

## Проблеми реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління

*Юрій Сак, Міжрегіональна Академія управління персоналом*

Політико-адміністративне реформування системи публічного управління - це реалізація сукупності механізмів державного управління з метою модернізації та розвитку системи публічного управління, оптимізація органів державної влади та місцевого самоврядування, зміни комунікації між органами державної влади, формування інноваційної моделі публічного управління, професіоналізації системи публічного управління, спрямованих на формування ефективної та результативної системи публічного управління.

До основних проблем реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління слід віднести наступні:

по-перше, відсутність обґрунтованої та системної Концепції реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління;

по-друге, відсутність спеціально підготовлених кадрів в системі публічного управління, які здатні формувати державно-управлінські рішення та реалізовувати їх;

по-третє, відсутні системні та оптимальні механізми реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління;

по-четверте, відсутність наступності під час проведення реформ в суспільстві та їх обґрунтованість;

по-п'яте, відсутність науково обґрунтованих моделей оптимальної системи публічного управління, яку можливо реалізувати в Україні;

по-шосте, відсутність системи оцінювання реформ в системі публічного управління;

по-сьоме, повільна боротьба з корупцією, що впливає на якість не тільки соціально-економічних реформ, а й реформування системи публічного управління. Корупція не лише гальмує розвиток економіки та громадянського суспільства але й несе загрозу сучасним реформам в Україні. Саме тому суспільство потребує від держави створення нових механізмів протидії корупції;

по-восьме, відсутність політичної підтримки системних реформ як основи якості таких процесів;

по-дев'яте, відсутність раціоналізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування через перебудову органів влади та їх оптимізації;

по-десяте, відсутність інформаційних кампаній щодо запровадження певних реформ, що негативно впливає на їх сприйняття населенням.

**Ключові слова:** публічне управління, державна служба, реформування, адміністративна реформування, професіоналізація, корупція, системність.

## Problems of realization of political and administrative reformation of public administration management system

*Yurii Sak, Interregional Academy of Personnel Management*

Political and administrative reform of the public administration system is the implementation of a set of public administration mechanisms aimed at modernizing and developing the public administration system, optimizing public authorities and local self-government, changing communication between public authorities, forming an innovative model of public administration, and professionalizing the system of public administration directed on the formation of an efficient and effective system of public administration.

The main problems of the implementation of the political and administrative reform of the public administration system should include the following:

firstly, the absence of a substantiated and systematic Concept for the implementation of political and administrative reform of the public administration system;

secondly, the lack of specially trained personnel in the public administration system that are able to

formulate and implement government-management decisions;

thirdly, there are no systemic and optimal mechanisms for implementing the political and administrative reform of the public administration system;

fourth, the lack of continuity in the implementation of reforms in society and their validity;

fifth, the lack of scientifically substantiated models of the optimal system of public administration that can be implemented in Ukraine;

sixthly, the lack of a system for evaluating reforms in the public administration system;

seventh, the slow struggle against corruption, affecting the quality of not only socio-economic reforms, but also reforming the system of public administration. Corruption not only impedes the development of the economy and civil society but also threatens modern reforms in Ukraine;

eighth, the lack of political support for systemic reforms as the basis for the quality of such processes;

ninth, lack of rationalization of the activities of state authorities and local self-government through the restructuring of the authorities and their optimization;

tenth, the lack of information campaigns on the introduction of certain reforms, which negatively affects their perception by the population.

*Keywords:* public administration, public service, reform, administrative reform, professionalization, corruption, system

## Проблемы реализации политико-административного реформирования системы публичного управления

*Юрий Сак, Межрегиональная Академия управления персоналом*

Политико-административное реформирование системы публичного управления - это реализация совокупности механизмов государственного управления в целях модернизации и развития системы публичного управления, оптимизация органов государственной власти и местного самоуправления, изменения коммуникации между органами государственной власти, формирование инновационной модели публичного управления, профессионализации системы публичного управления, направленных на формирование эффективной и результативной системы публичного управления.

