

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.8.2>

УДК 35.08

I. Г. Сурай,

д. держ. упр., професор,

професор кафедри управління та бізнес-адміністрування,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-2724>

ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЕКРЕТАРЯ МІНІСТЕРСТВА: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

I. Suray,

Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Management and Business Administration,

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

FUNCTIONS OF THE STATE SECRETARY OF THE MINISTRY: FOREIGN EXPERIENCE FOR UKRAINE

Актуальність теми зумовлена необхідністю побудови сучасної ефективної системи публічного управління України на засадах демократії, що підтверджується незворотністю європейського та євроатлантичного курсу, який зафіксовано у Конституції України. Одним з важливих питань сьогодні є функціонування в Україні державного секретаря міністерства як ке-

рівника державної служби в державному органі. Установлено, що найбільш активно питання інституту державних секретарів в Україні досліджувалися на початку XXI століття, до 2015 року; ці питання малодосліджені; до сьогодні відбулися значні зміни, зокрема, пов'язані з парадигмальними змінами в публічному/державному управлінні України. Тому, мета цієї статті – сформулювати висновки щодо основних функцій державного секретаря міністерства України з урахуванням зарубіжного досвіду та розвитку системи публічного управління України.

The urgency of the topic lies in the need to build a modern effective system of public administration of Ukraine on the principles of democracy, which is confirmed by the irreversibility of the European and Euro-Atlantic course of Ukraine, which is enshrined in the Constitution of Ukraine. One of the important issues today is the functioning of the State Secretary of the Ministry in Ukraine as the head of the Civil Service in a state body.

It is determined that the most active issues of the Institute of State Secretaries in Ukraine were studied at the beginning of the XXI century, until 2015; these issues are scarcely studied; to date, significant changes have taken place, in particular, related to paradigm changes in the Public administration/ Public management of Ukraine. Therefore, the purpose of this article is to make conclusions about the main functions of the Secretary of State of the Ministry of Ukraine, taking into account foreign experience and the development of the public management system of Ukraine.

According to the results of the study, it was determined that the functions of public administration, which are laid on the ministry in Ukraine, differ significantly from the EU countries. The division of responsibility among the political leadership of the Ministry for the sectors of public administration has also been implemented in a fundamentally different way. These moments influence the scope and specific content of the functions of the administrative head (in Ukraine – the functions of the State Secretary of the Ministry).

At present, the main functions of the State Secretary of the Ministry in Ukraine are the functions of personnel management of the Ministry and organizational functions for the work of the Ministry's staff.

Taking into account the experience of foreign countries in the transition of public administration to "Good Governance", we draw attention to the fact that such a transition is based on the use of leadership (as an evolutionary level of management).

Besides, we believe that the State Secretary of the Ministry should be actively involved in the development and implementation of the State Personnel Policy of the entire public administration system and should influence the personnel security of the entire public service system.

Ключові слова: *публічне управління (Public management, Good Governance), державне управління (Public administration), державний секретар, міністерство, державна служба, інститут державних секретарів, функції/повноваження, лідерство, управління персоналом, кадрова політика, кадрова безпека.*

Keywords: *Public administration, Public management, Good Governance, State Secretary, ministry, Public Service, institute of state secretaries, functions (powers), leadership, personnel management, personnel policy, personnel security.*

Постановка проблеми. Україна сьогодні стоїть перед необхідністю подолання тривалих кризових явищ.

Від проголошення незалежності України й до тепер відбулися кардинальні зміни в управлінні усіма справами суспільства – це значні, парадигмальні, зміни в управлінні суспільством. Від адміністрування (Public administration), яке превалювало в Україні у 1990-х роках, сьогоднішня Україна все більш впевнено застосовує менеджмент (Public management, New Public management) і прагне застосовувати кращий демократичний досвід публічного управління [1]. Зауважимо, що в країнах ЄС вже відбувається пере-

хід до більш вищого еволюційного рівня публічного управління, яке окреслюють як “Good Governance”.

Незворотність європейського та євроатлантичного курсу України, що зафіксовано у Конституції України [2], спонукають до свідомого формування більш ефективної системи публічного управління України та розвитку її демократичних основ, що сприятиме гармонійному входженню в ціннісний та правовий європейський простір.

Значне загострення кризових явищ в Україні, що викликали військова агресія РФ з 2014 р. та пандемія COVID-19 посилює бажання не тільки відновити Україну, а і, використовуючи усі можливості, побудувати кращу систему публічного управління. Адже, будь-яка криза має оптимістичну складову – можливості.

