



# Compliance of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine with the Requirements of the Regulations of the Cabinet of Ministers

UDC: 342.6

DOI: <https://doi.org/10.15421/152348>**Shpyha Petro**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9871-1921>, [petroshpyha@kneu.edu.ua](mailto:petroshpyha@kneu.edu.ua)**Karpenko Yuliia**Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0001-9169-7576>, [karpenko.yuliia@kneu.edu.ua](mailto:karpenko.yuliia@kneu.edu.ua)*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)*

## Abstract

The article discusses the **topical** topic of reforming public administration in Ukraine. It is determined that in order to form an effective system of public administration and remove obstacles on the way to EU membership, Ukraine systematically adopts and implements the necessary regulations, implements the regulations of the European Union into the national legislation of Ukraine. The main current regulatory documents that reflect the Government's intentions to improve the public administration system are the Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025 and the Action Plan for the implementation of the Strategy. It is determined that despite numerous reform plans, only insignificant progress of the State in the field of public administration reform is noted in the published analytical materials and scientific publications.

**The purpose** of the study is to determine the compliance of the provisions of the State Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025 with the requirements of the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine for strategies and to develop proposals for its improvement.

**Results.** The issues of the essence and main components of the Strategy as a model for the formation and implementation of policy to achieve the set goals, rational distribution of limited resources are studied. It is determined that the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine, which establish the procedure for preparing and making decisions (including strategies), specify 6 requirements for strategies. Violation of these requirements leads to the return of the document to the main developer. The completeness of compliance with these requirements in the Strategy is studied. A comparison of the requirements of the Regulations and the provisions of the Strategy is carried out.

**Conclusions.** It is found that the Strategy lacks, in whole or in part: a description of the problems that led to the adoption of the Strategy; justification of the need to solve the identified problems; strategic goals and indicators of their achievement; the procedure for monitoring, evaluating the results of strategy implementation and reporting. It is proposed to amend the current Strategy. These changes will significantly improve the compliance of the strategy with the requirements of the Regulations, increase its positive impact on the reform of public administration in Ukraine.

**Keywords:** public administration, effective governance, reforms, Strategy, European integration, Cabinet of Ministers Ukraine, Reform Strategy, Ukraine, requirements of the Regulations of the Cabinet of Ministers Ukraine

## Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів

**Шпиґа Петро, Карпенко Юлія***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)*

### Анотація

У статті розглянуто **актуальну** тему реформування державного управління України. Визначено, що з метою формування ефективної системи державного управління та усунення перешкод на шляху до членства в ЄС Україна систематично приймає та впроваджує необхідні нормативно-правові акти, проводить імплементацію нормативно-правових актів Європейського Союзу у національне законодавство України. Головними чинними нормативними документами, які відображають наміри Уряду удосконалити систему державного управління, є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки та План заходів з реалізації Стратегії. Встановлено, що незважаючи на численні плани реформ, в оприлюднених аналітичних матеріалах та наукових публікаціях відмічається лише незначний прогрес держави у сфері реформування державного управління.

**Мета дослідження** – визначити відповідність положень Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки вимогам Регламенту КМУ до стратегій та розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

**Результати.** Досліджено питання сутності та головні складові Стратегії як моделі формування та реалізації політики для досягнення встановлених цілей, раціонального розподілу обмежених ресурсів. Встановлено, що Регламент Кабінету Міністрів України, який встановлює порядок підготовки та прийняття рішень КМУ (включаючи стратегії), визначає шість вимог до стратегій, порушення яких призводить до повернення документа головному розробникові. Досліджено повноту дотримання цих вимог у Стратегії, проведено порівняння вимог Регламенту та положень Стратегії.

Зроблено **висновок**, що в Стратегії відсутні повністю або частково: опис проблем, які обумовили прийняття Стратегії; обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем; стратегічні цілі та показники їх досягнення; порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації стратегії та звітування. Запропоновано внести зміни в чинну Стратегію, які дозволять суттєво покращити її відповідність вимогам Регламенту та збільшити її позитивний вплив на реформування державного управління України.