К основным проблемам реализации политико-административного реформирования системы публичного управления следует отнести следующие:

во-первых, отсутствие обоснованной и системной Концепции реализации политико-административного реформирования системы публичного управления;

во-вторых, отсутствие специально подготовленных кадров в системе публичного управления, которые способны формировать государственно-управленческие решения и реализовывать их;

в-третьих, отсутствуют системные и оптимальные механизмы реализации политико-административного реформирования системы публичного управления;

в-четвертых, отсутствие преемственности при проведении реформ в обществе и их обоснованность;

в-пятых, отсутствие научно обоснованных моделей оптимальной системы публичного управления, которую можно реализовать в Украине;

в-шестых, отсутствие системы оценки реформ в системе публичного управления;

в-седьмых, медленная борьба с коррупцией, что влияет на качество не только социально-экономических реформ, но и реформирования системы публичного управления. Коррупция не только тормозит развитие экономики и гражданского общества но и несет угрозу современным реформам в Украине. Именно поэтому общество нуждается от государства создания новых механизмов противодействия коррупции;

в-восьмых, отсутствие политической поддержки системных реформ как основы качества таких процессов;

в-девятых, отсутствие рационализации деятельности органов государственной власти и местного самоуправления через перестройку органов власти и их оптимизации;

в-десятых, отсутствие информационных кампаний о введении определенных реформ, негативно влияет на их восприятие населением.

*Ключевые слова:* публичное управление, государственная служба, реформирования, административное реформирование, профессионализация, коррупция, системность.

**Постановка проблеми.**

**В** Україні перманентно відбуваються процеси реформування системи публічного управління, публічної адміністрації, адміністративно-територіального устрою, запроваджуються децентралізаційні процеси. Зазначені процеси носять іноді суперечливий та ситуативний характер та не спрямовані на формування цілісної системи публічного управління з урахуванням потреб сучасного суспільства та глобалізаційних світових викликів.

На сьогодні виникла проблема систематизація проблем, які виникають під час проведення реформування всіх сфер життєдіяльності суспільства з метою формування ефективних та результативних шляхів реалізації важливих для України реформ та зміни системи публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми політико-адміністративного реформування, реформування системи публічного управління, адміністративної реформи, територіального устрою, реформування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування є предметом розгляду науковців з різних галузей знань, у тому числі, державного управління, політології, філософії, юриспруденції, економіки, соціології тощо.

Вищевказані проблеми розглядають у своїх роботах такі українські та закордонні вчені як: В. Авер'янов, В.Бакуменко, Н. Гончарук, А. Колодій, В. Князев, В. Корженко, В. Луговий, Н. Нижник, О. Оболенський, М. Окландер, К. Райнхард, В. Ребкало, Д. Садлер, С. Серьогін, Л. Сморгунов, Ю. Сурмін, В. Комаровський, К. Полліт, К. Худа та ін.

**Мета дослідження.**

Метою дослідження є системний аналіз проблем реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.**

Реформування системи публічного

управління в Україні залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, що чинять супротив або видозмінюють траєкторію перетворень. Упровадження реформи – складне завдання, що включає, зокрема, і її проектування, і подолання законодавчих перепон, і отримання схвалення громадськістю. Проблеми реформування обговорюються досить давно, водночас деякі питання залишаються відкритими, зокрема: як спрогнозувати ефективні зміни; як упровадити реформи, що відповідатимуть інтересам різних прошарків суспільства; скільки ресурсів можливо залучити та інші [9].

На нашу думку, політико-адміністративне реформування системи публічного управління – це реалізація сукупності механізмів державного управління з метою модернізації та розвитку системи публічного управління, оптимізація органів державної влади та місцевого самоврядування, зміни комунікації між органами державної влади, формування інноваційної моделі публічного управління, професіоналізації системи публічного управління, спрямованих на формування ефективної та результативної системи публічного управління.

Безумовно, що однією з причин пробуксовування політико-адміністративного реформування є недостатня наукова опрацьованість окремих проблем. І головною метою проведення наукових та аналітичних досліджень у сфері адміністративної реформи має стати пошук оптимальної моделі організації системи державного управління.

У сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів відбувається структурна трансформація владних систем і механізмів, виявляються недоліки традиційної адміністративно-бюрократичної концепції державного управління. Це змушує уряди держав шукати альтернативні форми управлінської діяльності, адаптовані до якісно нового стану світоустрою. У сучасних світових тенденціях публічного

управління відбувається перехід від концепції державоцентризму до проблем задоволення потреб людини як основного елемента державно-управлінської системи, для якого власне і функціонує держава, реалізується державна політика, функціонують органи державної влади та місцевого самоврядування, проводяться реформи [12, с. 14].

Підвищення ефективності та результативності функціонування системи державного управління, уточнення закономірностей розвитку суспільних процесів, а також вирішення проблем реформування систем (інститутів), що забезпечують належний рівень її життєдіяльності, є важливим чинником забезпечення національної безпеки. Саме тому останніми десятиліттями в різних країнах акцентовано на дослідженнях, спрямованих на пошук нових моделей систем державного управління в контексті сучасних процесів глобалізації, врахування специфічних культурно-історичних, суспільно-політичних й економічних особливостей національного розвитку [6, с. 2].

На думку В. Заблоцького, існуюча в Україні система публічного управління залишається в цілому неефективною. Вона поєднує в собі як інститути радянських часів, так і нові інститути державної влади, що сформувалися в період незалежності України. Ця система є внутрішньо суперечливою, незавершеною, громіздкою і відірваною від людей, внаслідок чого існує публічне управління стало гальмом у проведенні соціально-економічних та політичних реформ. Фактично, всі сучасні спроби реформувати систему державного управління зводяться до своєрідної «європеїзації», оскільки Україна взяла на себе зобов'язання щодо реформування чинного законодавства в цій сфері при підписанні Угоди про партнерство і співробітництво з європейськими співтовариствами Верховною Радою України 10 листопада 1994 року. Отже, коли ми говоримо про адміністративну реформу, то доцільним, певно, буде казати не про адміністративну

реформу, а про реформу публічної влади. І це має сенс, тому що під терміном «адміністративна реформа» ми розуміємо, насамперед, реформу системи державного управління. Проте, якщо поглянути на фактичне реформування, то ми вийшли за ці межі, адже реформуванню підлягає не лише система державного управління, а й система місцевого самоврядування [5].

Актуальність реформування публічної влади зумовлюється необхідністю коригування стратегії проведення адміністративної реформи, переходу до її нового етапу – етапу реформування публічної адміністрації у відповідності з новим рівнем адміністративного права та новими знаннями про публічну адміністрацію, намаганням наблизити публічну владу до стандартів Європейського Союзу. Основними причинами незадовільного стану системи публічної влади в Україні є незавершеність трансформації Кабінету Міністрів України в орган політичного керівництва; неефективна організація діяльності міністерств; нераціональна система органів виконавчої влади на центральному рівні; неефективна організація публічної влади на регіональному та місцевому рівнях; неефективне місцево самоврядування; відсутність паритетних засад у відносинах особи з такими органами [13].

Реформування управління спрямовується на вирішення ключових завдань: визначення ролі, завдань, функцій, структури органів публічної влади; розподіл повноважень між виконавчою владою та органами місцевого самоврядування; розвиток системи державної служби; вироблення соціальних і гуманітарних аспектів управління; створення відповідної законодавчої та нормативно-правової бази; формування механізмів піднесення економіки, добробуту населення, оздоровлення відносин між органами влади та населенням, інститутами громадянського суспільства [8].

