

## Особливості організації роботи секретаріатів парламентів: вітчизняний та зарубіжний досвід

*Наталія Щербак, Інститут законодавства Верховної Ради України*

У статті досліджено актуальні питання організації роботи секретаріатів парламентів, зокрема з урахуванням особливостей їх функціонування та нормативно-правового статусу в системі органів державної влади. Аргументовано необхідність забезпечення концепції «парламентської автономії» у різних її вимірах (адміністративному, політичному, фінансово-економічному тощо).

Особливий акцент здійснено на основних функціях, які виконують секретаріати для забезпечення ефективної діяльності парламентів (зокрема, науково-дослідна робота, документальна (забезпечення підготовки документації) та адміністративно-допоміжна), а також персоналу, що працює в парламентських секретаріатах (його кадровий та якісний склад, інші основні характеристики тощо).

Одночасно наголошено, що парламенти багатьох країн світу дуже відрізняються один від одного щодо кількості та обсягу послуг, що надаються їх секретаріатом (апаратом). У деяких парламентах секретаріатами надаються лише послуги адміністративного характеру. В інших парламентах їх секретаріатами надаються (хоча й в обмежених обсягах) послуги дослідницького характеру. Проте в багатьох країнах (зокрема й в Україні) парламентський апарат надає усі типи послуг.

Разом з тим здійснено аналіз спільних та відмінних аспектів в організації роботи секретаріатів парламентів, їх внутрішньої структури, а також системи управління. Слід зазначити, що в парламентах різних країн держави та світу існують різні форми організації роботи апарату. Особливості цієї системи залежать від чисельного складу парламенту, наявних фінансових ресурсів, цілей та пріоритетів законодавчого органу тощо.

Ураховуючи ці та інші дані, пояснено причини виділення в системі публічної служби багатьох країн окремої парламентської (державної) служби, а також закріплення її особливого статусу в чинному законодавстві.

На основі проведеного дослідження та вивчення досвіду зарубіжних країн представлено комплексні пропозиції щодо забезпечення подальшої модернізації діяльності Апарату Верховної Ради України (з урахуванням рекомендацій Європейського Парламенту, інших міжнародних організацій, а також основних завдань парламентської реформи, що реалізується в Україні).

**Ключові слова:** парламент, секретаріат парламенту, парламентська реформа, член парламенту (депутат), персонал, функції, структура, управління

## Particularities of the organization of the work of the parliamentary secretariats: domestic and foreign experience

*Nataliya Shcherbak, The Institute of Legislation of the Verkhovna Rada*

The article provides a deep analysis of the issues related to the organization of the work of the parliamentary secretariats, in particular taking into account the particularities of their functioning and legal status in the system of State power bodies. It is justified the necessity to ensure the realization of the concept of the “parliamentary autonomy” in its different dimensions, i.e.: administrative, political, financial, economic etc.

The particular attention was paid to the key functions executed by the parliamentary secretariats (scientific and research work, documentary supply, administrative work). These functions are crucial for ensuring an effective work of the parliamentary secretariats and their personnel.

At the same time, it is highlighted the particularities of the parliamentary secretariats from the different countries (taking into account the qualitative and quantitative characteristics of the parliamentary personnel, scope of the service to be provided by the parliamentary secretariats etc.). It is stressed that in some countries the parliamentary secretariats provide only the administrative services. In other countries, the parliamentary secretariats also execute the scientific researches. However, in many countries (including Ukraine) the parliamentary secretariats deliver all types of the services.

The provided analysis shows the common and particular aspects in the organization of the work of the parliamentary secretariats, their internal structure etc. It is noted that each parliamentary secretariat has its own management and organizational structure. Its particularity depends on the MP's total number, financial resources, fixed goals and objectives of each parliamentary secretariat activity.

Taking into account the above-mentioned, it is pointed out the reasons of the distinction in the public service system of a separate parliamentary (State) service as well as definition of its particular status in the current Ukrainian legislation.

On the basis of the conducted research and the analysis of the experiences of the foreign countries, it is presented the complex proposals and recommendations regarding further modernization of the Verkhovna Rada of Ukraine Secretariat and increasing its institutional capacity of the VRU Secretariat (taking into account the recommendations of the European Parliament and other international organisations as well as the main goals of the parliamentary reform to be implemented in Ukraine).

**Keywords:** *parliament, secretariat of parliament, parliamentary reform, member of the parliament (deputy), personnel, functions, structure, management*

## Особенности организации работы секретариатов парламентов: отечественный и зарубежный опыт

*Наталья Щербак, Институт законодательства Верховной Рады Украины*

В статье исследованы актуальные вопросы организации работы секретариатов парламентов, в частности с учетом особенностей их функционирования и нормативно-правового статуса в системе органов государственной власти. Аргументирована необходимость обеспечения концепции «парламентской автономии» в различных ее измерениях (административном, политическом, финансово-экономическом и т.п.).

Особый акцент осуществлено на основных функциях, которые выполняют секретариаты для обеспечения эффективной деятельности парламентов (в частности, научно-исследовательская работа, документальная (обеспечение подготовки документации) и административно-вспомогательная), а также персонала, работающего в парламентских секретариатах (его кадровый и качественный состав, другие основные характеристики и т.д.).

Одновременно отмечено, что парламенты многих стран мира очень отличаются друг от друга по количеству и объему предоставляемых услуг их секретариатом (аппаратом). В некоторых парламентах секретариатами предоставляются только услуги административного характера. В других парламентах их секретариатами услуг (хотя и в ограниченных объемах) услуги исследовательского характера. Однако во многих странах (в том числе в Украине) парламентский аппарат предоставляет все типы услуг.

Вместе с тем осуществлен анализ общих и отличительных аспектов в организации работы секретариатов парламентов, их внутренней структуры, а также системы управления. Следует отметить, что в парламентах разных стран государства и мира существуют различные формы организации работы аппарата. Особенности этой системы зависят от численного состава парламента, имеющихся финансовых ресурсов, целей и приоритетов законодательного органа и тому подобное.

