службу” [7] була ухвалена Сеймом у 1996 р. після ретельної підготовки – редакційний, консультативний і легіслаційний періоди тривали з 1990 р. За цей час були переглянуті не тільки доктринальні та правові підстави й умови діяльності цивільної служби, але й справи відбору, правового статусу, принципів функціонування, моделі кар'єрного просування та умови праці осіб, зайнятих у сфері цивільної служби Польщі. В 1997 р. основні положення Закону ввійшли до Конституції Республіки Польща. 18 грудня 1998 р. прийнято новий Закон “Про цивільну службу” [7], а подальші його редакції приймалися 24 серпня 2006 р. і 21 листопада 2008 р.

Однією з найважливіших змін, уведених Законом 2008 р., стало скасування положення про Державний кадровий резерв і керівні державні посади. До цього часу до складу корпусу цивільної служби входили особи середнього щабля управління, працевлаштовані на чиновницьких посадах, координаційних, самостійних, спеціалізованих і допоміжних. Проте не належали до нього особи, які обіймали вищі чиновницькі посади.

Закон “Про цивільну службу” від 21 листопада 2008 р. визначає, що до складу корпусу цивільної служби входять особи, які працюють на всіх чиновницьких посадах (ст. 2 Закону). Новий Закон виділяє вищі чиновницькі посади на цивільній службі, у тому числі генеральних директорів установ, директорів департаментів і організаційних одиниць та їхніх заступників, визначає умови, яких мають дотримуватися кандидати на ці посади, а також формулює принципи відкритого набору і відбору на конкурентних засадах на ці посади.

До групи вищих посад цивільної служби належать посади:

- генерального директора установи;
- керуючого департаментом або рівноцінної одиниці в канцелярії голови Ради Міністрів, в офісі міністра, в обслуговуючій установі головуючого комітету, що входить до складу Ради Міністрів, в установі центрального органу урядової адміністрації, а також керуючого відділом або рівноцінної одиниці у воєводській установі та заступники цих осіб;
- воєводського ветеринарного лікаря та його заступника;
- керуючого організаційною одиницею в установі бюро лісового насінництва та заступників цієї особи.

Вимоги до кандидата на вищу посаду в цивільній службі:

- наявність диплому магістра з відповідного фаху або аналогічний йому;
- відсутність жодних дисциплінарних стягнень щодо роботи на попередніх керівних посадах в установах органів публічної влади або тих, що стосуються виконання функцій, пов'язаних із розпорядженням публічними ресурсами;
- компетентність;
- щонайменше шестирічний стаж роботи, в тому числі щонайменше трирічний стаж роботи на керівній посаді в структурах сектора публічних фінансів – у разі клопотання про посаду генерального директора установи;
- щонайменше трирічний стаж роботи, в тому числі щонайменше річний на керівній посаді або дворічний на невіддільній посаді, в структурах сектора публічних фінансів – у разі клопотання про посаду керуючого департаментом чи відділом, а також про посаду заступника;
- виконання вимог, визначених у переліку посад роботи, а також в інших положеннях.

Очолює корпус цивільної служби шеф цивільної служби. Він є центральним органом урядової адміністрації у сфері цивільної служби і підпорядковується безпосередньо голові Ради Міністрів. Шефа цивільної служби призначає і звільняє голова Ради Міністрів з чиновників цивільної служби після схвалення Радою цивільної служби. Ним може стати особа, яка: є громадянином Польщі; користується всіма публічними правами; не притягалася до кримінальної відповідальності за зумисний злочин або за навмисний фінансовий злочин; має диплом магістра з відповідного фаху або аналогічний йому; знає щонайменше одну іноземну мову з робочих мов Європейського Союзу; має незаплямовану репутацію; не має жодних дисциплінарних стягнень щодо роботи на попередніх керівних посадах в установах органів публічної влади або стягнень, які стосуються виконання функцій, пов'язаних із розпорядженням публічними ресурсами; має щонайменше п'ятирічний досвід роботи на керівній посаді в урядовій адміністрації або щонайменше семирічний досвід роботи на керівній посаді в структурах сектора публічних фінансів; не є і впродовж останніх п'яти років не була членом жодної політичної партії.