Водночас аналіз наслідків політико-адміністративної реформи дає підстави зробити висновок, що кардинальної трансформації системи державного

управління, глибоких змін у діяльності органів публічної влади не відбулося. Проблема комплексного реформування державного управління має принаймні ще два ключових аспекти. По-перше, аспект чіткого визначення і збереження притаманних саме державі функцій та передачу решти функцій іншим суб'єктам суспільно-економічної діяльності. По-друге, запровадження сучасних стандартів здійснення державного управління (демократичність, відкритість, прозорість, професійність, підзвітність тощо) [1, с. 22; 6].

До основних проблем, які завадили досягненню цілей політико-адміністративної реформи, відносить, перш за все: недостатнє правове забезпечення здійснення адміністративної реформи; законодавча невизначеність щодо відповідальності органів державної влади та їх посадових осіб при проведенні реформи; відсутність механізму взаємодії і колективної роботи щодо управління адміністративною реформою; відсутність ефективних інноваційних технологій упровадження адміністративної реформи; відсутність фінансового забезпечення здійснення адміністративної реформи; відсутність достатнього інформування широких верств населення про конкретні заходи, що стосуються здійснення адміністративної реформи [4].

Наявна в Україні модель виконавчої влади є складним суперечливим явищем із багатьма бюрократичними деформаціями, недоліками. Апарат державного управління не може забезпечувати суспільні реформи. Перш ніж перейти до розгляду та порівняння наявних пропозицій щодо реформування мережі зазначених органів, потрібно висловити пропозицію урахування вимог принципу децентралізації, зокрема щодо використання поділу (функціональна децентралізація) за основними видами публічних, зокрема адміністративних послуг, що надаються органами. Такий підхід сприятиме увідповідненню правового статусу вітчизняних центральних органів виконавчої влади сучасним вимогам забезпечення адміністративної

здатності органів публічних адміністрацій країн – членів ЄС (важливо враховувати також і процес прийняття рішень в ЄС, де реалізація принципу децентралізації отримує додатковий аспект тлумачення, як принцип децентралізованого прийняття рішень національними публічними адміністраціями). Це сприятиме «відходу» від практики створення центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом, доцільність якої обумовлюється переважно політичними, а не науково обґрунтованими чинниками. Йдеться зокрема про те, що послуги мають надаватися на такому рівні, де вони найбільш наближені до споживачів цих послуг [2, с. 42].

Наступним кластером проблем є проблемне реформування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування як основи політико-адміністративного реформування.

Реформування державної служби – один із ключових елементів удосконалення систем публічного управління України. Задум реформи державної служби полягав у необхідності вирішення ряду основоположних для даного інституту проблем, що зводяться до усунення суперечностей та прогалин в законодавстві, встановлення відповідності соціального та правового становища державного службовця ступеню покладеної на нього відповідальності, використання нових сучасних технологій публічного управління в масштабах реалізованих державних програм і проектів, підвищення авторитету державної служби тощо.

Реформування державної служби було обумовлене багатьма факторами, головними з яких є необхідність реформування системи публічного управління і створення нової державної влади; необхідність вироблення концепцій і практичного здійснення нової державної кадрової політики; кардинальна зміна діючого і створення нового законодавства про державну службу: професіоналізм та неупередженість державної служби; формування незалежної державної служби тощо.

На думку Н. Гончарук та Л. Придиус, модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави [3].

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами має здійснюватися за кількома напрямками. Насамперед слід прискорити реформування законодавчих та інституційних засад державної служби. Дослідження питання інституційної модернізації державної служби України в сучасних умовах показали, що реформа державної служби тісно пов'язана з адміністративною реформою, оскільки, як слушно зазначають Н. Р. Нижник і О. В. Муза, саме інституційні положення останньої не знайшли свого повного відображення ні в законодавстві України, ні в практиці владно-управлінських відносин, а поступовий перехід від «правового романтизму» 1990-х років (коли була проведена реформа державної служби 1993 р.) до «правового критичного реалізму» сьогодні засвідчив потребу у перегляді ключових положень державної служби. Одним із аспектів державницького реформування має стати усунення умов та причин, що сприяють вчиненню державними службовцями корупційних правопорушень, вироблення низки превентивних заходів загальнодержавного масштабу, при цьому рушійним державно-управлінським засобом має бути інституційна складова державної служби як першооснова для формування корпусу добросовісних і відповідальних державних службовців [11, с. 10].