Учитывая эти и другие данные, объяснены причины выделения в системе публичной службы многих стран отдельной парламентской (государственной) службы, а также закрепления ее особого статуса в действующем законодательстве.

На основе проведенного исследования и изучения опыта зарубежных стран представлены комплексные предложения по обеспечению дальнейшей модернизации деятельности Аппарата Верховной Рады Украины (с учетом рекомендаций Европейского парламента, других международных организаций, а также основных задач парламентской реформы, реализуемой в Украине).

**Ключевые слова:** *парламент, секретариат парламента, парламентская реформа, член парламента (депутат), персонал, функции, структура, управление*

### Постановка проблеми.

**В** умовах реалізації парламентської реформи постають нові завдання, пов'язані з удосконаленням функціонування Апарату Верховної Ради України (далі – Апарат) та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн. Верховна Рада України та її Апарат повинні стати максимально відкритими інституціями, діяльність яких має чітко регулюватися чинним законодавством, визначатися гуманістичними цінностями та моральними нормами, що сприятиме припливу до них професіоналів-патріотів.

Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови кадрового потенціалу Апарату. Важливим чинником для забезпечення подальшої модернізації Апарату стало уведення в дію з 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби та встановив, що право рівного доступу громадян до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

У сучасних умовах постають нові виклики, пов'язані з ментальними, професійними, нормативно-правовими аспектами діяльності Апарату Верховної Ради України. При цьому потрібно враховувати особливості нормативно-правового статусу та функціонування секретаріатів парламентів як в Україні, так і в інших країнах. Реалізація політики європейської інтеграції актуалізує важливість удосконалення функціонування Апарату та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн. Останнім часом позитивною тенденцією у сфері роботи з кадрами Апарату є намагання спрямувати зусилля на оновлення та оздоровлення персоналу. У зв'язку з цим зростає необхідність

вивчення зарубіжного досвіду щодо функціонування секретаріатів парламентів, а також вироблення практичних пропозицій та рекомендацій щодо забезпечення подальшої модернізації діяльності Апарату Верховної Ради України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки різним аспектам організації роботи Апарату Верховної Ради України, а також секретаріатів парламентів в інших зарубіжних країнах приділяється значна увага як з боку вітчизняних та зарубіжних науковців, так і практиків. Істотний внесок у дослідження цих та інших питань проблем зробили Є. Бершеда, М. Білинська, О. Боднар, Р. Герцог, В. Гошовська, Д. Записний, М. Канавець, Ю. Кальниш, В. Князєв, О. Копиленко, С. Кравченко, Ю. Лихач, А. Малуґа, Ж. Марку, Н. Нижник, С. Онишук, Е. Рахімкулов, О. Руденко, В. Толкованов, В. Трощинський, В. Чмига, Ю. Шаров та ін.

Одночасно подальша реалізація парламентської реформи обумовлює актуальність та необхідність подальшого вивчення цих питань, а також напрацювання відповідних рекомендацій щодо розбудови інституційного та кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України, насамперед із урахуванням кращих зарубіжних практик.

### Мета статті.

Метою статті є розгляд актуальних питань щодо організації роботи секретаріатів парламентів, зокрема з урахуванням особливостей їх діяльності та нормативно-правового статусу в системі органів державної влади.

### Виклад основного матеріалу.

В умовах реалізації парламентської реформи постають нові завдання, пов'язані з удосконаленням функціонування Апарату Верховної Ради України (далі – Апарат). У лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України (2016), окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються питань розбудови кадрового та інституційного потенціалу її Апарату.

Як слушно зауважує відомий європейський дослідник та колишній Генеральний

Секретар Сенату Французької Республіки Ален Делькамп (2018), питання організації кадрового забезпечення, добору персоналу, кар'єри є одними з найбільш чутливих у будь-якій установі, проте вони набувають особливого значення, якщо мова йде про парламенти.

У будь-якому разі, питання кадрового забезпечення неможливо вирішити без чіткого уявлення щодо самого парламенту. Це один з найбільш важливих – якщо не провідний – органів у державі, у зв'язку з чим його можна визначити як «державний орган», (і, відповідно, він має «державну службу»), однак найважливішим є те, що він відрізняється від інших органів специфікою своєї діяльності.

Парламент є представницьким органом держави. У багатьох країнах він має різну назву: Національні Збори (Франція), Великі Народні Збори (Китай), Верховна Рада (Україна), Бундестаг (ФРН), Ріксдаг (Швеція), Стортінг (Норвегія), Фолькетінг (Данія), Альтінг (Ісландія), Сейм (Польща), Скупщина (Сербія), Меджліс (Туреччина) тощо.

Парламент відіграє важливу роль в управлінні країною, у формуванні її державної політики. Парламент повинен володіти всебічною інформацією про стан справ у державі на тому ж рівні, що й виконавча влада, яка має у своєму розпорядженні величезну інфраструктуру. Парламент повинен також мати структури, які б забезпечували постійні комітети, парламентарів аналітичними матеріалами з різних проблем державного будівництва, політики, економіки, культури, освіти, медицини, новітніх технологій тощо. Усе це обумовлює особливе місце Парламенту та його Апарату в системі органів державної влади.

Як зазначають деякі дослідники, парламентська служба (*parliamentary service*) – це службовий апарат парламенту, що виконує функції адміністрування законодавчого процесу; забезпечення ефективного функціонування парламенту; підготовки аналітичних документів, фінансових звітів, управління документообігом та архівацією; надання бібліотечних та інформаційно-комунікаційних послуг тощо (*Office of Personnel Management*)..