**Ключові слова:** державне управління, ефективне врядування, реформи, Стратегія, євроінтеграція, Кабінет Міністрів України, Україна, вимоги Регламенту Кабінету Міністрів України

Стаття надійшла / Article arrived: 11.11.2023

Схвалено до друку / Accepted: 28.12.2023



### **Вступ.**

Україна, як і всі європейські держави, прагне стати сучасною, економічно розвинутою, цифровою, сервісно-орієнтованою та не корупційною державою. З цією метою Україна систематично приймає та впроваджує відповідні нормативно-правові акти, проводить імплементацію нормативно-правових актів Європейського Союзу у національне законодавство України.

У щорічному звіті, який на початку листопада 2023 р. оприлюднила Єврокомісія, вперше відображено прогрес, досягнутий Україною на шляху до членства в ЄС (Ukraine 2023 Report, 2023). Також, у контексті подання Україною заявки на членство в Європейському Союзі, Єврокомісія в огляді висновків із цього звіту відмітила, що Україна продовжує досягати прогресу в демократичних реформах, розвитку демократичних інституцій та реформах верховенства права. У звіті зокрема зазначено успішне започаткування роботи Вищої ради юстиції та Вищої кваліфікаційної комісії суддів, реформи Конституційного суду України, певний прогрес у сфері боротьби з корупцією тощо.

Що стосується триваючої останнє десятиліття реформи державного управління (далі – ДУ) України, то у доповіді Єврокомісії та у наукових публікаціях відмічається лише незначний прогрес у цій сфері. Незважаючи на те, що українська влада та система державного управління продемонстрували свою стійкість під час повномасштабного вторгнення росії, реформа системи суттєво сповільнилася.

Метою задекларованого урядом реформування є "формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати виважену державну політику, спрямовану на сталий суспільний розвиток, спрощення процедур надання державних послуг громадянам і бізнесу, адекватне реагування на можливі внутрішні і зовнішні виклики" (Реформа державного управління, 2023). Основними нормативними документами, які відображають нинішні наміри Уряду у цій сфері, є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки (далі – Стратегія) та План заходів з реалізації Стратегії (далі – План заходів), схвалені розпорядженням Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) від 21 липня 2021 р. № 831-р. (Деякі питання, 2021). Модернізація системи ДУ, визначена в завданнях Стратегії та Плані заходів, містить перелік важливих і досяжних цілей. Однак, їхнє розуміння, пріоритети і виконання пов'язане із рядом видимих та прихованих ризиків, які можуть суттєво ускладнити процеси їхнього

впровадження. Причинами таких ускладнень можуть бути: неякісне формулювання проблем та завдань, обмежене та несинхронізоване фінансування, недостатня адміністративна спроможність установ, відсутність комплексних наукових досліджень цього напрямку, складність реінжинірингу існуючих процесів державного управління, неготовність службовців до використання новітніх цифрових технологій, виникнення нових загроз в галузях кібербезпеки та надійності тощо. Усе означене обумовлює актуальність та обґрунтований науковий інтерес до змісту Стратегії та проблематики її впровадження.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Як свідчить аналіз останніх публікацій, питанням реформування державного управління України приділяється значна увага з боку вітчизняних і зарубіжних дослідників, європейських інституцій.

Про важливість наукового пошуку у цій сфері, з'ясування підходів до удосконалення системи ДУ України, а також проведення аналізу запланованої трансформації цієї системи на сучасному етапі свідчать наукові праці таких українських авторів, як Г. Бондар, В. Бондаренко, Л. Бондаренко, Н. Гончарук, Т. Запорожець, Л. Івашова, О. Карпенко, М. Малетич, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Радзівська, В. Цимбалюк, А. Чередниченко, Г. Шаульська.

О. Пархоменко-Куцевіл аналізує наукові підходи до проблем реформування; доводить, що реформування – складний процес, який включає модернізацію, удосконалення, трансформацію, розвиток певних сфер життєдіяльності суспільства. Авторка пропонує класифікувати процес реформування за такими ознаками: функціональні реформи; процедурні реформи; структурні реформи. Обґрунтовується потреба у формуванні системної концепції розвитку реформ на певний період, визначаються основні етапи проведення реформування (Пархоменко-Куцевіл, 2020).

В статті Н. Гончарук, А. Чередниченко досліджено проблеми та шляхи модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. З метою модернізації публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період авторки пропонують внести ряд змін до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки та низки інших нормативно-правових актів (Гончарук, & Чередниченко 2022).

М. Малетич вважає, що назва Стратегії не повністю відбиває її зміст, зокрема в тій його частині, яка стосується місцевого самоврядування.