Вкрай важливим кроком у процесі впровадження реформи публічного управління, модернізації державної служби та управління людськими ресурсами є оптимізація системи центральних органів виконавчої влади. За роки незалежності України відбулося близько чотирьохсот трансформацій центральних органів виконавчої влади. Лише впродовж останніх років (починаючи з 2011 року, коли було

ліквідовано урядові органи, в результаті чого кількість ЦОВВ зменшилася зі 111 до 74 органів) було здійснено декілька раз оптимізацію системи ЦОВВ. Це має важливе значення тому, що оптимізація системи ЦОВВ є структурною основою для реформування й модернізації державної служби, відкриває резерви для суттєвого скорочення видатків на управління в цілому та на персонал, наближає надання адміністративних послуг до споживача, сприяє скороченню контрольних наглядних функцій та дерегуляції. Станом на 17.01.2018 року в Україні функціонувало 65 ЦОВВ, зокрема 18 міністерств, 20 державних служб, 14 державних агентств, 4 державних інспекцій, і 9 ЦОВВ з іншими назвами [3].

Усі наведені підходи розкривають різні аспекти реформування системи публічного управління, збагачують уявлення науковців щодо цього. Отже, теоретико-методологічні засади реформування державно-управлінських систем мають враховувати низку вимог:

- по-перше, державне управління повинно аналізуватися в контексті розвитку суспільного цілого (держави), стійкого соціально-економічного зростання;
- по-друге, суспільні цілі, яких стосується державне управління, повинні забезпечувати підтримку наявним позитивним тенденціям розвитку суспільства, бути реальними;
- по-третє, у зміст державного управління як теорії вчення повинно «укладатися» все ціле соціальної філософії (плюралізм думок, теоретичних підходів, соціальних технологій);
- по-четверте, державне управління має розглядатися в контексті практично-перетворювальної діяльності людини, тобто зі зміною людським «Я» власного способу життя за принципом «виклик-реакція» [10, с. 14].

Враховуючи проведений аналіз, можна зауважити, що до основних проблем реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління слід віднести наступні:

- по-перше, відсутність обґрунтованої та

системної Концепції реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління;

по-друге, відсутність спеціально підготовлених кадрів в системі публічного управління, які здатні формувати державно-управлінські рішення та реалізовувати їх;

по-третє, відсутні системні та оптимальні механізми реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління;

по-четверте, відсутність наступності під час проведення реформ в суспільстві та їх обґрунтованість. На нашу думку, одним із головних чинників розвитку держави, добробуту населення і формування громадянського суспільства є еволюційний розвиток публічного управління, формування державної політики з урахуванням попередніх тенденцій і досвіду. Саме такий шлях надає суспільству відчувати дієві реформи, а не бути заручником постійних політичних змін, які, як показує практика, не приносять користі ні державі, ні суспільству. Наступність державної політики передбачає продовження прогресивних змін та інновацій в суспільстві, які ефективно і результативно впливають на всі сфери життєдіяльності держави. Наступність державної політики спрямована на розвиток держави, досягнення поставлених попередніми управлінцями амбітних цілей і завдань;

по-п'яте, відсутність науково обґрунтованих моделей оптимальної системи публічного управління, яку можливо реалізувати в Україні;

по-шосте, відсутність системи оцінювання реформ в системі публічного управління;

по-сьоме, повільна боротьба з корупцією, що впливає на якість не тільки соціально-економічних реформ, а й реформування системи публічного управління. Корупція не лише гальмує розвиток економіки та громадянського суспільства, але й несе загрозу сучасним реформам в Україні. Саме тому суспільство потребує від держави створення нових механізмів протидії корупції. Однак серед