Тому на часі дослідження досвіду розвинутих демократичних країн з різних аспектів публічного управління та розробка науково-обґрунтованих пропозицій для формування сучасної системи публічного управління України. Зокрема, для розв’язання проблемних питань функціонування системи виконавчої влади є актуальним розмежування політичних та адміністративних функцій та, водночас взаємодія політичних та адміністративних посадовців, що має забезпечити ефективне функціонування як інституції, так і всієї системи державного управління загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які досліджували проблеми функціонування виконавчої гілки влади в Україні: В. Аверьянов, В. Бакуменко, І. Коліушко, В. Мельниченко, Н. Нижник, Н. Плахотнюк, С. Серьогін, В. Сороко, В. Тимошук та ін. Зокрема, розв’язанню проблем формування інституту державних секретарів присвячені дослідження В. Авер’янова, О. Валевського, С. Захарія, Д. Ковриженка, Д. Ляжумар, В. Скрипнюка, В. Толкованова та ін. Зауважимо, що О. Валевський, В. Толкованов, Д. Ляжумар розглядають закордонний досвід формування інституту державних секретарів та шляхи його застосування в українських реаліях.

При цьому слід сказати, що: найбільш активно питання інституту державних секретарів в Україні досліджувалися на початку ХХІ століття, до 2015 року; ці питання малодосліджені; до сьогодні відбулися значні зміни, зокрема, пов'язані з парадигмальними змінами в публічному/державному управлінні України.

Тому, **мета цієї статті** – сформулювати висновки щодо основних функцій¹ державного секретаря міністерства України з урахуванням зарубіжного досвіду та розвитку системи публічного управління України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зауважимо, що в основі формування європейської моделі державної служби лежать узагальнені ще наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. М. Вебером принципи взаємовідносин між політичною владою і адміністрацією: *принцип підпорядкованості адміністрації владі* (адміністрація виконує політичні рішення, які приймаються політичними діячами); *принцип розділу політичної влади і адміністрації* (адміністрація є політично нейтральним професійним механізмом реалізації державної влади) [3, с.35].

Сьогодні в Європейському Союзі немає країн, де б уряди були організовані на якихось інших засадах, а не на розмежуванні функцій та співпраці політично призначуваних міністрів і постійно працюючих державних службовців, очолюваних державним (генеральним, постійним...) секретарем або директором [4]. Ефективність інституту державних секретарів вже підтверджена багаторічним європейським досвідом функціонування публічної адміністрації, а також економічним зростанням держав, у яких його було запроваджено.

Так, у *Франції* необхідність існування посади генеральних секретарів, високопосадових службовців, які не несуть політичної відповідальності, викликана потребою надання допомоги міністрам у виконанні ними функцій керівника департаменту у міністерстві [5, с.10]. Слід зауважити, що посади

¹ Мова йтиме про ті функції, на здійснення яких мають бути повноваження згідно нормативно-правових актів

генеральних секретарів періодично з'являлися (починаючи з 1793 р.) тоді, коли необхідно було координувати зусилля органів державної влади та здійснювати управління різноманітної спрямованості для досягнення спільної мети. Ці посади і сьогодні відіграють суттєву роль у процесі модернізації державного устрою, зокрема в проведенні розпочатих 2001 року адміністративної та бюджетної реформ; демонструють принцип розділення політики та адміністративної функції [5, с.10–14].

Генеральний секретаріат відіграє трансверсальну (наскрізну) роль. Він виконує загальну місію управління міністерством, координацію його послуг та модернізацію [6]. Зокрема, сьогодні Генеральний секретаріат Міністерства юстиції Франції, який допомагає Керін Шевріє (Carine Chevrier) здійснювати функції генерального секретаря міністерства (з жовтня 2022 р. до тепер), складається з семи відділів: людські ресурси, фінанси та покупки, міністерська нерухомість, управління та місцева підтримка, експертиза та модернізація, цифровізація, доступ до закону та правосуддя та підтримка жертв. До його складу також входять Делегація з європейських і міжнародних справ (DAEI), Делегація з питань інформації та комунікації (DICOM) і дев'ять між-регіональних делегацій [7].

В *Угорщині* створено незалежну державну службу шляхом призначення у кожному міністерстві: міністра; державного секретаря, наділеного повноваженнями приймати політичні рішення, у ранзі заступника міністра; державного секретаря державної служби, що також приблизно відповідає рангу заступника міністра. Державний секретар на політичній посаді надає: допомогу міністру у визначенні стратегічної політики та займається питаннями, що стосуються парламенту. Державний секретар державної служби відповідає за розробку й впровадження політики міністра, а також за управління бюджетом та кадровими питаннями міністерства [3, с.36].

