

УДК 354.08:35:005.591.4](477)

Ю. Ю. Почтаруца,
аспірант кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом,
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ СЕКРЕТАРІВ У РЕФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Yu. Pochtarytsia,
postgraduate student of Regional administration, local self-government and city management
faculty of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

THE ROLE OF THE STATE SECRETARIES IN REFORMING THE PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Статтю присвячено актуальним питанням реформування державного управління в Україні. Акценти зроблено на науково-практичних підходах до процесу реформування. Проаналізовано нормативно-правові акти, що стосуються питань реформування державного управління. Розкрито організаційні аспекти процесу реформування, виокремлено основні інструменти проведення реформ, напрями реформування державного управління. Особливу увагу приділено вдосконаленню системи державного управління та ролі державних секретарів у цьому процесі. Зазначено, що державні секретарі перебувають у ролі фахівців з питань реформ, беруть участь у загальній координації дій з реформування державного управління та практично повністю відповідають за успіх реформ своєю працею та досягненням результату. Звернено увагу на те, що державний секретар міністерства має бути високофаховим, оскільки на нього покладено виконання багатьох функцій (зокрема організаційних, управлінських, регулюючих).

The article is devoted to the actual issues of reforming public administration in Ukraine. The emphasis is made on scientific and practical approaches to that process. The normative and legal acts concerning the issues of reforming public administration are analyzed. The organizational aspects of that process are revealed. The main tools of the reform and the directions of reforming the state administration are identified. Particular attention is paid to improving the system of public administration and the role of the state secretaries in that process. It is noted that the state secretaries are the reform specialists, They take part in the overall coordination of actions on reforming public administration and in their work and achievement are fully responsible for the success of reforms. Particular attention is paid to the fact that the state secretaries of all ministries should be highly professional, since they are entrusted with many state functions (in particular organizational, managerial and regulatory ones).

Ключові слова: державне управління, реформування державного управління, реформи, міністерство, державна служба, державні секретарі.

Key words: public administration, public administration reform, reforms, ministry, public service, state secretary.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема реформування державного управління є актуальною для України, оскільки саме від ефективності

державного управління залежить як рівень життя громадян, так і якість ведення бізнесу та економічні показники, крім цього, ефективна система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права.

Протягом багатьох років реформувались різні сфери та напрями управлінської діяльності, оптимізувались функції державного управління та функції органів виконавчої влади, здійснювався перерозподіл повноважень, модернізувалась система державної служби тощо. Однак всі ці дії не привели до запланованих результатів та не дали можливості забезпечити ефективність державного управління. Останні роки ознаменовані кардинальними змінами підходів до процесу реформування державного управління, яке стосується кількох напрямів: гармонізації організаційних структур; створення нових структурних підрозділів; зміни й удосконалення функцій органів виконавчої влади; професіоналізації державної служби.

Зазначимо, що при такому широкому спектрі реформ і проектному підході до їх реалізації проблемним питанням постає участь та роль державних секретарів у процесі реформування державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ, ВИОКРЕМЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Наукові дослідження процесів реформування державного управління стосуються багатьох аспектів, зокрема: необхідності перебудови "методологічної матриці" (Ю.П. Сурмін) самого процесу реформування, реформування державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів (В.В. Баштанник), теоретико-методологічних засад здійснення державно-управлінських реформ (С.О. Кравченко), перспектив та сучасних станів адміністративних реформ (Н.Т. Гончарук), особливостей впливу Угоди про асоціацію на проведення внутрішніх реформ в Україні (М.Є. Чулаєвська), постійного процесу реформ у державному управлінні (К.І. Козлов), аутсорсингу державних функцій у контексті реформування державного управління (Ю.О. Загуменна), зарубіжного досвіду удосконалення органів державної влади (О.Г. Данильян), модернізації державного управління в контексті реформування політичної системи (Ю.Я. Друк) тощо.

На відміну від наукових підходів щодо реформування державного управління нормативно-правові акти регулюють і регламентують організаційно-функціональні процеси реформування, зокрема: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р "Деякі питання реформування державного управління України" (зі змінами, внесеними розпорядженнями Кабінету Міністрів України № 306 від 26.04.2017 та № 726-р від 11.10.2017), розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905-р "Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ", постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 644 "Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади" та ін.

Фактично вся відповідальність за реформування та діяльність міністерств у новому форматі покладена на

державних секретарів міністерств (відповідно до функцій їх діяльності).