науково-практичних завдань крім розробки організаційно-правових заходів протидії корупції стоїть завдання і більш глибокого розуміння цього явища, причин високого рівня сприйняття корупції громадянами України, укоріненості в масовій свідомості уявлень про державну владу як джерело корупції, а сприйняття державних службовців (посадовців) переважно як корупціонерів;

по-восьме, відсутність політичної підтримки системних реформ як основи якості таких процесів;

по-дев'яте, відсутність раціоналізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування через перебудову органів влади та їх оптимізації;

по-десяте, відсутність інформаційних кампаній щодо запровадження певних реформ, що негативно впливає на їх сприйняття населенням.

#### **Висновки.**

У статті були систематизовані підходи до проблем реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління. До таких проблем були віднесені наступні: відсутність обґрунтованої та системної Концепції реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління; відсутність спеціально підготовлених кадрів в системі публічного управління, які здатні формувати державно-управлінські рішення та реалізовувати їх; відсутні системні та оптимальні механізми реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління; відсутність наступності під час проведення реформ в суспільстві та їх обґрунтованість; відсутність науково обґрунтованих моделей оптимальної системи публічного управління, яку можливо реалізувати в Україні; відсутність системи оцінювання реформ в системі публічного управління; повільна боротьба з корупцією; відсутність політичної підтримки системних реформ як основи якості таких процесів; відсутність раціоналізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування через перебудову органів влади та їх оптимізації;

відсутність інформаційних кампаній щодо запровадження певних реформ, що негативно впливає на їх сприйняття населенням.

У перспективі подальших розвідок передбачається здійснити системний

аналіз результатів проведення політико-адміністративного реформування системи публічного управління за кордоном, визначити та обґрунтувати оптимальні моделі публічного управління для України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративна реформа і правова наука / В. Б. Авер'янов // Право України. – 2002. – № 3. – С. 20-27.
2. Авер'янов В. Організація виконавчої влади потребує реформування / В. Авер'янов, В. Дерещ, А. Пухтецька // Право України. – 2009. – № 12. – С. 39-46.
3. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного управління. – 2018. – Том 6. – № 1-2. – С. 42-51.
4. Добкін М. М. Реформування місцевого самоврядування й удосконалення діяльності виконавчих органів місцевих рад як невідкладне завдання / М. М. Добкін. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2009-2/09dmmjnz.pdf>
5. Заблоцький В. В. Адміністративна реформа: стан та перспективи трансформацій / В. В. Заблоцький // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2015. – № 7.
6. Западничук О. В. Оптимізація центральних органів виконавчої влади в контексті проведення адміністративної реформи / О. В. Западничук. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua>.
7. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні / І. Б. Коліушко. – Київ: Факт, 2002. – 260 с.
8. Король В. Адміністративна реформа та перспективи розвитку місцевого самоврядування / В. Король. – Режим доступу: <http://dspace.tne.edu.ua/bitstream/316497/11531/1/Statia%2012.pdf>
9. Кульчій І. О. Проблеми та перспективи організації реформування системи державного управління в Україні / І. О. Кульчій // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2013. – № 4.
10. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. – Київ: НАДУ, 2013. – 120 с.
11. Нижник Н. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах / Н. Нижник, О. Муза // Право України. – 2016. – № 9. – С. 9-16.
12. Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / А. Попок // Вісник НАДУ. – 2012. – № 2. – С. 13-20.
13. Пухтинський М. О. Реформа місцевого самоврядування – це концепція плюс політична воля / М. О. Пухтинський. – Режим доступу: [www.vinrada.gov.ua/publikacii.htm](http://www.vinrada.gov.ua/publikacii.htm).

#### REFERENCES

1. Averianov, V.B. (2002). Administratyvna reforma i pravova nauka [Administrative reform and legal science]. *Pravo Ukrainy*, 3, 20-27 [in Ukrainian].
2. Aver'ianov, V., Derets, V., & Pukhtetska, A. (2009). Orhanizatsiia vykonavchoi vlady potrebuie reformuvannia [Organizational branch of the governor of the state of affairs of the need to reform]. *Pravo Ukrainy*, 12, 39-46 [in Ukrainian].
3. Honcharuk, N.T., & Prudyus, L.V. (2018) Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini [Modernism of the state service and human resources management in Ukraine]. *Aspekty publichnoho pravlinnia*, 6, 1-2, 42-51 [in Ukrainian].
4. Dobkin, M.M. *Reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia y udoskonalennia diialnosti vykonavchyykh orhaniv mistsevykh rad yak nevidkladne zavdannia* [Reforming local government and improving the activities of executive bodies of local councils as an urgent task]. Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2009-2/09dmmjnz.pdf> [in Ukrainian].
5. Zablotskyi, V.V. (2015). Administratyvna reforma: stan ta perspektyvy transformatsii [Administrative reform: the state and prospects of transformation]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 7. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=868> [in Ukrainian].
6. Zapadynchuk, O.V. *w tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady v konteksti provedennia administratyvnoi reform* [Optimization of central executive authorities in the context of conducting administrative reform]. Retrieved from: <http://academy.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Koliushko, I.B. (2002). *Vykonavcha vlada ta problemy administratyvnoi reformy v Ukraini* [Executive power and problems of administrative reform in Ukraine]. Kyiv: Fakt [in Ukrainian].
8. Korol, V. *Administratyvna reforma ta perspektyvy rozvytku mistsevoho samovriaduvannia* [Administrative reform and prospects of local self-government development]. Retrieved from: <http://dspace.tne.edu.ua/bitstream/316497/11531/1/Statia%2012.pdf> [in Ukrainian].

9. Kulchii, I.O. (2013). Problemy ta perspektyvy orhanizatsii reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Problems and prospects of organization of reforming the system of public administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 4 [in Ukrainian].
10. Kovbasiuk, Yu.V., Vashchenko, K.O., & Surmin, Yu.P. et al. (2013). *Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta yevropeiska intehtratsiia Ukrainy [Modernization of public administration and European integration of Ukraine]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
11. Nyzhnyk, N., & Muza, O. (2016). Instytutsiina modernizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy v suchasnykh umovakh [Institutional Modernization of the Civil Service of Ukraine in Modern Conditions]. *Pravo Ukrainy*, 9, 9-16 [in Ukrainian].
12. Popok, A. (2012). Suchasni pidkhody do zdiisnennia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia: dosvid zarubizhnykh krain [Modern approaches to the reform of public administration: the experience of foreign countries]. *Visnyk NADU*, 2, 13-20 [in Ukrainian].
13. Pukhtynskyi, M.O. *Reforma mistsevoho samovriaduvannia – tse kontseptsiiia plus politychna volia [The reform of local self-government is a concept plus a political will]*. Retrieved from: [www.vinrada.gov.ua/publikacii.htm](http://www.vinrada.gov.ua/publikacii.htm) [in Ukrainian].

**Сак Юрій Анатолійович**

Аспірант

Міжрегіональна Академія управління персоналом  
02000, м. Київ, вул. Фрометівська, 2Email: [pkoi@ukr.net](mailto:pkoi@ukr.net)**Sak Yuriy**

PhD Student

Interregional Academy of Personnel Management  
2, Frometiv's'ka Str., Kiev, 02000, Ukraine

Цитування: Сак Ю. А. Проблеми реалізації політико-адміністративного реформування системи публічного управління / Ю. А. Сак // Аспекти публічного управління. – 2019. – Т. 7 – № 5. – С. 22-30

Citation: Sak, Y.A. (2019). Problemy realizatsii polityko-administratyvnoho reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia [Problems of realization of political and administrative reformation of public administration management system]. *Public administration aspects*, 7 (5), 22-30

Стаття надійшла / Article arrived: 08.03.2019

Схвалено до друку / Accepted: 10.04.2019