У документіві часто надається перевага положенням, які пов'язані із правом на державну службу, натомість нехтуються аналогічні питання щодо права на службу в органах місцевого самоврядування (Малетич, 2021).

У статті В. Бондаренко розглянуто систему та структуру державного управління, адміністративно-правові норми, що регламентують форми та методи управлінської діяльності, особливості управлінської практики, а також базові положення науки адміністративного права у відповідній сфері. Автор відмічає, що Стратегія заклала основи для вдосконалення публічної влади, у тому числі щодо нових способів її здійснення. На думку автора, в умовах реалізації Угоди про асоціацію України та Європейського Союзу заплановані в Стратегії заходи підвищують позиції держави у міжнародних рейтингах, довіру громадян та бізнесу до держави (Бондаренко, 2023).

Л. Івашова, Л. Бондаренко розглядають процеси чисельних реформ системи державного управління, які відбуваються в Україні з моменту набуття нею незалежності. Значну увагу автори приділяють питанням покращення кадрового забезпечення ДУ в умовах реалізації Стратегії, аналізують причини низької ефективності роботи державних службовців. Як важливу проблему автори відмічають занадто часту зміну функцій і назв міністерств, що стає підґрунтям для розростання корупції, зростання влади й бізнесу на вищих щаблях управління державою. (Івашова, & Бондаренко, 2023).

Визнаючи безперечні досягнення вищезгаданих науковців, слід зазначити, що в науковій літературі залишаються практично не дослідженими питання змістовного аналізу положень Стратегії, відповідність її положень вимогам Регламенту КМУ.

**Мета дослідження** – визначити відповідність положень Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки вимогам Регламенту КМУ до стратегій та розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

#### **Результати дослідження.**

Останнім часом в Україні дедалі більшого значення набувають питання удосконалення та прискорення процесів реформування державного управління, які актуалізувалися в контексті цифровізації держави, реалізації політики європейської інтеграції та військової агресії росії.

Фундаментом таких процесів є відповідна нормативно-правова база. Починаючи з 2015 року Уряд та Верховна Рада України за активної участі українських та європейських науковців і експертів системно аналізують, удосконалюють

та упорядковують законодавчу базу реформування публічного управління в Україні. Це знайшло відображення в низці нормативно-правових актів, які стосуються, реформування системи управління державними фінансами, адміністративної процедури, децентралізації, реформи державної служби, оптимізації системи державних органів, антикорупційної реформи, цифровізації держави тощо.

У 2018 році експерти Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) провели оцінку стану державного управління, а Рахункова палата провела аудит комплексної реформи державного управління. Надалі це дозволило Кабінету Міністрів України розробити та схвалити нову удосконалену стратегію реформування державного управління України, яка є певним продовженням Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року (Деякі питання, 2016).

У загальному розумінні поняття стратегії трактується як підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем або як модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей. Вона обов'язково має визначати пріоритети (першочергові для реалізації напрями, цілі, найгостріші проблеми), які дають можливість раціонального розподілу обмежених ресурсів (Ковбасюк, 2010, с. 679). Стратегія – це певний аналог довгострокового плану, який визначає основний напрямок розвитку. Тому вона, на відміну від більш загальної та теоретичної концепції, повинна бути чіткою, послідовною та достатньо реалістичною.

Стратегія є складовою фундаментального циклу стратегічного публічного управління, який, у найбільш загальному вигляді, складається з етапів формулювання стратегії, імплементації стратегії та оцінювання результатів її імплементації за допомогою визначених індикаторів (Куйбіда, 2018). Для того, щоб стратегія була результативною, вона повинна опиратися на результати аналізу внутрішнього середовища установ, які будуть її впроваджувати (ресурси, компетенції, процеси, технології), та внутрішні й зовнішні умови держави (політичні, економічні, соціальні тощо).

Наразі в Україні реалізуються дві пов'язані та взаємодоповнюючі стратегії – Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки і Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки (Про схвалення, 2021). Основним документом, який нині визначає напрям і завдання вдосконалення саме державного управління є Стратегія реформування державного управління



України на 2022–2025 роки. Ця Стратегія визначає основні засади, пріоритетні напрями та основні завдання державної політики у цій сфері, доповнює підґрунтя для розроблення нових та удосконалення чинних нормативно-правових актів з питань реформування ДУ.