Керівник здійснює безпосередній нагляд над функціонуванням цивільної служби в країні. До його головних обов'язків належать: нагляд за дотриманням принципів цивільної служби; управління процесом забезпечення цивільної служби людськими ресурсами; накопичення інформації про діяльність служби; підготовка проектів нормативних актів, що стосуються цивільної служби; планування і контроль за витратами коштів; планування, організація центрального навчання і нагляд за ним у цивільній службі; поширення інформації про діяльність цивільної служби; здійснення міжнародної співпраці у сфері цивільної служби тощо. Шеф цивільної служби готує і подає до уряду проект стратегії забезпечення цивільної служби людськими ресурсами.

У складі цивільної служби діє два експертно-дорадчі органи: Рада цивільної служби та Вища дисциплінарна комісія. Перша є експертно-дорадчим органом голови Ради Міністрів, складається з 15 осіб, призначених керівником уряду: 7 членів ради є представниками всіх парламентських фракцій, а решту призначено згідно з вимогами закону про цивільну службу. Члени Ради від парламентських фракцій призначаються на термін каденції Сейму, інші – на 6-річний термін.

Вища дисциплінарна комісія цивільної служби складається з 15 членів, які призначаються головою уряду терміном на 6 років. 12 з них призначаються за поданням

шефа цивільної служби з чиновників цивільної служби, а 3 – за поданням генерального директора закордонної служби з дипломатичного персоналу. Організація роботи Комісії покладена на офіс цивільної служби. Комісія в другій інстанції розглядає дисциплінарні справи членів корпусу цивільної служби, в першій і другій інстанціях – дисциплінарні справи генеральних директорів.

Набір кандидатів до корпусу цивільної служби організовує генеральний директор установи. Інформація як про вакансії, так і про набір та його результати відкрита і підлягає публікації в публічно доступних місцях, у бюлетені публічної інформації установи, а також у бюлетені публічної інформації канцелярії голови Ради Міністрів. Оголошення про набір має містити: назву й адресу установи; визначення місця роботи; вимоги, пов'язані з місцем роботи, згідно з описом цієї посади, з інструкцією про те, які з них першочергові, а які додаткові; сферу завдань для виконання на місці роботи; рекомендації стосовно необхідних документів, а також термін і місце їх подання, при цьому цей термін не може бути коротший ніж 10 днів від дня публікації оголошення про набір, тощо. Новацією є введення коротшого, п'яти-денного терміну для оголошення набору з метою заміщення вакантної посади члена корпусу цивільної служби.

Натомість оголошення про результати набору мають містити: назву та адресу установи; визначення місця роботи; ім'я та прізвище обраного кандидата, а також дані про його місце проживання. Порівняно з попереднім регулюванням оприлюдненню підлягають дані (тобто ім'я, прізвище й адреса) особи, обраної на цю посаду. Попередньому оголошенню підлягає також список кандидатів на вакантну посаду.

Працівники цивільної служби працевлаштовуються на підставі укладання трудових договорів на визначений і невизначений період. Для осіб, які вперше розпочали роботу на цивільній службі, передбачено угоди на певний термін, на період 12 місяців з можливістю більш раннього звільнення з роботи за двотижневим попередженням, при цьому період такої угоди може бути подовжений генеральним директором установи на час виправданої відсутності у разі, коли вона тривала понад 3 міс. Натомість безстрокову угоду можна укласти з працівником, який був уже працевлаштований на цивільній службі на підставі угоди на невизначений час або на підставі призначення його на умовах, визначених у Законі від 16 вересня 1982 р. про працівників державних установ, або з працівником, який отримав позитивну першу оцінку на цивільній службі.