У багатьох європейських країнах парламентська служба також може виконувати функції управління майном, матеріально-технічного забезпечення парламенту та створення безпеки на території парламенту. Парламентська служба має на меті забезпечити ефективну роботу депутатів та допомагає у здійсненні всього законодавчого процесу та дотичної діяльності. Відомо, що за браком часу депутати не в змозі глибоко дослідити усі питання, що розглядаються парламентом, та підготувати якісні закони в усіх сферах суспільного життя, саме тут на допомогу приходять парламентські служби, які швидко та якісно проводять дослідження з окремих тем. Досвід інших зарубіжних країн також про важливість впровадження концепції «автономії» парламенту та його апарату щодо інших державних органів. Усе це актуалізує питання формування самостійної парламентської служби як виду публічної (державної) служби.

Велика різноманітність в організації роботи парламентів світу обумовлюється відмінностями у структурі, кількісному складі та функціях парламентського апарату.

Термінологічна конструкція «апарат парламенту» у вузькому сенсі позначає установу, яка всебічно забезпечує діяльність парламенту. Одночасно деякі науковці зауважують, що в широкому сенсі цей термін позначає постійно чинну, таку, що має статус юридичної особи та є частиною державного апарату, сукупність структурних одиниць, які мають штатний розпис, працівники якого об'єднані єдиною метою та складають систему на чолі з вищою в цій системі посадовою особою – керівником апарату, завданнями яких є правове, організаційне, документальне, аналітичне, організаційне, фінансове, матеріально-технічне, соціально-побутове забезпечення діяльності парламенту (Хмелько; *European Governance: A White paper*, 2011).

Залежно від обсягу компетенції парламенту, способу його організації (моно- чи бікамеральна структура), обсягу фінансування, історичних традицій парламентаризму тощо науковці та дослідники (Хмелько; *Hermet*, 2001) виокремлюють такі типи апаратів парламентів:

- за структурою: складні, з досить розгалуженою структурою та прості;
- за рівнем управління: а) з горизонтальною (галузевою) і вертикальною (ієрархічною) структурою; б) на рівні підкомітетів, комітетів (комісій), палат і парламенту;
- за компетенцією: загальної (універсальної) компетенції; спеціальної компетенції;
- за суб'єктом обслуговування: адміністративний апарат; особистий апарат депутатів; апарат депутатських об'єднань у парламенті; апарат комітетів;
- за типом управління: централізований, переважно централізований, частково централізований, децентралізований;
- за характером служби в апараті: з автономною і неавтономною службою персоналу;
- за типом персоналу: а) адміністративний апарат, особистий апарат парламентаря і позаштатний апарат; б) за належністю до політичної партії: партійний і позапартійний; в) за здійсненням функцій: з виконання організаційних, аналітичних, матеріально-технічних та інших функцій тощо.

У Конгресі Сполучених Штатів, наприклад, кожен сенатор і член Палати представників має власний апарат, а кожен комітет – окремий апарат, причому частина працівників призначається більшістю, а інша частина – меншістю. Дослідницька служба Конгресу (підрозділ Бібліотеки Конгресу) безпосередньо працює тільки на Конгрес, має численний професійний та допоміжний апарат, що не має нічого спільного із самостійними апаратами Сенату і Палати представників.

Одночасно особливістю правового статусу парламентів є питання парламентської автономії, яку треба розрізняти від політичної автономії та адміністративної автономії. Європейські експерти зазначають, що «адміністративна автономія» є концепцією з дуже глибоким корінням (В). Через систему прийняття рішень, в якій значна кількість процедур обмежує дискреційну владу більшості та президента, найважливіші рішення приймаються колегіальними органами (включаючи правила, що застосовуються до державних службовців).

У деяких парламентах, наприклад, у Бельгії, Франції чи Італії (Офіційний сайт Парламенту Бельгії; Офіційний сайт Парламенту Франції; Офіційний сайт Парламенту Італії) існує чітке розмежування між управлінням парламентом, його представництвом (привілей голови) та адміністративним або фінансовим управлінням, яке здійснюється або спеціальним комітетом, зокрема за участі представників опозиції («колегія квесторів» або «комітет перевірки рахунків»), або спеціальними службами («казначейство»).

В інших країнах (Німеччина) також існує розподіл між організацією парламентської роботи та іншими функціями парламенту; перша відповідальність лежить на «Раді старійшин», друга – відповідальність «Президії», але обидва органи очолює Голова Бундестагу. Члени Президії беруть участь у Раді старійшин, але вони відповідальні за повсякденне управління парламентом, як щодо питання управління персоналом (включаючи особисті питання), так і переговорів про укладання контрактів або комунікацій (Офіційний сайт Бундестагу).

В Іспанії один орган (Mesa del Congreso) відповідальний як за парламентську роботу, так і за загальне управління усіх служби (Офіційний сайт Парламенту Іспанії).

У Норвегії адміністрація Стортингу (парламенту) складається з чотирьох управлінь та Конституційної служби під керівництвом Генерального секретаря Стортингу. Генеральний секретар є секретарем президії Стортингу (вищий орган управління Парламентом). В адміністрації Стортингу працює понад 350 державних службовців (Офіційний сайт Парламенту Норвегії).

Канцелярія Парламенту Естонської Республіки була утворена в жовтні 1992 року (Офіційний сайт Парламенту Естонії). Її основним завданням є утворення необхідних умов для здійснення Парламентом його конституційних повноважень. Структура та склад Канцелярії встановлюються Бюро Парламенту (вищий орган управління). Очолює Канцелярію Генеральний Секретар, який призначається Бюро. Працівники парламентської канцелярії є державними службовцями, їх статус та функції визначаються Статутом, внутрішніми

правилами процедури та Актом публічної служби, який був прийнятий у 2012 році.

Діяльність Секретаріату Парламенту Республіки Молдова регламентується Регламентом Парламенту, затвердженим Законом № 797-ХІІІ від 2 квітня 1996 року, а також Регламентом організації та роботи Секретаріату Парламенту Республіки Молдова, затвердженим 12 грудня 2012 року. Секретаріат Парламенту, який очолює Генеральний Секретар, є органом публічної влади, який здійснює організаційну, документальну, юридичну, інформаційну та технічну підтримку діяльності Парламенту на виконання повноважень, визначених Конституцією та іншими нормативно-правовими актами Республіки Молдова. Діяльність Секретаріату фінансується з державного бюджету в межах асигнувань, визначених Парламентом. Діяльність Секретаріату контролюється Головою Парламенту та Постійним Бюро (вищим керівним органом Парламенту). Організаційна структура та штатний розпис Секретаріату затверджуються Головою Парламенту за погодженням з Постійним Бюро. Члени Парламенту можуть мати свій власний кабінет, до складу якого входять помічник, який працює на постійній основі та отримує зарплату з державного бюджету, а також добровольці (волонтери), які здійснюють консультування та іншу підтримку депутатам у виконанні ними своїх повноважень (Офіційний сайт Парламенту Молдови).

Структура Апарату Парламенту Грузії включає в себе наступні структурні підрозділи: департамент людських ресурсів та інституційного розвитку, департамент інформаційних технологій, юридичний департамент, дослідницький департамент, департамент міжнародного співробітництва, фінансовий департамент, департамент інформаційного забезпечення та зв'язків з громадськістю, організаційний департамент, департамент економічної діяльності, головна канцелярія. Очолює Апарат Генеральний Секретар, який має першого заступника та трьох інших заступників. Працівники Апарату Парламенту Грузії мають статус державних службовців (Офіційний сайт Парламенту Грузії).

Апарат (Адміністрація) Парламенту Данії нараховує понад 440 працівників, які вклю-

чають різні категорії персоналу (юристи, менеджери, інспектори, секретарі, технічний персонал, водії, прибиральники тощо). Управління Адміністрацією Парламенту здійснює Генеральний Комітет під керівництвом Генерального Секретаря та двох його заступників. До його складу входять ще 17 керівних менеджерів, які відповідають за різні сфери діяльності.

Діяльність Парламенту Греції, який налічує 300 депутатів, забезпечує його Апарат на чолі з Генеральним Секретарем. До його структури входять такі підрозділи: офіси Президента Парламенту та його заступників, офіс генерального секретаря, науково-дослідницька служба, генеральний директорат із забезпечення парламентської діяльності, генеральний директорат з міжнародних та публічних відносин, генеральний директорат з фінансової та адміністративної підтримки, генеральний директорат з питань електронного врядування, бібліотечних справ та публікацій, бюро дипломатичного радника Президента Парламенту, Агентство з питань охорони здоров'я, підрозділ з питань планування та менеджменту, підрозділ з питань надзвичайних ситуацій та громадського захисту, а також інші допоміжні підрозділи (агентства) (Офіційний сайт Парламенту Греції).

Діяльність Парламенту Іспанії (Конгрес депутатів та Сенат) забезпечує парламентська адміністрація (Генеральний Секретаріат). Цей орган очолює Генеральний Секретар (старший парламентський радник), який призначається Президентом Парламенту за погодженням з Бюро (вищий орган управління Парламенту) з числа парламентських радників. Корпус парламентської публічної служби є окремим видом державної публічної служби. Його статус регулюється окремим законодавчим актом – Статутом парламентського персоналу. До його складу входять державні службовці, працівники, що працюють за контрактом, а також інші категорії працівників. Що стосується першої категорії (державні службовці, що працюють на постійній основі), то вона включає такі види посад: радники, працівники архіву та бібліотеки, експерти-радники, адміністратори, клерки, стенографісти, секретарі, технічний персонал

адміністрації тощо (Офіційний сайт Парламенту Іспанії).

Для забезпечення діяльності 150 членів Парламенту (Палата Представників) Королівства Нідерланди працюють понад 1000 працівників, які поділяються на три категорії: особисті помічники депутатів, працівники політичних (парламентських) фракцій, а також власне працівники Секретаріату Парламенту. У складі Секретаріату Парламенту функціонують наступні структурні підрозділи: департамент комунікацій, законодавчий офіс, департамент з питань аналізу та дослідництва, фінансово-економічний департамент, господарський департамент, департамент операційного та інформаційного менеджменту тощо (Офіційний сайт Парламенту Королівства Нідерланди).

Адміністрація Палати депутатів (нижня палата Парламенту Італійської Республіки) налічує 1052 працівники, які працюють в 19 департаментах, 7 офісах Генерального Секретаріату, історичному архіві. Головування адміністрацією здійснює Генеральний Секретар, який призначається на посаду Бюро (вищий орган управління Палатою) за пропозицією Президента Палати з числа найбільш досвідчених службовців. У своїй діяльності Генеральний Секретар керується Правилами процедури Парламенту (зокрема, ст. 67), а також Правилами організації діяльності служб та персоналу (зокрема, параграфом 4 ст. 7). Генеральний Секретар має першого заступника, а також трьох звичайних заступників (Офіційний сайт Палати депутатів Італійської Республіки).

Цікавим також є питання співвідношення кількості державних службовців в апараті парламентів порівняно з кількістю обраних парламентаріїв. Згідно з опитуванням, проведеним іспанським «Congreso di los diputados» у 2013 році, «співвідношення» між державними службовцями та членами парламенту може сильно відрізнятись залежно від країн та агрегації різних категорій персоналу (для прикладу, в Європейському парламенті змішані постійні та тимчасові посадові особи, генеральний секретаріат та політичні групи – у зв'язку з цим співвідношення досягло 8. У Данії цей показник навпаки складає менше 1. Середній показник складає близько 90

2,5 з важливими відхиленнями: Португалія – 1,15, Іспанія – 1,7, Нідерланди – 1,8, Австрія та Швеція – 1,9, Німеччина – 2,3, Фінляндія – 2,5, Італія та Польща – 4, Греція та Бельгія – 4,7 (Офіційний сайт Парламенту Іспанії; Офіційний сайт Парламенту Греції; Офіційний сайт Парламенту Королівства Нідерланди; Офіційний сайт федерального парламенту Бельгії; Офіційний сайт Національної Асамблеї Французької Республіки; Офіційний сайт Бундестага).

Разом з тим, слід зазначити, що не існує загального правила щодо того, наскільки численним має бути парламентський апарат. Основною причиною цього є те, що ефективність апарату залежить не тільки від чисельності працівників. Вона залежить також від професійних якостей апарату, від того, чи задовольняють законодавців його кваліфікація й досвід. Наприклад, більш кваліфікований апарат може дати кондиційний продукт меншим кількісним складом, ніж це зробив би менш кваліфікований.

Іншим показником є професіоналізм апарату. Він залежить від рівня освіти працівників апарату, їхнього професійного досвіду, відповідності їхніх навичок потребам законодавців. Часто від працівників апарату вимагається наукова підготовка в сфері юриспруденції, економіки або інших галузях суспільних наук. Парламенти, які можуть запропонувати більшу заробітну платню, скоріше забезпечать себе кваліфікованим і добре підготовленим персоналом, ніж ті, що мають обмежені фінансові ресурси (Хмелько).

У Парламенті Австрії, який є двопалатним, працюють понад 300 державних службовців. Крім того, члени Парламенту мають свій власний апарат, працівники якого не є державними службовцями. Парламентські клуби, представлені різними політичними партіями також наймають персонал, оплачуваний цими партіями. Вони також не мають статус державних службовців. Апарат Парламенту Франції, який є двопалатним, нараховує чималу кількість працівників. Так, кожен депутат Національних зборів (нижня палата) має право на трьох постійних працівників (577 депутатів мають 1731 помічник). Крім того, в апараті на постійній

основі працюють 1260 державних службовців. У Сенаті (верхня палата) кожен депутат з 321 сенатора має 3 помічники (963 в цілому). Одночасно понад 1 100 державних службовців працюють в апараті на постійній основі (Офіційний сайт Національної Асамблеї Французької Республіки).

В адміністрації Парламенту ФРН, який також є двопалатним, працюють понад 2500 службовців. Ще понад 3500 працівників працюють в особистих апаратах депутатів (в самому парламенті або виборчих округах), а біля 700 працівників, які не мають статус державних службовців, залучені до роботи з підтримки політичних парламентських груп (Офіційний сайт Бундестагу).

В однопалатному Парламенті Литви працюють 67 службовців, а також 123 працівники адміністративного персоналу (Офіційний сайт Парламенту Литви). В апараті однопалатного Парламенту Норвегії працюють 320 працівників, підпорядкованих Генеральному секретареві. Депутати не мають особистого апарату. Разом з тим кожна партійна група має свій власний апарат, чисельність якого залежить від величини групи, але не менше 2 осіб (Офіційний сайт Парламенту Норвегії).

Слід зазначити, що всі парламенти потребують підтримки апарату у вигляді забезпечення їх послугами, приміщеннями й технічними засобами та джерелами інформації. Разом з тим існують три головні послуги, які апарат може надавати законодавцям: науково-дослідна робота, підготовка документації та адміністративна допомога. У деяких парламентах депутатам надаються всі три типи послуг, в інших – лише два з них доступні, і дуже нечасто існує лише один з типів послуг (як правило, адміністративна допомога).

У парламентській практиці часто присутні послуги науково-дослідного плану. Вони включають пошук інформації, допомогу виборцям в отриманні потрібної їм інформації, законодавчу допомогу, а також консультації з питань представництва й підприємництва. У деяких парламентах усі законодавці мають свій особистий апарат, який надає послуги науково-дослідного характеру (наприклад, у США). В інших парламентах парламентські або партійні групи наймають персонал для надання науково-дослідних послуг (напри-

клад, у Норвегії). Інші парламенти мають централізований парламентський апарат, який працює під керівництвом керівника апарату (Литва).

Майже всі парламенти світу мають парламентські бібліотеки, чимало з яких надають науково-дослідні послуги. У невеликих бібліотеках працює лише один бібліотекар. У більших бібліотеках зайняті не тільки бібліотекарі, але й інші фахівці з широкого кола галузей науки, які виконують для законодавців дослідження і забезпечують їх спеціальними знаннями.

Адміністративні послуги і послуги з підготовки документації надаються у більшості парламентів, однак у кожній країні вони характеризуються різним ступенем доступності, якості й наділення законним статусом. Робота з підготовки документації включає в себе ведення протоколів засідань і розробку законодавчих документів, таких як доповіді, законопроекти і службові записки. Ці послуги можуть надаватися особистим апаратом або апаратом партійних груп, або ж загальнопарламентським апаратом. Апарат, чий працівники працюють над підготовкою документації, звичайно називається секретаріатом.

Адміністративні послуги надаються в усіх парламентських секретаріатах. Серед головних адміністративних функцій можна назвати забезпечення приміщеннями, обладнанням, транспортом, надання телефонних та поштових привілеїв, організація харчування, секретарські й кур'єрські послуги та забезпечення публікації парламентських документів.

Існують три головні типи послуг, які апарат може надавати законодавцям: науково-дослідна робота, підготовка документації та адміністративна допомога. У деяких парламентах депутатам надаються всі три типи послуг, в інших наявні лише два з них, і дуже нечасто існує лише один з типів послуг (як правило, адміністративна допомога).

У парламентській практиці часто присутні послуги науково-дослідного характеру. Вони включають пошук інформації, допомогу виборцям в отриманні потрібної їм інформації, законодавчу допомогу, а також консультації з питань представництва



і політики. У деяких парламентах усі законодавці мають свій особистий апарат, який надає послуги науково-дослідного характеру (наприклад, у США) крім тих послуг, що їх надає Дослідницька служба Конгресу Бібліотеки Конгресу, яка обслуговує інтереси обох партій, наявних у Конгресі.

У парламентах деяких країн парламентські або партійні групи наймають персонал для надання дослідницьких послуг (наприклад у Норвегії). В інших країнах парламенти мають централізований парламентський апарат, який працює під керівництвом керівника апарату (наприклад, у Литві та Україні).

Що стосується Апарату Верховної Ради України, то він створений як допоміжний та такий, що забезпечує діяльність парламенту інститут у системі державної служби. Для забезпечення її ефективного функціонування також сформовано розгалужену нормативно-правову базу, що оновлювалася з огляду на потреби та запити модернізації публічного управління (Хмелько).