У *Нідерландах* генеральний секретар безпосередньо контролює питання відбору кадрів до апарату міністерства, їх збереження, систему менеджменту та оплату праці, визначає та затверджує відповідним внутрішнім мініс-

терським документом функції та повноваження генеральних директорів та директорів, граничну чисельність апарату міністерства. За необхідності збільшення граничної чисельності апарату міністерства генеральний секретар міністерства готує відповідний запит міністру, а міністр на підставі цього запиту звертається до Міністерства внутрішніх справ. У разі позитивного вирішення цього питання згадане Міністерство готує відповідне звернення до парламенту [8]. Так, керівництво Міністерством юстиції та безпеки Нідерландів здійснюють політичні лідери (Political leadership): Minister of Justice and Security, Minister of Legal Protection, Minister of Migration та адміністративний (Administrative leadership) – Генеральний секретар (Secretary General) [9].

Офіційні обов'язки генерального секретаря в Нідерландах не мають політичного характеру. Однак на практиці він залучається до прийняття політичних рішень у міністерстві. При цьому, на розподіл його часу між участю у прийнятті політичних рішень та адміністративними функціями впливає позиція міністра, а також той факт, що особа, яка обіймає цю посаду, може бути членом політичної партії, хоч і не має права займатися політичною діяльністю. Важливою правовою характеристикою інституту генерального секретаря є також існування заборони приймати інші призначення під час його служби на даній посаді і відсутність градації їх посад залежно від важливості міністерства, відсутність почесних звань, привілеїв та чинів, пов'язаних з посадою [8, розділ 7].

У *Великобританії* постійний секретар або постійний заступник міністра (permanent secretary/permanent under-secretary of state) – найвищий за ієрархією державний службовець у міністерстві, обов'язком якого є безпосереднє щоденне управління діяльністю апарату установи, надання підтримки міністрові уряду, підзвітному парламенту щодо діяльності та функціонування відповідного відомства, особливістю посади якого є її збереження при зміні уряду. Такий тип розподілу повноважень є характерним, насамперед, для Вестмінстерської моделі системи британського парламентаризму [10], хоча ми спостерігаємо такий поділ і в інших державах. Зокрема, ця модель розподілу

функціональних обов'язків була взята за основу побудови існуючого на сьогодні в Німеччині інституту державних секретарів [11, с. 75]. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між адміністративною безперервністю, без якої управління стає непередбачуваним та складним, та політичною мінливістю, що є основою демократії [10, с. 3]. Цей підхід є досить ефективним у створенні еластичного, але міцного “мосту” між політичним та адміністративним рівнями управління, гарантуючи відповідальність постійного секретаря перед міністром та одночасну його незалежність. Досягнення такого делікатного балансу опирається, як правило, на практичний досвід, а не на чіткі правила, інструкції, порядки чи закони, що перетворює його на досить корисний і дієвий механізм для подальшого наслідування [12, с. 4].

Перша згадка про подібну посаду у Великобританії датована 1830 роком при уряді Лорда Чарльза Грея, прем'єр-міністра Об'єднаного Королівства (1830–1834). Сьогодні посада постійного секретаря міністерства є неpolітичною посадою. Постійні секретарі зазвичай займають посади упродовж тривалого періоду (звідси й назва – “постійні”) на відміну від змінних політичних державних секретарів, перед якими вони звітують і здійснюють дорадчі функції. Окремі, великі за чисельністю, міністерства мають другого постійного секретаря, який виконує представницькі функції. Постійний секретар, як правило, працює на певного міністра, однак зазвичай призначається главою уряду, який має право відкликати таке призначення в будь-який час, і лише у виключних випадках міністр має право радитися щодо питань призначення свого постійного секретаря [10].

Основними функціями постійного секретаря міністерства у Великобританії є: виконання ролі адміністративного керівника міністерства (відповідальний за організацію, кадрову політику та дисципліну в роботі міністерства; виконання функції головного радника міністра з державної політики у своїй сфері (повинен розумітися на важливих питаннях державної політики та надавати рекомендації щодо сфери відповідальності міністерства); забезпечення виконання міністерством стратегічного плану міністерства, що погоджу-

ється та затверджується міністром; діяльність як аудитора міністерства (суть цієї ролі полягає у особистій відповідальності за належне використання державних фінансів, виділених на міністерство, за ведення рахунків міністерства та за ефективне та раціональне використання державних коштів); на короткий та чітко визначений період напередодні виборів постійний секретар разом з державними службовцями найвищого рівня міністерства зустрічається з лідерами опозиції та обговорює їх пропозиції, що можуть вплинути на майбутню діяльність їх міністерства (мета: підготувати міністерство до звітування перед новим урядом та впроваджувати політику нового уряду одразу після оголошення результатів виборів [3, с.36-37]).