Повторно працевлаштування на цивільну службу особи, яка в минулому була чиновником на цій службі, здійснюється шляхом прямого призначення її на цю посаду. Проте це не стосується працівників, з якими припинення роботи настало у зв'язку з відмовою від складання присяги, дворазовою негативною оцінкою роботи, втратою бездоганної репутації, дисциплінарним покаранням і звільненням із цивільної служби тощо.

Новий закон допускає працевлаштування іноземців на посадах, де виконувана робота не полягає в безпосередній або опосередкованій участі у здійсненні публічної влади та виконанні функцій, що мають на меті охорону головних інтересів держави. Ці посади за згодою шефа цивільної служби визначає генеральний директор установи. При цьому про такі посади можуть клопотати лише громадяни Європейського Союзу, а також громадяни інших держав, яким на підставі міжнародних угод або положень закону про співдружність надається право працевлаштування на території Польської Республіки. Умовою про працевлаштування іноземця на такій посаді є знання польської мови, підтверджене відповідним документом.

Нововведенням є також додаткова відпустка, що надається чиновникам цивільної служби після п'яти років роботи на цивільній службі. Спочатку надається один день додаткової відпустки і надалі відпустка збільшується щорічно на один день максимум до 12 днів за рік. До стажу роботи, від якого залежить розмір додаткової відпустки, зараховується також стаж роботи в публічній адміністрації.

Новий закон увів обов'язковість підготовчої служби для осіб, які вперше розпочали роботу на цивільній службі. Мета цієї служби – теоретична і практична підготовка нового працівника до належного виконання службових обов'язків, вона закінчується іспитом і тепер триває не довше ніж чотири місяці та має закінчитися не пізніше ніж за 8 місяців після виконання роботи працівником. Від підготовчої служби звільнені випускники Національної школи публічної адміністрації, а також працівники, знання або вміння яких уможливають належне виконання службових обов'язків на підставі вмотивованої пропозиції особи, яка керує організаційною одиницею. Однак вони мають скласти іспит. До цього часу закон про цивільну службу ставив у залежність проходження працівником підготовчої служби від схвалення генерального директора установи. Директор міг направити нового працівника на службу, якщо його знання і досвід передбачали необхідність такої підготовки. Крім того, служба тривала не довше трьох місяців.

Новелою Закону є також оцінювання працівника, який уперше розпочав роботу на цивільній службі (ст. 37–38). Оцінку проводить безпосередній начальник працівника за згодою з керуючим організаційною одиницею, в якій працює працівник, не раніше ніж після восьми місяців від дня укладання трудової угоди і не пізніше ніж за місяць до закінчення періоду, на який було укладено трудовий договір оцінюваного працівника. Ця оцінка – основа для укладання з працівником трудового договору на невизначений час (у разі позитивної оцінки) або до прийняття рішення про неукладення з працівником трудового договору на невизначений час, або для припинення трудового договору на визначений час (у разі негативної). Першій оцінці не підлягає випускник Національної школи публічної адміністрації, який подав заяву про прийняття на цивільну службу.

Раніше періодичному оцінюванню підлягали чиновники цивільної служби не рідше ніж один раз на 24 місяці й не частіше ніж один раз на 12 місяців. Тепер обов'язок проведення періодичного оцінювання був поширений на працівників цивільної служби, працюючих на підставі угоди на невизначений час. Оцінки мають складатися один раз на 24 місяці.

Отже, до нового закону про державну службу Польщі було внесено багато змін і доповнень. Новий закон конкретизував основні засади діяльності та сприяв удосконаленню функціонування державної служби Польщі.

Закон Литовської Республіки “Про державну службу” був прийнятий Сеймом 8 липня 1999 р. Він визначає державну службу як сукупність правових відносин, що виникають після набуття статусу державного службовця, його зміни або втрати, а також тих, що виникають у зв'язку з діяльністю державного службовця у сфері публічного адміністрування в державній інституції чи установі або в інституції чи установі самоврядування щодо здійснення політики певної галузі державного управління або забезпечення координації її здійснення, координації діяльності установ певної галузі державного управління, управління фінансовими ресурсами, їх розподілом і контролем за їх використанням, проведення аудиту, прийняття і здійснення правових актів, рішень

державних інституцій чи установ та інституцій чи установ самоврядувань у галузі публічного адміністрування, підготовки або координації проектів правових актів, договорів чи програм і подання висновків щодо них, управління персоналом або за наявності повноважень на публічне адміністрування стосовно осіб, які не перебувають у підпорядкуванні.

Виходячи з цього, державний службовець визначається в Законі як фізична особа, яка виконує обов'язки на державній службі та провадить цю діяльність у сфері публічного адміністрування. У Литві виділено п'ять типів державних службовців:

– державні службовці кар'єри, прийняті на посаду на необмежений термін, які мають можливість в установленому законом порядку здійснювати право на кар'єру на державній службі;

– статутні державні службовці, служба яких регламентується затвердженням законом статуту або Законом про дипломатичну службу, що встановлюють спеціальні умови прийому на державну службу, проходження служби, відповідальності та інші умови, пов'язані з особливостями служби, та котрі мають повноваження у сфері публічного адміністрування стосовно осіб, які не перебувають в їхньому підпорядкуванні;

– державні службовці політичної (особистої) довіри, зараховані на посаду на термін повноважень державного політика, який прийняв їх на службу, чи колегіальної державної інституції або на інший, установлений законом термін;

– публічні керівники, прийняті у конкурсному порядку або на підставі політичної (особистої) довіри для керівництва державною інституцією чи установою або інституцією чи установою самоврядування;

– замінні державні службовці, які замінюють державного службовця кар'єри або державного службовця політичної (особистої) довіри, що тимчасово не можуть виконувати обов'язки.

Розподіл державних службовців на вищезазначені типи відповідає розподілу посад (ст. 6) на кар'єрні, політичної довіри, публічних керівників і замінних державних службовців. Закон (ст. 7) поділяє посади державних службовців на 3 рівні: А, В, С, для заміщення яких необхідна відповідна освіта. Для посад рівня А потрібна університетська чи прирівняна до неї освіта, рівня В – вища неуніверситетська освіта або здобута до 1995 р. середня спеціальна освіта і рівня С – освіта не нижче середньої та набута професійна кваліфікація. Всі посади державних службовців поділяються на 20 категорій, з яких 20-та – найвища. Крім того, ст. 21 установлює три кваліфікаційні класи державних службовців, які дають право на надбавку до посадового окладу (від 15 до 50 %). Під час прийому на посаду державним службовцям шляхом оцінювання може бути присвоєно третій кваліфікаційний клас. У подальшому проводиться щорічне оцінювання діяльності державних службовців, яка здійснюється наприкінці календарного року безпосереднім керівником державного службовця, а оцінювання службової діяльності керівника установи – особою, яка приймає цього державного службовця на посаду, або вповноваженою ним особою. Службова діяльність оцінюється на відмінно, добре або незадовільно. Якщо вона оцінена на відмінно або незадовільно, то державний службовець оцінюється комісією з оцінювання.

В основу державної служби покладено принципи: верховенства права; рівності; лояльності; політичної нейтральності; прозорості; відповідальності за прийняті рішення; кар'єрного розвитку. Водночас у законі закріплено основні принципи етики діяльності державних службовців, до яких належать: повага до людини і держави; справедливість; неупередженість; порядність; об'єктивність; відповідальність; гласність; зразковість.

Дотримання принципів етики діяльності державних службовців і відповідальність за їх недотримання регламентується Законом “Про державну службу” та іншими законами Литовської Республіки. Більше того, ці принципи знайшли відображення і в ст. 15, яка визначає обов’язки державних службовців. Зокрема, державні службовці зобов’язані дотримуватися Конституції Литовської Республіки і законів, бути лояльними щодо Литовської держави та її конституційного ладу; поважати права і свободи людини, служити суспільним інтересам; належно виконувати свої функції та завдання; дотримуватися принципів і правил етики діяльності державних службовців, запобігати конфліктам публічних і приватних інтересів, не зловживати службою тощо.