Вітчизняні науковці виділяють певні характерні ознаки Апарату Верховної Ради України (далі – Апарат), а саме:

- Апарат належить до числа структурно складних органів;
- у ньому поєднується вертикальна (відділи, управління, головні управління) та горизонтальна галузева (секретаріати комітетів) структура управління;
- є управлінським органом загальної (універсальної) компетенції;
- поєднує риси суто адміністративного апарату з апаратом депутатських об'єднань (секретаріати депутатських фракцій і груп) та апаратом комітетів (секретаріати комітетів);
- відзначається переважно централізованим типом управління: єдиноначальність керівництва Апарату Верховної Ради України в особі Керівника Апарату Верховної Ради України поєднується з певним ступенем узалежнення вирішення низки кадрових питань від відповідних рішень парламентських комітетів, депутатських фракцій і груп;
- наділений неавтономною службою персоналу, яка включена до загальної системи державної служби (незначним ступенем автономії володіють лише патронатні служ-

би Голови та заступників Голови Верховної Ради України);

- володіє рисами адміністративного апарату, інтегрованого до загальної управлінської системи парламенту;
- має риси позапартійного апарату (певний виняток із цього правила можуть становити лише секретаріати депутатських фракцій, які є робочими органами відповідних партійних представництв у парламенті);
- відзначається широтою свого функціонального призначення (забезпечує виконання організаційних, аналітичних, матеріально-технічних та інших функцій).

Нормативно-правове регулювання статусу та діяльності Апарату Верховної Ради України охоплює три рівні: 1) конституційний; 2) законодавчий; 3) підзаконний. При цьому особливості правового регулювання цих питань полягають: у конституційному визначенні статусу Апарату Верховної Ради України (на відміну від аналогічних служб інших органів державної влади); у парламентському рівні нормативного регулювання, що свідчить про чітке підпорядкування Апарату парламенту. Так, на конституційному рівні визначено основи правового регулювання державної служби, а також загальні засади організації Апарату Верховної Ради України. На законодавчому ж рівні встановлювалися певні особливості державної служби в Апараті парламенту. Організації діяльності Апарату Верховної Ради України також присвячена низка важливих нормативно-правових документів (зокрема, Постанова Верховної Ради України «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України» від 17 березня 2016 року № 1035-VIII та ін.).

#### **Висновки та рекомендації.**

В умовах глобалізації та реалізації комплексної реформи публічного управління парламентські секретаріати багатьох країн світу (зокрема, й Апарат Верховної Ради України) також не можуть уникнути процесів модернізації.

Одночасно слід зазначити, що кожен парламент має свої власні традиції, історичні особливості, стикається з різними ситуаціями на практиці, що унеможлиблює розробку

єдиної (стандартної) моделі організації його апарату (секретаріату).

Комплектування парламентського апарату кадрами може відбуватися цілою низкою способів і відрізнятися такими ознаками: кількісний склад апарату; процедури та критерії найму та звільнення працівників апарату; тип спеціальних знань, якими вони володіють тощо.

Парламенти дуже відрізняються один від одного щодо наявних послуг апарату. Не всі парламенти забезпечують законодавців особистими приміщеннями й апаратом. У деяких з них законодавцям надаються лише послуги адміністративного характеру. В інших парламентах надаються (хоча й в обмежених обсягах) послуги дослідницького характеру і допомога у підготовці документації. В інших країнах (зокрема й в Україні) парламентський апарат надає усі типи послуг.

Слід зазначити, що в парламентах різних країн держави та світу існують різні форми організації роботи апарату. Кожен парламент віднаходить і запроваджує свою власну, єдину у своєму роді систему організації апарату. Особливості цієї системи залежать від чисельного складу парламенту, наявних фінансових ресурсів, цілей та пріоритетів законодавчого органу тощо.

Як свідчить досвід інших зарубіжних країн, на сьогодні існують два основні шляхи подальшого розвитку парламентської служби, а саме: парламентська служба може бути включена до державної (публічної) служби або функціонувати як особливий вид публічної служби.

Безумовними перевагами включення служби в секретаріаті парламенту до загального інституту державної служби можна вважати закріплену таким чином єдину систему проходження державної служби зі зрозумілими та, більшою чи меншою мірою, єдиними нормативними вимогами, порядком кар'єрного зростання, матеріального заохочення, пенсійного забезпечення державних службовців тощо. Така організація державної служби зменшує можливість поділу публічних службовців на окремі категорії, сприяє мобільності кадрів між різними органами державної влади (зокрема й різних її гілок), активному обміну досвідом, забез-

печуючи існування цілісного конкурентного середовища державних службовців, що працюють згідно з принципами сучасного менеджменту.

З іншого боку, функціонування автономної парламентської служби, що повністю, від засад діяльності до персонального складу, формується виключно органом законодавчої влади (як в унітарних, так і в федеративних державах) характеризується своїми перевагами, а саме: можливістю забезпечити більший ступінь незалежності таких службовців та відповідних внутрішніх парламентських структур від впливу інших органів державної влади та організацій; наявністю достатніх інструментів для спеціалізації та оптимізації роботи парламентської служби саме під потреби законодавчої гілки влади; запровадженням більш ефективних методів контролю, заохочення та притягнення до відповідальності державних службовців апарату парламенту тощо.

Питання місця та правил, що застосовуються до державних службовців та працівників парламенту, повинно розглядатися, передусім, у взаємозв'язку з питанням про автономію парламенту в цілому. Згадана концепція «парламентської автономії» може виправдати спеціальні процедури добору кадрів та, у деяких випадках, особливий статус службовців, що можуть визначатися законодавчими та іншими нормативно-правовими актами.