Наукові дослідження здебільшого стосуються загальних процесів реформування державного управління, в окремих з них акцентується увага на певних елементах системи державного управління та здійснюється опис зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на цю систему. Нормативно-правові акти регламентують практичну сторону процесу реформування державного управління та визначають загальні бажані результати у чотирирічній перспективі. При цьому відсутні дослідження щодо ролі державних секретарів міністерств у процесі реформування, а не лише виконання тих функцій, які визначені у нормативно-правових актах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати нормативно-правові акти з питань реформування державного управління, продемонструвати роль державних секретарів міністерств у проведеному реформі державного управління в сучасній Україні. Завданнями статті є аналіз наукових підходів щодо сучасних реформ державного управління; висвітлення основних позицій щодо реформування у вітчизняних правових актах; виокремлення аспектів реформування, які неможливі без активної участі державних секретарів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Починаючи з 2016 року, Уряд активно впроваджує реформу державного управління шляхом реалізації відповідної стратегії та плану заходів, які спрямовані на формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики. У цьому контексті слід відзначити підтримку Європейського Союзу, зокрема фінансову, у частині реформування державного управління (підписано фінансову угоду між Урядом України та Європейською Комісією).

Сьогодні сформовано усталене твердження, що реформа державного управління є однією з основних для країн із перехідною економікою [1] (що відображено в Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки). Констатується, що Україна посідає доволі низьке місце у рейтингах конкурентоспроможності відповідно до світових показників ефективності врядування. Зазначається, що позитивно вплинути на позиції України можуть зміни в низці процесів, зокрема: адміністративного навантаження державного регулювання; підвищення якості надання адміністративних послуг; забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій. Основний результат реформ визначається в таких аспектах: клієнторієнтована система державного управління; стає економічне зростання; розвиток підприємництва та інвестицій; раціональне використання фінансових та людських ресурсів, створення умов для самореалізації грома-

дян; перетворення держави на привабливого та ефективного роботодавця.

Вважається, що досягнення цих результатів має починатись з підвищення спроможності міністерств через розвиток їх аналітичних функцій, як-от: аналіз проблем; пошук можливих варіантів їх вирішення; вироблення відповідних політик; оцінка ймовірних наслідків реалізації політик міністерств; виявлення фактів невдоволення і оцінювання пропозицій щодо політик; розробка варіантів вирішення проблем; аналіз впливу рішень на стан проблем, оперативне коригування рішень, які вже впроваджуються. Стверджується, що це дасть можливість міністерствам стати лідерами впровадження реформ та підвищення ефективності діяльності Уряду. Йдеться про зміни в роботі міністерств, зокрема про перехід від розроблення нормативних актів, управління майном на формування політик у тих галузях, за які відповідає міністерство.

Слід зазначити, що основними важелями в проведенні реформ вважаються організаційні зміни (стосуються створення нових структурних підрозділів у міністерствах, функціями яких будуть вироблення політики (директорати політики) та координації, пріоритизації політик і стратегування (директорати стратегічного планування та євроінтеграції), а також розподіл організаційних функцій між різними структурними підрозділами, вдосконалення сфери надання адміністративних послуг, формування професійної державної служби.

Організаційні зміни, як зауважується, дозволять провести низку кардинальних змін: збудувати узгоджену ієрархію стратегічних цілей, відповідно до яких має формуватись державний бюджет, який забезпечить реалізацію визначених цілей завдяки трирічному бюджетному плануванню; підвищити якість урядових рішень; перейти від роботи із заходами та планами до роботи з проблемами, варіантами та наслідками; зробити рішення Уряду більш зрозумілими, виваженими, узгодженими, цілісними, комплексними, збалансованими, відкритими, реалістичними, послідовними.

Розподіл організаційних функцій між центральними органами виконавчої влади і взаємодії між ними та Кабінетом Міністрів України передбачає розроблення систем підпорядкування, підзвітності, чіткого переліку повноважень, визначення сфери відповідальності, усунення дублювання функцій різними органами. Надання адміністративних послуг планується гармонізувати відповідно до принципів ЄС, зокрема: розширення переліку послуг, які доступні в електронній формі, зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян. Формування професійної державної служби відбувається шляхами: становлення інституту державних секретарів; формування "команд реформ"; використання сучасних методів управління персоналом; запровадження певної системи оплати праці держслужбовців; відкритого та прозорого добору на держслужбу.

У Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки та Плані заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління

України на 2016—2020 роки [2] визначено низку напрямів реформування, зокрема: формування і координація державної політики; модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління; надання адміністративних послуг; управління державними фінансами.