Загальне управління державною службою здійснюється урядом та міністерством внутрішніх справ. Безпосереднє управління покладено законом на Агенцію управління державною службою, підпорядковану міністерству внутрішніх справ. До її функцій належать:

- контроль за виконанням законодавства про державну службу;
- ведення офіційного реєстру державних службовців;
- написання проектів правових актів, пов’язаних з державною службою;
- забезпечення повної системи для управління штатом службовців державної служби та планування кар’єрного розвитку державних службовців;
- затвердження навчальних програм для державних службовців, координація виконання стратегії їх навчання; розслідування спорів, пов’язаних зі статусом державних службовців, та формулювання висновків і пропозицій щодо цих спорів державним і муніципальним інституціям і агенціям; підготовка інформації про державну службу та надання її державним і муніципальним інституціям і агенціям тощо.

Закон Естонської Республіки “Про публічну службу”, прийнятий 25 січня 1995 р., визначає публічну службу як роботу в державній або муніципальній установі. Виходячи з цього, розрізняють два види публічної служби: державну та муніципальну. Публічні службовці поділяються на чиновників, допоміжних службовців, позаштатних службовців. Чиновник – це особа, призначена або обрана на посаду, передбачену у штаті державної установи чи установи місцевого самоврядування.

Оскільки робота чиновника безпосередньо пов’язана зі здійсненням державної влади, з винесенням і реалізацією рішень, які зачіпають багатьох людей, закон покладає на чиновників деякі додаткові обов’язки та обмеження. Водночас закон передбачає для чиновників додаткові соціальні гарантії та пільги. Кожен державний працівник є частиною великої системи, загальна мета якої – служіння інтересам суспільства. Основні принципи, якими мають керуватися всі державні службовці, записані в кодексі етики державної служби. Чиновник має право на основну відпустку тривалістю в 35 календарних днів і на інші види відпустки в порядку, передбаченому Законом про публічну службу. У відносинах з роботодавцем і з установою соціального забезпечення або опіки чиновник має всі права, передбачені для особи, яка працює за трудовим договором.

На службу державним або муніципальним чиновником приймають дієздатного громадянина Естонії не молодше 18 років, що володіє естонською мовою і має як мінімум середню освіту. Чиновники вищої ланки і старші чиновники мають бути старше 21 року. На посаду також можна призначити громадянина країни – члена Євросоюзу, що відповідає зазначеним у Законі й установленим на його підставі вимогам. На посаду, що передбачає здійснення державної влади та захист інтересів суспільства, призначають тільки громадянина Естонії. В разі призначення чиновника на посаду застосовується випробний термін тривалістю до 6 місяців.



**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Досвід організації та принципових засад функціонування публічних інституцій Польщі, Литви та Естонії свідчить, що кожна країна йшла своїм шляхом становлення й розвитку державної служби. При цьому в системах державної служби виявлено як багато спільного, так і такого, що суттєво відрізняє їх і надає своєрідного колориту залежно від національних звичаїв і традицій. Тому головне завдання вітчизняних реформаторів ретельно проаналізувати і використати для трансформування державної служби України тільки те, що є актуальним і потенційно може викликати сталий суспільний ефект. Саме такому аналізу потрібно присвятити подальші наукові дослідження.

### Список використаних джерел:

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні : навчальний посібник / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Знання, 2006. – 624 с.
2. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС: порівняльний аналіз / Зіллер Ж. – К., 2006. – 156 с.
3. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2009. – 583 с.
4. Тимошук В. П. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / Тимошук В. П. ; за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.
5. Черногор Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : навчальний посібник / Черногор Є. С. – К. : Знання, 2008. – 458 с.
6. Гогіна Л. М. Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації : наук. розробка / Гогіна Л. М. ; авт. кол.: Р. А. Науменко, В. Д. Бакуменко та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 44 с.
7. Про цивільну службу [Електронний ресурс] : Закон держави Польща в редакції від 18.12.1998 р. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show>