У контексті викладеного слушним є запропонувати наступні рекомендації, спрямовані на розвиток Апарату Верховної Ради:

- підготувати сучасну Стратегію кадрового розвитку Апарату та план заходів з її реалізації;
- провести функціональне обстеження Апарату та підготувати за його результатами нову (більш досконалу) структуру Апарату;
- забезпечити проведення прогнозування потреби у фахівцях відповідної кваліфікації у структурних підрозділах Апарату на середньострокову (до трьох років) та довгострокову (до десяти років) перспективи;
- розробити та затвердити Положення з планування кар'єрного зростання працівників Апарату;

- забезпечити утворення в структурі Апарату парламентського навчально-тренінгового центру з метою реалізації освітніх заходів з професійного навчання шляхом підготовки, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти працівників Апарату;
- доопрацювати Положення про систему професійного навчання працівників Апарату, з врахуванням досвіду Європейського Парламенту та кращих практики національних парламентів держав-членів Європейського Союзу;
- розробити та затвердити Положення (Кодекс) про корпоративну культуру працівників Апарату;
- переглянути та затвердити посадові інструкції працівників Апарату на базі профілів професійної компетенції, необхідних для виконання завдань на відповідних посадах;
- розробити та упровадити нову навчальну онлайн платформу «Управління знаннями» з метою підвищення якості і доступності освіти працівникам Апарату, забезпечення здобуття якісної освіти протягом життя;
- забезпечити розроблення спеціальних професійних і короткострокових програм підвищення кваліфікації працівників Апарату на основі уніфікації форм і методів навчання та з урахуванням особливостей роботи Верховної Ради України та її Апарату;
- забезпечити здійснення заходів щодо підвищення рівня академічної мобільності працівників Апарату шляхом підтримки професійного навчання обдарованої молоді у провідних вітчизняних та закордонних закладах вищої освіти у сфері парламентаризму та парламентської діяльності;
- утворити комісію (із залученням провідних науковців з питань парламентаризму та парламентської діяльності) з метою незалежного оцінювання якості знань, умінь та навичок, які виявляють бажання підтвердити свою кваліфікацію, набуту шляхом самоосвіти;
- забезпечити розробку та затвердження антикорупційних заходів з метою врегулювання та запобігання конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави;
- утворити в структурі Апарату ресурсного центру наставництва та менторства для забезпечення подальшого професійного розвитку працівників Апарату ВРУ (насамперед, новопризначених);
- розробити Положення про забезпечення гендерної рівності в Апараті та забезпечити проведення на постійній основі гендерного аудиту кадрових потреб Апарату;
- розробити внутрішню систему управління якістю в Апараті (на засадах Міжнародної системи якості, кращих вітчизняних та зарубіжних практик).

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

Делькамп А. Порівняльний огляд організації та законодавчого забезпечення парламентської служби. Експертний звіт Ради Європи, 2018, 13 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/ОглядРЕ\\_Організаціятазаконодавчезабезпеченняпарламентськоїслужби\\_PACE\\_CELGR20181\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/ОглядРЕ_Організаціятазаконодавчезабезпеченняпарламентськоїслужби_PACE_CELGR20181_.pdf).

Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Підготовлено з оцінки потреб під головуванням П. Кекса, Президента Європейського Парламенту у 2002-2004 роках. Брюссель, 2016 р., 89 с. URL: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>.

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

Офіційний сайт Бундестага (національного парламенту ФРН). URL: <https://www.bundestag.de/en>.

Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua/en>.

Офіційний сайт Національної Асамблеї Французької Республіки. URL: <http://www.assemblee-nationale.fr>.

Офіційний сайт Палати депутатів Італійської Республіки. URL: <https://en.camera.it>.

Офіційний сайт Палати Представників США. URL: <https://www.house.gov>.

Офіційний сайт парламенту Австрії. URL: <https://www.parlament.gv.at/ENGL>.

Офіційний сайт Парламенту Греції. URL: <https://www.hellenicparliament.gr/en>.

Офіційний сайт Парламенту Грузії. URL: <http://www.parliament.ge/en>.

- Офіційний сайт Парламенту Естонії. URL: <https://www.riigikogu.ee/en/parliament-of-estonia>.
- Офіційний сайт Парламенту Іспанії. URL: <http://www.senado.es/web/conocersenado/temasclave/cortesgenerales/index.html?lang=en>.
- Офіційний сайт Парламенту Королівства Нідерланди. URL: <https://www.houseofrepresentatives.nl>.
- Офіційний сайт Парламенту Латвії. URL: <http://www.saeima.lv>.
- Офіційний сайт Парламенту Литви. URL: [https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p\\_k=2](https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_k=2).
- Офіційний сайт Парламенту Молдови. URL: [www.parlament.md](http://www.parlament.md).
- Офіційний сайт Парламенту Норвегії. URL: <https://www.stortinget.no/en/In-English>.
- Офіційний сайт Парламенту Республіки Польща. URL: <http://www.sejm.gov.pl/english/sejm/sejm.htm>.
- Офіційний сайт Парламенту Словачії. URL: <https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?Lang=en>.
- Офіційний сайт Парламенту Сполученого Королівства. URL: <https://www.parliament.uk>.
- Офіційний сайт Ріксдага (парламенту Швеції). URL: <https://www.riksdagen.se/en>.
- Офіційний сайт федерального парламенту Бельгії. URL: [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/autorites\\_federales/parlement\\_federal](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/parlement_federal).
- Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr>.
- Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року “Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>.
- Хмелько І. Апарат парламенту: порівняльне дослідження. URL: <http://lib.rada.gov.ua/LibRada/static/LIBRARY/catalog/analit/aparat.htm>.
- Boussagnet L., Jacquot S., Ravinet P. Dictionnaire des politiques publiques. Paris : Sciences Po, 2004. 475 p.
- European Governance: A White paper / Comm. of the Europ. Commun. (COM (2001) 428 final). Brussels, 2011. 35 p. URL: <http://eurlex.europa.eu>.
- Hermet G., Badie B., Birnbaum P. Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques. 3ème éd. Paris : Dalloz, 2001. 287 p.
- Office of Personnel Management. URL: [www.opm.gov](http://www.opm.gov).
- Raynaud P., Rials S. Dictionnaire de philosophie politique. Paris : PUF, 1996. 395 p.
- Shcherbak N. Civil service reform in Ukraine: current status and new objectives to be attended. *Nauka I Studia, Przemysl*. 2014. No. 10 (120). P. 94.

## REFERENCES

- Delkamp, A. (2018). *Porivnialnyi ohliad orhanizatsii ta zakonodavchoho zabezpechennia parlamentskoi sluzhby. Ekspertnyi zvit Rady Yevropy [Comparative review of the organization and legislative support of the parliamentary service. Council of Europe Expert Report]*. Retrieved from [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/OhliadRIe\\_Orhanizatsiitazakonodavchezabezpechenniiparlamentskoisluzhby\\_PACE\\_CELGR20181\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/02/OhliadRIe_Orhanizatsiitazakonodavchezabezpechenniiparlamentskoisluzhby_PACE_CELGR20181_.pdf).
- Dopovid ta dorozhnia karta chodo vnutrishnioyi reform ta pidvychennia istytutsiynoi spromojnosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Pidgotovleno z otsinky potreb pid golovuvanniam P. Koksa [Report and roadmap on internal reform and institutional capacity building of the Verkhovna Rada of Ukraine. Prepared for the needs assessment chaired by P. Keks]. (2016). Brussels. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>.
- Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from <https://rada.gov.ua/en>.
- Official site of the Parliament of Norway. Retrieved from <https://www.stortinget.no/en/In-English>.
- Official site of the Parliament of Estonia. Retrieved from <https://www.riigikogu.ee/en/parliament-of-estonia>.
- Official site of the Parliament of Lithuania. Retrieved from [https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p\\_k=2](https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_k=2).
- Official site of the Parliament of Latvia. Retrieved from <http://www.saeima.lv>.
- Official site of the Parliament of Moldova. Retrieved from [www.parlament.md](http://www.parlament.md).
- Official site of the Parliament of Georgia Retrieved from <http://www.parliament.ge/en>.
- Official site of the Parliament of Greece. Retrieved from <https://www.hellenicparliament.gr/en>.
- Official site of the Parliament of Slovakia. Retrieved from <https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?Lang=en>.
- Official site of the Parliament of Netherlands. Retrieved from <https://www.houseofrepresentatives.nl>.
- Official site of the Parliament of UK. Retrieved from <https://www.parliament.uk>.
- Official site of the Parliament of Belgium. Retrieved from [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/autorites\\_federales/parlement\\_federal](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/parlement_federal).

- Official site of the Parliament of Italy. Retrieved from <https://en.camera.it>.
- Official site of the Chamber of Representatives of USA. Retrieved from <https://www.house.gov>.
- Official site of the National Assembly of France. Retrieved from <http://www.assemblee-nationale.fr>.
- Official site of the Parliament of Germany. Retrieved from <https://www.bundestag.de/en>.
- Official site of the Parliament of Austria. Retrieved from <https://www.parlament.gv.at/ENGL>.
- Regulations on the Staff of the Verkhovna Rada of Ukraine, approved by the order of the Chairman of the Verkhovna Rada of Ukraine. No. 769. (2011, August 25). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-pr> [in Ukrainian].
- On Civil Service. No. 889-VIII. (2015, December 10). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].
- Official site of the Bundestag (National Parliament of Germany). Retrieved from <https://www.bundestag.de/en>.
- Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from <https://rada.gov.ua> [in Ukrainian].
- Official site of the Spanish Parliament. Retrieved from <http://www.senado.es/web/conocersenado/temasclave/cortesgenerales/index.html?lang=en>.
- Official site of the Parliament of the Republic of Poland. Retrieved from <http://www.sejm.gov.pl/english/sejm/sejm.htm>.
- On measures to implement recommendations on internal reform and increase the institutional capacity of the Verkhovna Rada of Ukraine. (2016, March 17). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19>.
- Khmilko I. *Aparat parlamentu: porivnialne doslidzhennia [Apparatus of the Parliament: comparative analysis]*. Retrieved from <http://lib.rada.gov.ua/LibRada/static/LIBRARY/catalog/analit/aparat.htm>.
- Office of Personnel Management. Retrieved from [www.opm.gov](http://www.opm.gov).
- Boussagué, L., Jacquot, S., & Ravinet, P. (2004). *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris: Sciences Po.
- European Governance: A White paper / Comm. of the Europ. Commun. (COM (2001) 428 final). (2011). Brussels. Retrieved from <http://eurlex.europa.eu>.
- Hermet, G., Badie, B., & Birnbaum, P. *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*. 3ème éd. Paris: Dalloz, 2001. 287 p.
- Office of Personnel Management. Retrieved from [www.opm.gov](http://www.opm.gov).
- Raynaud, P., & Rials, S. (1996). *Dictionnaire de philosophie politique*. Paris: PUF.
- Shcherbak, N. (2014). Civil service reform in Ukraine: current status and new objectives to be attended. *Nauka I Studia, Przemysl*, 10 (120), 94.

**Щербак Наталія**

Кандидат наук з державного управління  
Інститут законодавства Верховної Ради України

Email: [o\\_rudenko@i.ua](mailto:o_rudenko@i.ua)

**Shcherbak Nataliya**

Candidate of public administration  
The Institute of Legislation of the Verkhovna Rada

ORCID:0000-0002-2978-3606

Цитування: Щербак, Н. (2020). Особливості організації роботи секретаріатів парламентів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Аспекти публічного управління*, 8 (4), 84–96. doi: 10.15421/152083

Citation: Shcherbak, N. (2020). Osoblyvosti orhanizatsii roboty sekretariativ parlamentiv: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Particularities of the organization of the work of the parliamentary secretariats: domestic and foreign experience]. *Public administration aspects*, 8 (4), 84–96. doi: 10.15421/152083

Стаття надійшла / Article arrived: 12.09.2020

Схвалено до друку / Accepted: 22.10.2020