План заходів реалізації Стратегії передбачає низку складових щодо реалізації напрямів, визначених Стратегією, і включає: оцінку стану справ у системі державного управління; координацію реалізації стратегії; посилення спроможності щодо реформування державного управління; утворення спеціальних структурних підрозділів; підтримку фінансової стабільності реалізації Стратегії; комунікаційний супровід реформи; посилення стратегічної спроможності Кабінету Міністрів України; удосконалення системи стратегічного планування; розроблення системи стратегічного планування; удосконалення методології формування державної політики; впровадження електронної системи управління документами; прийняття нормативно-правових актів; формування висококваліфікованих фахівців; проведення реформування системи оплати праці державних службовців та визначення їх оптимальної кількості; створення служб управління персоналом; формування інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами; реформування системи професійного навчання державних службовців; підвищення спроможності Національного агентства України з питань державної служби; визначення місії, сфери відповідальності; функцій і завдань міністерств та інших органів; установлення чіткого порядку та координації діяльності центральних органів влади; систематизація правил загальної адміністративної процедури; забезпечення доступності адміністративних послуг; зменшення надмірного адміністративного навантаження; запровадження автоматизованого обміну даними та надання адміністративних послуг в електронному форматі; забезпечення розвитку відкритих даних.

Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ [3] окреслює ті умови і вимоги, які потрібні для успішного запровадження реформи державного управління в Україні, зокрема йдеться про кадрове оновлення, оскільки на державній службі відсутні фахівці, здатні виконувати завдання щодо підготовки та реалізації ключових національних реформ. Планувалося до кінця 2017 р. запровадити та заповнити 2000 посад фахівців з питань реформ, відповідно у 2018 р. — 2200, у 2019 р. — 2500, у 2020 р. — 3000 осіб. Варто зазначити, що акцент робиться на якісних характеристиках, а не на кількісних. Посади фахівців з питань реформи поділено на три групи: посади Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників та державних секретарів міністерств; посади керівників та заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ; посади державної служби категорій "Б" і "В", які визначені посадами фахівців з питань реформ у межах чисельності, затвердженої Кабінетом Міністрів України. Крім цього, Концепцією визначаються умови добору, оплати праці,

особливості організаційних структур та напрямів діяльності фахівців з реформ.

Окремим документом Кабінету Міністрів України ("Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади") затверджено Типові положення про директорат міністерства та про директорат стратегічного планування та європейської інтеграції [4]. Визначено, що директорати утворюються лише у міністерствах аграрної політики та продовольства, енергетики та вугільної промисловості, інфраструктури, культури, охорони здоров'я, освіти і науки, регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, соціальної політики, фінансів, юстиції, а також у Секретаріаті Кабінету Міністрів України. У Національному агентстві з питань державної служби та Державному агентстві з питань електронного урядування створюються генеральні департаменти, які функціонують як і директорати міністерств. Директорати спрямовані на забезпечення формування державної політики в одній або декількох сферах компетенції міністерства, підпорядковуються державному секретарю міністерства та координується міністром або заступниками міністра. Фактично на директорати покладено функції аналізу та розробки державної політики відповідно до напрямів, визначених Стратегією.

Про результати реалізації Стратегії реформування державного управління України 2016—2020 рр. йдеться у відповідних звітах, зокрема річних. Так, у звіті про виконання у 2016 році Стратегії [5] визначаються три основні напрями реалізації Стратегії: створення ефективної системи координації реформи; підвищення інституційної спроможності, зокрема кадрового забезпечення, ключових державних органів, відповідальних за впровадження реформи державного управління; створення системи моніторингу впровадження реформи державного управління. Йдеться про розроблення нормативних актів, а також про започаткування виконання завдань щодо реалізації Стратегії.

Слід вказати, що річний звіт за 2017 р. щодо реформи державного управління [6] демонструє той факт, що не виконаними залишається низка пунктів, зокрема: затвердження методики та стандартів стратегічного планування, проведення його моніторингу та оцінки; затвердження удосконаленої методики формування державної політики; частково автоматизований міжвідомчий електронний документообіг; розроблення та затвердження плану заходів з оптимізації чисельності працівників центральних органів виконавчої влади; утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами; забезпечення функціонування модулів інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами та ін.

На 100 відсотків виконано такі заходи: визначення витрат на реалізацію Стратегії під час формування проекту Державного бюджету України на відповідний рік; утворення структурного підрозділу з питань реформи державної служби; розроблення та затвердження пла-

ну заходів з комунікаційного супроводження реформи державного управління; переведення в електронний формат частки документів; визначення посад фахівців з питань реформ і вимог до їх професійної компетентності, призначення їх на посади; призначення Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників та державних секретарів міністерств; прийняття необхідних нормативно-правових актів тощо. Частина складових Плану реалізації Стратегії перебуває у стані реалізації.

У звіті про виконання у 2016—2017 роках Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки [7] констатується, що з 2016 р. по 2017 р. Україна підвищила рейтинг "Прозорість формування політики" на 34 позиції й посіла 65-е місце згідно з Індексом глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму. Створено 50 нових директоратів у 10 пілотних міністерствах, Секретаріаті Уряду та двох агентствах. Розпочато набір на державну службу на новостворені посади і створено новий портал вакансій де можна подати заявку он-лайн. Урядом запроваджено 35 електронних послуг для населення та бізнесу, зокрема: реєстраційні сервіси, послуги в соціальній сфері та будівельній галузі тощо. Впроваджено портал відкритих даних, який оприлюднює 25 тисяч наборів даних. Це дало можливість підвищити рейтинг України на 23 позиції і посісти їй 31 місце у глобальному індексі відкритих даних. На кінець 2017 р. виконано 55% заходів, визначених у Стратегії. Відзначається, що порівняно з 2016 р. спостерігається суттєве прискорення реалізації Стратегії за рівнем виконання заходів та індикаторів виконання.

На 2018 р. заплановано оцінювання стану державного управління програмою SIGMA/OECD, за результатами якого буде проведено коригування Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки. Пріоритетами на 2018 р. визначаються: побудова ефективних структур та впровадження сучасних процедур в центральних органах виконавчої влади; впровадження сучасних методів управління персоналом у державній службі; запровадження процедури оцінювання результатів роботи державних службовців за чіткими показниками ефективності; реалізація інструментів електронного урядування.

Один з основних акцентів робиться на формуванні спроможних міністерств, які мають стати провідниками успішних реформ, на нових підходах до державного управління, які вимагають нових організаційних структур міністерств, процедур для розроблення рішень на основі аналізу політик та компетенцій державних службовців [8]. Сучасні міністерства розглядаються як центри формування державної політики, в яких розмежовуються політичні та адміністративні функції. Запровадження розподілено на 2 етапи (1-ий етап — 9 міністерств, 2-ий етап — всі інші міністерства). Вироблено єдині підходи щодо оновлення структур міністерства, зокрема: формування робочих груп для аналізу функцій міністерства; затвердження нової структури та штатного розпису; розроблення положень про нові структурні підрозділи; виокрем-

лення невластивих функцій міністерства; підготовка нових положень про міністерство; введення 1000 нових посад; запровадження систем електронної взаємодії.

Реформування міністерств розглядається з декількох позицій: стратегічне планування, інституційні зміни, нові процедури, кадри, технології [9]. Визначається місце директоратів та секретаріатів у структурі міністерств. Важливими постають нові вимоги до кадрів: фокус на компетенції, а не тільки знання законодавства, тести на абстрактне, числове та вербальне мислення, додаткова оцінка знання іноземних мов, мотивація та добросесність.

Функції директоратів та фахівців з питань реформ в Україні спрямовані на виконання завдань щодо забезпечення формування державної політики в межах компетенції міністерства та перетворення їх, як згадувалося вище, на ефективні центри формування державної політики. Оскільки Державний секретар Кабінету Міністрів України та державні секретарі міністерств належать до першої групи посад фахівців з питань реформ, то на них, відповідно, лягає основний тягар процесів реформування та отримання їх результатів. Одним із чинників, які впливатимуть на результати реформ, вважається формування нової організаційної культури, яка включає в себе певні способи дій, особливий набір цінностей, уявлень, принципів та норм, які підтримуються персоналом в організації. У цьому не остання роль належить державним секретарям міністерств, оскільки вони відповідають за організацію їх діяльності [10]. Фактично йдеться про вдосконалення організаційної діяльності, спроможність впливати та управляти оточенням, здатність орієнтуватись на майбутнє, розвиток відкритості, прозорості, спрямованості на результат.