При цьому зауважимо, що сьогодні функції покладені на міністерство у Великобританії значно відрізняються від функцій, які здійснюються на рівні міністерства в Україні. Як рудимент командно-адміністративної системи міністерства України мають водночас функції щодо формування політики, її впровадження (здійснення), контролю. Вважаємо, що потрібно залишити за міністерством функції участі у формуванні державної політики та заходів з її реалізації у відповідній сфері; виокремити функції реалізації державної політики і передати їх недержавним або напівнедержавним інституціям [13, с. 135]. Це ж стосується і функції контролю. Отже, при порівнянні функцій державного секретаря міністерства України та інших країн слід враховувати специфіку функцій міністерства як інституції.

З набуттям 1 травня 2016 р. чинності нового Закону *України* “Про державну службу” [14] керівником державної служби у міністерстві є державний секретар міністерства [14, ст. 17]. Керівник державної служби в державному органі – це посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов’язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі [14, ст.2]. Зауважимо, що повноваження держсекретарів міністерств до призначення на посади осіб за результатами конкурсу, виконували до 1 січня 2017 року заступники міністрів – керівники апаратів [14, р. XI].

Тобто, з 1 січня 2017 року де-факто посади держсекретарів є в усіх міністерствах України. Також слід зауважити, що з 20 травня 2022 р. (набуття чинності Закону України № 2259 – IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [15]) запроваджено спрощену процедуру вступу на посади державної служби у період дії воєнного стану. Тобто тепер призначення на посаду державного секретаря міністерства здійснюється без проведення конкурсу з дати початку фактичного виконання ним посадових обов'язків на строк не більше 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

В Україні держсекретар міністерства – це вища посада державної служби в державному органі [14, ст. 2]. Служба управління персоналом допомагає йому у здійсненні встановлених законодавством України повноважень [14, ст. 18]. По відношенню до персоналу міністерства та, зокрема кадрів державної служби, держсекретар міністерства є основним суб'єктом управління, а по відношенню до органу влади (міністерства) – основним суб'єктом кадрової безпеки.

Функції держсекретаря міністерства визначаються насамперед законами України: “Про державну службу” [114], “Про центральні органи виконавчої влади” [116, ст. 10], а також іншими нормативно-правовими актами, зокрема Кабінету Міністрів України. На нашу думку, у [114] основними визначено функції з управління персоналом міністерства, водночас Законом України “Про центральні органи виконавчої влади” [16] акцент дещо зміщено на організаційні функції стосовно роботи апарату міністерства. Також крім функцій з управління персоналом міністерства у [16] додаються функції з управління персоналом територіальних органів міністерства, підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління міністерства [17, с.168].

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що функції публічного управління, які прокладені на міністерство в Україні значно відрізняються від країн ЄС.

Принципово по іншому здійснено також поділ відповідальності серед політичного керівництва міністерства за сектори публічного управління. Ці моменти впливають на обсяг та специфічне наповнення функцій адміністративного керівника (в Україні – державного секретаря) міністерства.

В Україні сьогодні основними функціями державного секретаря міністерства є функції з управління персоналом міністерства та організаційні функції стосовно роботи апарату міністерства.

Враховуючи досвід зарубіжних країн в умовах переходу публічного управління до “Good Governance” звертаємо увагу, що такий перехід спирається на застосування лідерства як еволюційного рівня управління.

Крім цього, вважаємо, що державний секретар міністерства має бути активно залучений до формування і реалізації державної кадрової політики всієї системи державного управління та впливати (як член Ради людського капіталу державної служби – *пропозиція І.С.*) на кадрову безпеку всієї системи державної служби.

Отже, у перспективі подальші дослідження мають узагальнити європейський досвід функціонування адміністративного керівника міністерства та сприяти напрацюванню науково-обґрунтованих рекомендацій з удосконалення функціонування інституту державного секретаря міністерства в Україні.

Література

1. Сурай І. Г. Трансформація центрального органу державного управління України сферою фізичної культури і спорту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №2. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1106/1115>
2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.07.2023).

3. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. Монографія: авт. кол.: Т. Е. Василевська, І. Г. Сурай, О. І. Васильєва та ін. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
4. Коліушко І., Дерещ В. Державні секретарі міністерств: старт нової управлінської реформи. Дзеркало тижня. 4 лист. 2016. URL: https://dt.ua/internal/derzhavni-sekretari-ministerstv-start-novoyi-upravlinskoyi-reformi-_.html
5. Ляжумар Д. Посада генерального секретаря у французьких міністерствах. *Вісник державної служби України*. 2006. № 4. С. 10-14.
6. Ministère de la Justice. Missions et organisation. URL: <https://www.justice.gouv.fr/ministere-justice/missions-organisation> (дата звернення: 20.07.2023).
7. Ministère de la Justice. Secrétariat général. <https://www.justice.gouv.fr/ministere-justice/missions-organisation/secretariat-general> (дата звернення: 20.07.2023).
8. Виконавча влада і адміністративне право. За заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Ін-Юре, 2002. 668.
9. Ministry of Justice and Security. URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-justice-and-security> (дата звернення: 20.07.2023).
10. Почтариця Ю. Ю. Основні принципи розподілу повноважень секретарів міністерств: досвід Великої Британії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1288> (дата звернення: 18.07.2023).
11. Anwar, Syed Ali (2003). *Karrierewege und Rekrutierungsmuster bei Regierungsmitgliedern auf Bundesebene von 1949-2002 : Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.), Fachbereich "Geschichte, Philosophie und Sozialwissenschaften"* / Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. 258 p.

12. Larson, Peter E. & Coe, Amanda (1999). Managing Change: The Evolving Role of Top Public Servants. Managing the Public Service: Strategies for Improvement. Series: No. 7. London : Commonwealth Secretariat.
13. Сурай І. Г. Суб'єкти публічного управління сферою фізичної культури і спорту України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4 (лютий, 2023). С. 131-136. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1101>
14. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.07.2023).
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 тр. 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 22.07.2023).
16. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI зі змінами. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3166-17/print1478020568592555> (дата звернення: 20.07.2023).
17. Suray I. G. Competency State secretary of the Ministry in Ukraine. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. № 4 (12). P.2. pp. 163-169. (WEB OF SCIENCE) DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-163-169

References

1. Suray, I.G. (2023), "Transformation of the central authority of public administration of Ukraine in the sphere of physical culture and sports", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1106/1115> (Accessed 17.07.2023).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 17.07.2023).

3. Vasylevs'ka, T.E. Suray, I.G. and Vasyl'ieva, O.I. (2018), Problemy reformuvannia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Problems of reforming the civil service and service in local self-government bodies in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.
4. Koliushko, I. and Derets', V. (2016), "State secretaries of ministries: the start of a new management reform", Dzerkalo tyzhnia, available at: https://dt.ua/internal/derzhavni-sekretari-ministerstv-start-novoyi-upravlinskoyi-reformi-_.html (Accessed 17.07.2023).
5. Liazhumar, D. (2006), "The position of general secretary in French ministries", Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy, vol. 4, pp. 10-14.
6. Ministère de la Justice (2023), "Missions et organisation", available at: <https://www.justice.gouv.fr/ministere-justice/missions-organisation> (Accessed 20.07.2023).
7. Ministère de la Justice (2023), "Secrétariat général", available at: <https://www.justice.gouv.fr/ministere-justice/missions-organisation/secretariat-general> (Accessed 20.07.2023).
8. Aver'ianov, V.B. (2002), Vykonavcha vlada i administratyvne pravo [Executive power and administrative law], In-Yure, Kyiv, Ukraine.
9. Ministry of Justice and Security (2023), available at: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-justice-and-security> (Accessed 20.07.2023).
10. Pochtarytsia, Yu.Yu. (2018), "Basic principles of authorities' distribution between secretaries of the ministries: great britain's case", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1288> (Accessed 18.07.2023).
11. Anwar, Syed Ali (2003), Karrierewege und Rekrutierungsmuster bei Regierungsmitgliedern auf Bundesebene von 1949-2002: Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie, Fachbereich "Geschichte, Philosophie und Sozialwissenschaften", Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg.

12. Larson, P.E. and Coe, A. (1999), “Managing Change: The Evolving Role of Top Public Servants”, Managing the Public Service: Strategies for Improvement, vol. 7.
13. Suray, I.G. (2023), “Subjects of public management the sphere of physical culture and sports of Ukraine”, Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 131-136, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1101> (Accessed 17.07.2023).
14. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “About civil service”, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 20.07.2023).
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine “On making changes to some laws of Ukraine regarding the functioning of the civil service and local self-government during the period of martial law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (Accessed 22.07.2023).
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine “On Central Bodies of Executive Power”, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3166-17/print1478020568592555> (Accessed 20.07.2023).
17. Suray, I.G. (2017), “Competency State secretary of the Ministry in Ukraine”, Scientific Bulletin of Polissia, vol. 4 (12), no.2, pp. 163-169. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-163-169.

Стаття надійшла до редакції 26.07.2023 р.