Метою цієї Стратегії є "побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду". На нашу думку, таке формулювання мети не відповідає назві Стратегії, є глобальнішим і менш конкретним у порівнянні із задекларованим у попередній стратегії: "вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни" (Деякі питання, 2016).

Стратегія передбачає такі основні напрями реформування ДУ:

- децентралізація влади: раціональний розподіл повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування;
- цифрова трансформація ДУ: створення єдиної цифрової платформи для надання адміністративних послуг, реінжиніринг процесів адміністративних послуг та процесів документування управлінської діяльності;
- реформа ДУ кадрами: підвищення ефективності системи управління персоналом в органах державної влади;
- реформа системи управління фінансами: забезпечення прозорості та підвищення ефективності використання державних коштів.

Розглянемо положення Стратегії, які безпосередньо впливають на досяжність цих напрямків, та їх відповідність вимогам регламенту КМУ до такого нормативно-правових актів, як стратегія.

Порядок підготовки та прийняття рішень КМУ (включаючи стратегії) у мирний час і в умовах правового режиму воєнного стану визначає Регламент Кабінету Міністрів України (далі – Регламент). Нам не вдалося знайти на порталі КМУ супровідних документів, які б дозволили зрозуміти та оцінити процес підготовки Стратегії. Згідно з Регламентом стратегія визначає курс формування та реалізації політики у відповідних сферах на середньостроковий або довгостроковий період. Вона повинна містити:

- 1) опис проблем, які обумовили її прийняття, і нормативно-правових актів, що діють у відповідних сферах;
- 2) аналіз поточного стану справ, тенденції та обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем;
- 3) стратегічні цілі та показники їх досягнення;

- 4) завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей, етапи їх виконання, очікувані результати на кожному етапі, з відображенням запланованого темпу досягнення цільових показників та орієнтовного обсягу необхідних фінансових, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів;

- 5) порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації стратегії та звітування;

- 6) операційний план реалізації стратегії на трирічний період.

Стратегія, подана з порушенням цих вимог, підлягає поверненню головному розробникові (Про затвердження, 2023).

Розглянемо детальніше як самі вимоги, так і повноту їхнього дотримання у Стратегії.

Вимога першого пункту, щодо опису проблем, які обумовили її прийняття, є дійсно першочерговою для стратегії. Саме опис конкретних, вимірних та досяжних проблем допомагає зосередитися на її суті і розробити ефективне рішення. На жаль в Регламенті не деталізовано вимоги до такого опису, його місце в структурі стратегії, вимоги до точності формулювання проблеми. Це дозволяє розробникам стратегій тлумачити його на власний розсуд.

Проведений нами аналіз показав, що в Стратегії відсутній розділ чи параграф із словом "проблеми" в назві. Наприкінці другого розділу "Сучасний стан державного управління", який судячи з назви мав містити хоча б перелік найбільш важливих проблем ДУ, у абзаці, який стосується відповідності системи органів виконавчої влади Європейським принципам, є таке формулювання "У цій сфері можна виділити такі основні досягнення та проблеми, які потрібно розв'язати". Після двокрапки в наступних трьох абзацах наводиться перелік декількох досягнень і трьох проблем: уповільнення утворення директоратів та формування їх кадрового складу, виконання міністерствами значного обсягу невластивих їм функцій з реалізації політики, низька ефективність планування діяльності центральних органів виконавчої влади.

Ще один перелік проблем ми виявили в третьому розділі "Завдання Стратегії", який містить три напрями (блоки завдань): високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування. В останньому блоці, після формулювання його мети, наголошено, що "ключовими проблемами залишаються недостатньо ефективна система центральних органів виконавчої влади, відсутність чіткого розподілу функцій з формування та реалізації політики, недосконалий механізм спрямування



і координації діяльності міністерств, неврегульованість системи державного стратегічного планування".

Хоча формально вимоги першого пункту Регламенту можна вважати виконаними, наведені в Стратегії описи не можна вважати цілісним, повним, упорядкованим за пріоритетами формулюванням проблем ДУ. Тому, зважаючи на ключову роль формулювання проблеми в фундаментальному циклі стратегічного публічного управління, ми рекомендуємо внести зміни в Стратегію, а саме доповнити розділ "Сучасний стан державного управління" параграфом в якому систематизовано викласти перелік, пріоритети, характеристики основних проблем ДУ з відтворенні логічних зв'язків між ними. В ньому також бажано навести перелік тих НПА, які суттєво впливають на перелічені проблеми та пояснити особливості такого впливу.