Державні секретарі перебувають у ролі фахівців з питань реформ, а також беруть участь у загальній координації дій з реформування державного управління, що здійснюється спеціальною робочою групою з питань реформування державного управління у складі Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників, державних секретарів міністерств, Голови Національного агентства України з питань державної служби, Голови Державного агентства з питань електронного урядування та державних службовців категорії "А" інших державних органів (що визначено Стратегією реформування державного управління на 2016—2020 роки). Державним секретарям міністерств підпорядковуються директорати, діяльність яких спрямована на забезпечення формування державної політики в одній або декількох сферах компетенції міністерства.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Аналіз різних концептуальних та науково-практичних підходів до проблеми реформування державного управління, а також вивчення правової бази дозволило зробити низку висновків щодо ролі державних секретарів міністерств України на сучасному етапі реформування: по-перше, державні секретарі практично повністю відповідають за успіх реформ своєю

працею та досягненням результату, у тому числі враховуючи те, що негативний досвід запровадження таких посад вже був у вітчизняному державному управлінні (у 2003 р. ці посади були ліквідовані); по-друге, державний секретар міністерства має бути високофаховим, оскільки визначена його роль через виконання низки функцій, зокрема: організаційних, управлінських, регулюючих, зокрема й у сфері організаційних відносин (конфлікт інновацій та існуючої бюрократичної системи, перехід від бюрократичної до адаптивної системи управління тощо); збереження балансу між повноваженнями міністра і державного секретаря.

Перспективи подальших розвідок стосуються визначення методології організації роботи Державних секретарів в процесі реформування державного управління задля виконання у повному обсязі Плану реалізації Стратегії реформування державного управління.

Література:

1. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
2. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
3. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905-р [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80/paran8#n8>
4. Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади: постанови Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 644 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-%D0%BF>
5. Звіт про виконання у 2016 році Стратегії реформування державного управління на 2016—2020 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/pro-vikonannya-u-2016-rotsi-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-na-2016-2020-rr.pdf>
6. Стан досягнення індикаторів Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/3-4-stan-dosyagnennya-indikatoriv-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf>; <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/3-5-stan-vikonannya-planu-zakhodiv-z-realizatsii-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf>
7. Звіт про виконання у 2016—2017 роках Стратегії реформування державного управління України на

2016—2020 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/pro-vikonannya-u-2016-2017-rokakh-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf>

8. Спроможні міністерства як драйвери реформ Уряду: Реформа державного управління / О. Саєнко, 24 квітня 2017 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/spromozhni-ministerstva-yak-drayveri-reform-uryadu-26042017.pdf>

9. Спроможні міністерства як драйвери реформ Уряду: Реформа державного управління / О. Саєнко, 18 серпня 2017 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/spromozhni-ministerstva-yak-drayveri-reform-uryadu-18082017.pdf>

10. Порядок денний директорату Міністерства: практичний посібник / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, Н. Протасова, А. Кукля, І. Роштин, О. Бутенко, Ю. Федина, І. Семенець-Орлова; за заг. ред. К. Ващенко]. — К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. — 250 с.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "Public administration reform", available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (Accessed 20 June 2018).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "Some issues of reforming the state administration of Ukraine", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (Accessed 20 June 2018).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On Approval of the Concept for the Implementation of Specialist Reports", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80/paran8#n8> (Accessed 20 June 2018).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "Some issues of streamlining the structure of the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine, the apparatus of ministries and other central executive

bodies", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-%D0%BF> (Accessed 20 June 2018).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "Report on the implementation of the 2016-2020 Strategy for the Reform of Public Administration in 2016", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/pro-vikonannya-u-2016-rotsi-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-na-2016-2020-rr.pdf> (Accessed 20 June 2018).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "The state of achievement of the indicators of the Strategy of the reform of the state administration of Ukraine for 2016-2020 years", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/3-4-standosyagnennya-indikatoriv-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf> (Accessed 20 June 2018).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "Report on the implementation in 2016—2017 of the Strategy for the Reform of Public Administration of Ukraine for 2016-2020", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/pro-vikonannya-u-2016-2017-rokakh-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf> (Accessed 20 June 2018).

8. Saienko, O. (2017), "Capacity Ministries as drivers of Government Reforms: Public Administration Reform", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/spromozhni-ministerstva-yak-drayveri-reform-uryadu-26042017.pdf> (Accessed 20 June 2018).

9. Saienko, O. (2017), "Capacity Ministries as drivers of Government Reforms: Public Administration Reform", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/spromozhni-ministerstva-yak-drayveri-reform-uryadu-18082017.pdf> (Accessed 20 June 2018).

10. Kanavets', M. (2017), Poriadok dennij dyrektoratu Ministerstva: praktychnyj posibnyk [The agenda for the Directorate of the Ministry: a practical guide], Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropejs'koho Soiuzu, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2018 р.

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦ ІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"