Другий пункт вимог Регламенту вказує на необхідність аналізу поточного стану справ, тенденцій та обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем. В Регламенті не деталізовано вимоги до такого аналізу, не пояснюється, про які тенденції йде мова. В Стратегії є розділ "Сучасний стан державного управління", який можна вважати аналізом поточного стану справ. Важливою є така складова цього пункту, як вимога "обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем". Як ми уже відмічали, стратегія це підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем. Вона обов'язково має визначати доцільність і пріоритети, без яких неможливий раціональний розподіл обмежених ресурсів держави. Обґрунтування необхідності розв'язання виявлених проблем нами в стратегії не виявлено. Тому бажано внести зміни в Стратегію і доповнити її параграфом з обґрунтуванням необхідності розв'язання сформульованих проблем.

Третій пункт вимог вказує на необхідність вказати стратегічні цілі та показники їх досягнення. Саме стратегічні цілі допомагають зосередитися на тому, що дійсно важливо для результативності Стратегії, і сформулювати чіткий шлях до досягнення цих цілей. Окремого розділу чи параграфу, який би розкривав виконання цього пункту вимог, ми в Стратегії не виявили. Можливо стратегічними цілями розробники вважають викладені в першому розділі Стратегії очікувані результати проведення реформи ДУ:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;

- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави" (Деякі питання, 2021).

Четвертий пункт вимог вказує, що в стратегії має бути: перелік завдань спрямованих на досягнення поставлених цілей; етапи їх виконання; очікувані результати на кожному етапі, з відображенням запланованого темпу досягнення цільових показників та орієнтовного обсягу необхідних фінансових, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів. Цей пункт вимог ми можемо вважати виконаним: в третьому розділі документа із назвою "Завдання Стратегії" є три напрями: високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування. Кожен напрям містить завданнями з реалізації цього напряму Стратегії та перелік індикаторів, за допомогою яких буде визначатися прогрес у досягненні запланованих результатів. Для кожного з індикаторів вказано їхні базове та щорічні планові значення.

П'ятий пункт вимог Регламенту щодо Стратегії вказує, що в стратегії має бути порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації стратегії та звітування. Виконанню цього пункту вимог мало бути зосереджено в четвертому розділі Стратегії з назвою: "Координація, моніторинг і оцінка стану реалізації цієї Стратегії". На жаль, в цьому розділі Стратегії вказано, що КМУ є відповідальним за проведення моніторингу, оцінки стану реалізації та підготовку звітності, але порядок їхнього проведення тут відсутній. Зважаючи на важливість моніторингу, пропонуємо внести зміни в Стратегію і цей параграф доповнити описом такого порядку.

Шостий пункт вимог вказує що в стратегії має бути операційний план реалізації стратегії на трирічний період. Цей пункт вимог ми можемо вважати виконаним. Разом із Стратегією розпорядженням Кабінету Міністрів України затверджено План заходів з реалізації Стратегії, який містить 54 пункти. Для кожного із заходів вказано найменування, відповідальні за виконання, очікувані результати, строк виконання, джерела фінансування та орієнтовний обсяг.

#### **Висновки.**

З метою формування ефективної системи державного управління та усунення перешкод на шляху до членства в ЄС Україна систематично приймає та впроваджує необхідні нормативно-



правові акти, проводить імплементацію нормативно-правових актів Європейського Союзу у національне законодавство України. У доповіді Єврокомісії та у наукових публікаціях відмічається лише незначний прогрес у сфері реформування державного управління. Головними чинними нормативними документами, які відображають наміри Уряду удосконалити систему державного управління, є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки та План заходів з реалізації Стратегії. Регламент Кабінету Міністрів України, який встановлює порядок підготовки та прийняття рішень КМУ (включаючи стратегії), визначає шість вимог до стратегій, порушення яких призводить до повернення документа головному розробникові.

Модернізація системи ДУ, визначена в завданнях Стратегії та Плані заходів, містить перелік важливих і досяжних цілей. Дослідження питань сутності та головних складових Стратегії, як моделі формування та реалізації політики для

досягнення встановлених цілей і раціонального розподілу обмежених ресурсів, дозволило зробити висновок про реалістичність основних завдань реформування ДУ.

Проведене нами порівняння положень Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки та вимог Регламенту Кабінету Міністрів України до стратегій показало, що частина цих вимог не виконана в достатньому обсязі. Виявлено, що в Стратегії відсутні повністю або частково: опис конкретних, вимірних та досяжних проблем, які обумовили прийняття Стратегії; обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем; стратегічні цілі Стратегії та показники їхнього досягнення; порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації стратегії та звітування. Запропоновано внести зміни в чинну Стратегію, які дозволять суттєво покращити її відповідність вимогам Регламенту та збільшити її позитивний вплив на реформування державного управління України.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бондаренко, В. А. (2023). Система та структура державного управління. *Аналітично-порівняльне правознавство*, (3), 250-255. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45>
- Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
- Деякі питання реформування державного управління України. № 474-р. (2016, Червень 24). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
- Деякі питання реформування державного управління України. № 831-р. (2021, Липень 21). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
- Івашова, Л. М., & Бондаренко, Л. І. (2023). Аналіз стану інституційної реформи державного управління й її наслідків за змістовно-функціональним та організаційним критеріями. *Публічне управління та митне адміністрування*, 1 (36), с. 29-41. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5>
- Ковбасюк, Ю. В., Трошинський, В. П., & Сурмін, Ю. П. (Ред.). (2010). *Енциклопедичний словник з державного управління*. Київ: НАДУ.
- Куйбіда, В., Білинська, М., & Шпиґа, П. (2018). *Публічне управління: термінологічний словник*. Київ: НАДУ.
- Малетич, М. М. (2021). Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: вплив на місцеве самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права*, 91, 115-122. DOI <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i91.3238>
- Пархоменко-Куцевіл, О. І. (2020). Реформування системи публічного управління як основа розвитку сучасного українського суспільства. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (2), 64-69. <https://doi.org/10.33287/102020>
- Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України. № 950-2007-п. (2023, Липень 18). *Постанова Кабінету Міністрів України*. (Редакція від 11.05.2023). Відновлено з <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>
- Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації. № 1805-р. (2021, Грудень 29). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80/conv#n2>
- Реформа державного управління. (2023). *Офіс реформ Кабінету Міністрів*. Відновлено з <https://rdo.in.ua/direction/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
- Ukraine 2023 Report. (2023). *Commission staff working document. Brussels, 8.11.2023 SWD (2023) 699 final*. Retrieved from [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf)



## REFERENCES

- Bondarenko, V. A. (2023). System and structure of state administration. *Analytical and comparative jurisprudence*, (3), 250-255. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45>
- Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernization of public administration in Ukraine during the war and in the post-war period in the context of European values. *Public administration aspects*, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
- Ivashova, L. M., & Bondarenko, L. I. (2023). Analysis of the state of the institutional reform of public administration and its consequences according to substantive, functional and organizational criteria. *Public administration and customs administration*, 1 (36), p. 29-41. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5>
- Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskyi, V. P., & Surmin, Yu. P. (Eds.). (2010). *Encyclopedic dictionary of public administration*. Kyiv: NADU.
- Kuybida, V., Bilynska, M., & Shpyga, P. (2018). *Public administration: terminological dictionary*. Kyiv: NADU.
- Maletych, M. M. (2021). Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022–2025: impact on local self-government. *Actual problems of the state and law*, 91, 115-122. DOI <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i91.3238>
- On approval of the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine. No. 950-2007-p. (2023, July 18). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. (Editorial dated 11.05.2023). Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>
- On the approval of the Strategy for reforming the state finance management system for 2022-2025 and the plan of measures for its implementation. No. 1805 (2021, December 29). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80/conv#n2>
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2020). Reforming the public administration system as a basis for the development of modern Ukrainian society. *Public administration and local self-government*, (2), 64-69. <https://doi.org/10.33287/102020>
- Reform of public administration. (2023). *Office of reforms of the Cabinet of Ministers*. Retrieved from <https://rdo.in.ua/direction/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
- Some issues of reforming the state administration of Ukraine. No. 474 (2016, June 24). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
- Some issues of reforming the state administration of Ukraine. No. 831 (2021, July 21). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
- Ukraine 2023 Report. (2023). *Commission staff working document. Brussels, 8.11.2023 SWD (2023) 699 final*. Retrieved from [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf)