

Державне управління

УДК 35:005.591.4

Сурай Інна Геннадіївна

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та публічної служби
Національна академія державного управління при Президентові України*

Сурай Инна Геннадьевна

*доктор наук государственного управления, доцент,
профессор кафедры публичного управления и публичной службы
Национальная академия государственного управления
при Президенте Украины*

Suray Inna

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Public Service
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0003-4377-2724

**ОПТИМІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В
УКРАЇНІ (важливі аспекти)**

**ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ (важные аспекты)**

**OPTIMIZING THE FUNCTIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN UKRAINE (important aspects)**

Анотація. Метою статті є висвітлення важливих аспектів оптимізація функцій державного управління (у вузькому розумінні) в Україні на сучасному етапі розвитку суспільних відносин. На нашу думку, важливими аспектами оптимізації функцій державного управління в сучасній Україні є такі.

Слід розширити погляд на функціональне обстеження (ФО) як інструмент комплексного аналізу функцій в усій системі державного управління (не тільки в одному органі влади, або для виокремлення окремих функцій).

Дослідження щодо проведення адміністративної реформи в Україні та, зокрема, процесів оптимізації органів виконавчої влади (ОВВ), центральних ОВВ вказують на недостатню увагу функціональним обстеженням. ФО має стати основою функціональної моделі державного управління. Наразі таке ФО потребує науково обґрунтованої методології.

Пропонуємо законодавчо закріпити поділ державної політики на сектори, з відповідною політичною відповідальністю міністра як політика (яку він поділяє зі своїми заступниками) за конкретний сектор або сектори. Логічним було б, щоб міністр відповідав за один чи кілька секторів, і в залежності від цього мав би чи одного – першого заступника, чи кількох – першого заступника та заступників міністрів, кожен з яких відповідав би за визначений напрям державної політики та у такий спосіб постійно поділяючи політичну функцію й відповідальність міністра.

Потребує перегляду та установаження логічного зв'язку між функціями ОВВ (в межах секторів державної політики) та їх фінансуванням.

Подальший перехід від державного управління (Public administration) до публічного управління (Public management) в Україні мав би проявитися і в передачі функцій, виконання яких здійснювали ОВВ, іншим недержавним або напівдержавним інституціям. Це стосується як контрольних-наглядових функцій, так і функцій реалізації (виконання) державної політики. До функцій урядового рівня має бути віднесено: визначення стратегічних пріоритетів розвитку держави; координація державної політики; моніторинг та оцінка досягнення цілей; функцій міністерського

рівня – визначення напряму розвитку відповідної сфери; формування та координація політик у сферах відання; оцінювання впровадження політик.

Ключові слова: державне управління, публічне управління, функції, оптимізація функцій, функціональне обстеження, адміністративна реформа

Аннотація. Целью статьи является освещение важных аспектов оптимизация функций государственного управления (в узком смысле) в Украине на современном этапе развития общественных отношений. Нами выделены такие важными аспектами оптимизации функций государственного управления в современной Украине.

Следует расширить взгляд на функциональное обследование (ФО) как инструмент комплексного анализа функций во всей системе государственного управления (не только в одном органе власти, или для выделения отдельных функций).

Исследования по осуществлению административной реформы в Украине и, в т.ч. процессов оптимизации органов исполнительной власти, центральных органов исполнительной власти указывают на недостаточное внимание функциональным обследованием. ФО должно стать основой функциональной модели государственного управления. Сейчас такое ФО требует научно обоснованной методологии.

Предлагаем законодательно закрепить разделение государственной политики на сектора, с соответствующей политической ответственностью министра как политика (которую он разделяет со своими заместителями) за конкретный сектор или сектора. Логичным было бы, чтобы министр отвечал за один или несколько секторов, и в зависимости от этого должен иметь или одного – первого заместителя или нескольких – первого заместителя и заместителей министров, каждый из которых отвечал бы за определенное направление государственной

политики и таким образом постоянно разделял политическую функцию и ответственность министра.

Требует пересмотра и установления логической связи между функциями органов исполнительной власти (в пределах секторов государственной политики) и их финансированием.

Дальнейший переход от государственного управления (Public administration) к публичному управлению (Public management) в Украине должен проявиться и в передаче функций, выполнение которых осуществляли органы исполнительной власти, другим негосударственным или полугосударственным институтам. Это касается как контрольно-надзорных функций, так и функций реализации (исполнения) государственной политики. К функциям правительственного уровня должно быть отнесено: определение стратегических приоритетов развития государства; координация государственной политики; мониторинг и оценка достижения целей; функциям министерского уровня – определение направления развития соответствующей сферы; формирование и координация политик в сферах ведения; оценивания внедрение политик.

Ключевые слова: *государственное управление, публичное управление, функции, оптимизация функций, функциональное обследование, административная реформа.*

Summary. *The purpose of the article is to highlight the important aspects of optimizing the functions of public administration (in the narrow sense) in Ukraine at the current stage of development of social relations.*

In our opinion, the important aspects of optimizing the functions of Public administration in modern Ukraine are as follows.

It is necessary to expand the view on functional survey as an instrument of complex analysis of functions in the entire system of Public administration (not only in a single government body, or to select individual functions).

Studies on administrative reform in Ukraine and, in particular, the processes of optimization of CEBs, indicate a lack of attention to the Functional Survey. The Functional Survey should become the basis of the functional model of Public administration. At present, this FS requires a scientifically grounded methodology.

We recommend to legislate the division of state policy into sectors, with corresponding political responsibility of a minister as a politician (which he shares with his deputies) for a particular sector or sectors. It would be logical for a minister to be responsible for one or more sectors and, depending on this, would have either one - the first deputy or several - the first deputy and deputy ministers, each would be responsible for a certain direction of government policy and thus constantly sharing the political function and responsibility with a minister.

Review and establishing logical connection between functions of CEBs (within the sectors of public policy) and their financing are required.

The further transition from "Public administration" to "Public management" in Ukraine should also be manifested in transfer of functions performed by the CEBs to other non-state or semi-public institutions. This applies both to control and supervisory functions and to the functions of implementation of state policy.

The functions of the governmental level should include: definition of strategic priorities for state development; coordination of state policy; monitoring and evaluation of goals achievement; functions of ministerial level - definition of the direction of development in the relevant sphere; formation and

coordination of policies in the spheres of competence; evaluation of policy implementation.

Key words: *public administration, public management, functions, optimization of functions, functional survey, administrative reform.*

Постановка проблеми. Оптимізація функцій державного управління (у широкому розумінні) в Україні на часі. Це зумовлено зміною суспільних відносин, що супроводжується активізацією громадян та інститутів громадянського суспільства (їх відчутну потребу активної участі в процесах управління), процесами реформування у багатьох сферах життєдіяльності суспільства, децентралізаційних процесів щодо владних повноважень при управлінні справами суспільства. Зазначене впливає та вказує на розвиток державного управління (у широкому розумінні) ("Public administration"), його перехід на новий еволюційний рівень управління – формування публічного управління ("Public management"). Спонукає до активізації формування публічного управління в Україні також вибраний нею євроінтеграційний вектор розвитку. Саме під таким кутом зору пропонуємо подивитися на оптимізацію функцій управління справами суспільства та, насамперед, окреслити важливі аспекти оптимізації функцій системи державного управління у вузькому розумінні: те, що стосується виконавчої гілки влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які досліджували проблему формування й функціонування виконавчої гілки влади в Україні: В. Аверьянов, В. Бакуменко, О. Валевський, Н. Гончарук, С. Дубенко, І. Коліушко, О. Крупчан, М. Лахижа, В. Малиновський, В. Мельниченко, Т. Мотренко, Н. Нижник, В. Олуйко, Н. Плахотнюк, С. Серьогін, В. Сороко, В. Тимошук та ін.

Проте, нагальність оптимізації функцій державного управління в Україні за сучасних умов розвитку суспільних відносин, зумовлює актуальність подальших досліджень цього питання.

Метою статті є висвітлення важливих аспектів оптимізації функцій державного управління (у вузькому розумінні) в Україні на сучасному етапі розвитку суспільних відносин.

Виклад основного матеріалу. Початком процесів удосконалення системи державного управління України, зокрема оптимізації, можна вважати утворення Указом Президента України від 2 жовтня 1997 р. Державної комісії з проведення в Україні адміністративної реформи (з метою підготовки і проведення в Україні комплексної адміністративної реформи, яка мала радикально змінити систему державного управління всіма сферами суспільного життя, перетворити її в один з визначальних чинників економічних та соціальних реформ) [9]. Концепція адміністративної реформи була схвалена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 822 [5] та передбачала виконання цілісного комплексу заходів, спрямованих на формування ефективної системи державного управління. Вона торкнулася переважної більшості проблем побудови і функціонування цієї системи, серед яких оптимізація структурної побудови та діяльності системи органів виконавчої влади (далі – ОВВ).

Проте, протягом 1996-2010 рр. очікуваного прогресу в здійсненні адміністративної реформи досягти не вдалося, було отримано лише часткові результати у напрямі досягнення майже усіх задекларованих цілей адміністративної реформи [1, с. 5]. Як результат цього періоду: в Україні сформовано більшість інститутів публічної адміністрації, створено нову правову базу, що регламентує державне управління та місцеве самоврядування. Порівняно з 1998 р., коли була схвалена Концепція адміністративної реформи, кількість центральних ОВВ значно зменшилася.

Відповідно до Указу Президента України від 9 грудня 2010 р. замість 112 центральних та урядових органів мало б бути утворено 72 (16 міністерств та 56 інших ЦОВВ) [13].

Крім того, згідно з розпорядженням Президента України від 9 вересня 2011 р № 277/2011-рп “Про деякі питання щодо реалізації заходів, пов’язаних з оптимізацією системи центральних та місцевих органів виконавчої влади” було поставлено завдання міністерствам, іншим ЦОВВ подати у двотижневий строк пропозиції, зокрема, щодо оптимізації механізму реалізації державної політики на місцевому рівні, у т.ч. щодо функціонування територіальних органів міністерств, інших ЦОВВ [10]. Тобто, на наступному етапі адміністративної реформи в Україні важливим вбачалося: впровадити нові ефективні моделі публічної адміністрації, створити раціональну та стабільну систему ОВВ не лише на центральному, а й на місцевому рівні, здійснити ефективний розподіл функцій і повноважень між органами публічної влади та рівнями публічної адміністрації, децентралізувати надання адміністративних послуг громадянам та підвищити їх якість, забезпечити розвиток місцевого самоврядування, створити професійну, політично нейтральну, відповідальну та авторитетну публічну службу, сформувати вищу управлінську еліту та утвердити партнерські відносини між державою та громадянами [1, с. 9–10].

Слід зауважити, що за роки незалежності України відбулося близько чотирьохсот трансформацій ЦОВВ, здійснено декілька разів оптимізацію системи ЦОВВ, яка 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 січня 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 [2, с. 45].

Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки [3] визначено пріоритетні завдання щодо реформування міністерств та інших ЦОВВ, а саме: визначення місії, сфери відповідальності, функцій і завдань міністерств та інших ЦОВВ, Секретаріату Кабінету Міністрів України, усунення дублювання повноважень і функцій, встановлення чіткого порядку спрямування та координації діяльності ЦОВВ Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів.

З метою окреслення керівних принципів організації системи ЦОВВ для забезпечення виконання такими органами всіх необхідних функцій, підзвітності, підконтрольності та максимальної ефективності і результативності їх діяльності, Кабінетом Міністрів України у грудні 2017 р. схвалено Концепцію оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [16]. При цьому, зазначено, основні робочі процеси міністерств та інших ЦОВВ (нормотворча діяльність, організація виконання завдань, бюджетні процеси тощо) потребують перегляду та модернізації з метою уникнення зайвих бюрократичних процедур, перевантаження поточною роботою та неефективного витрачання робочого часу фахівців. Саме тому передбачено запровадження системного підходу до стратегічного планування та формування державної політики на основі її аналізу, оновлення організаційної структури апарату міністерств, оновлення кадрового складу, оптимізації чисельності та реформи системи оплати праці державних службовців та інших працівників ЦОВВ, оптимізації структури й функцій інших (крім міністерств) ЦОВВ.

У 2017 році розпочалась реформа 10 пілотних міністерств першої хвилі, яка протягом першого півріччя 2018 р. мала б дозволити перетворити

Міністерство охорони здоров'я, Міністерство фінансів, Міністерство аграрної політики і продовольства; освіти і науки, Міністерство інфраструктури, Міністерство культури, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, Міністерство юстиції, Міністерство соціальної політики, Міністерство енергетики та вугільної промисловості на потужні аналітичні центри з формування політики. У цих міністерствах утворюються директорати, а в Національному агентстві з питань державної служби та Державному агентстві з питань електронного урядування – генеральні департаменти [4]. Директорат є самостійним структурним підрозділом апарату міністерства, що утворюється для виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням формування державної політики в одній або декількох сферах компетенції міністерства. Директорат безпосередньо підпорядкований державному секретарю міністерства. Діяльність директорату координується міністром або відповідно до розподілу обов'язків першим заступником міністра чи заступником міністра. Основними завданнями директорату є: 1) забезпечення формування державної політики на основі постійного аналізу стану справ у сфері його компетенції, вироблення альтернативних варіантів розв'язання існуючих проблем; 2) здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; 3) забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері його компетенції [4].

При цьому слід нагадати про функціональне обстеження (далі – ФО) системи державного управління та зокрема ОВВ, яке мало б передувати процесу оптимізації функцій, функціональної структури та як продовження – оптимізації організаційної структури системи ОВВ.

В Україні про ФО вперше зазначено у Концепції адміністративної реформи (1998 р.) [5]. Більш конкретизувався цей процес у 2005 р. наказом

Головного управління державної служби “Про затвердження Порядку проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади” [11], проте цей порядок на практиці був застосований аж у 2007 р.: за результатами його проведення у 2007 році сформовано реєстр державних функцій ЦОВВ, який включає близько 9,5 тисяч позицій та створює матрицю функцій ЦОВВ [7]. Окрім цього, функціональне обстеження сприяло також впровадженню органами публічного управління системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 на основі функціонального та процесного підходів [6] та отримання органами публічної влади відповідних сертифікатів, що з часом, на жаль, було втрачено. І хоч більшість із запланованих результатів в частині ФО так і не була оприлюднена (мова іде про реєстр державних функцій з його постійним оновленням), можна констатувати, що значною мірою здійснюване ФО було спрямоване на виокремлення як самосійної функції з надання адміністративних послуг, хоча і при відсутності на той час закону про адміністративні послуги та відсутності і до сьогодні законодавчого акта про адміністративну процедуру [17, с. 23-24].

Також слід зауважити, що у процесі проведення ФО ОВВ за [11] було виявлено слабкі місця методики ФО та попередню необізнаність з нею більшості учасників обстеження. Складність узагальнення результатів обстеження полягала у: не однозначному тлумаченні понять усіма учасниками функціонального обстеження; неоднаковій назві однієї й тієї ж функції (при цьому, функції органу та структурних підрозділів або занадто деталізовані, або занадто узагальнені так, що не видно суті); заформалізованості форми “паспорт функції” (додаток 6 [11], яка не розкриває суті виконання функції; відсутності чіткого логічного зв’язку між функціями органів державного управління та законодавчими актами, на підставі яких вони мають бути здійснені; неможливості визначити достатність

кадрового забезпечення виконання функції. Порядком проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади [11] не було передбачено дослідження “пріоритетності” функцій, яка впливає із законодавства країни та обов’язково фінансується із державного бюджету як пріоритетна. Тому не можливо було відслідкувати логічний зв’язок між функціями органів державного управління та їх фінансуванням.

У 2010 р. було поновлено Порядок проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади¹ [12], який по суті зводився до самооцінювання ОБВ щодо відповідності завдань і функцій ОБВ чинному законодавству, внутрішньої структури ОБВ покладеним на них завданням і функціям з метою усунення з практики їх діяльності внутрішніх суперечностей, дублюючих функцій та функцій, що не належать до сфери їх повноважень. Основною та єдиною формою цього ФО став “паспорт функції” із відповідей на 11 запитань (майже повтор додатку 6 [11]), без належного наукового обґрунтування. Тобто, ФО було дуже звужено, хоч формальним результатом (результати не були оприлюднені), як свідчить інформаційна довідка НАДС України, стали укази Президента України “Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади” від 09 грудня 2010 р. № 1085/2010, у мотивувальній частині якого, серед іншого, зазначалося, що він прийнятий з метою “усунення дублювання повноважень”, “Деякі питання організації роботи міністерств, інших центральних органів виконавчої влади” від 24 грудня 2010 року № 1199/2010. Вагомим імпульсом як для цього періоду так і щодо здійснення функціонального обстеження у даному напрямі та його завершення були зобов’язання України перед міжнародними організаціями в частині затвердження статусу та нового переліку центральних органів виконавчої влади. У березні 2011 року вперше здійснюється загальне законодавче

¹ Чинний до 22 травня 2018 р. [8]

регулювання статусу всіх ЦОВВ, в якому зберігається підхід до визначення функціонального спрямування та видів ЦОВВ. Окрім того, здобутком даного періоду слід вважати розуміння ФО як постійно здійснюваного аналізу функцій та запровадження такого внутрішнього документа як паспорти функцій [17, с. 24].

У 2012 році було здійснено ФО обласних та районних державних адміністрацій, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим [14], серед його основних завдань: здійснити аналіз конституційно й законодавчо закріплених функцій діяльності органів державної влади; провести класифікацію нормативно визначених функцій органів державної влади за типологічними групами; підготувати пропозиції щодо уточнення функцій органів державної влади за результатами ФО). При цьому поняття ФО звужено та визначено як механізм збору, аналізу та узагальнення інформації щодо реалізації завдань і функцій органів державної влади, який визначено у методичних рекомендаціях [14], а акцент зроблено на функції з надання адміністративних послуг та контрольної-наглядової (інспекційної) [17, с. 25].

У 2013 році було здійснено ФО територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади (мета – передача функцій від територіальних органів ЦОВВ до місцевих державних адміністрацій) [15].

Зауважимо, що Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу під функціональним обстеженням пропонує розуміти інструмент постійного аналізу відповідності завдань і функцій органів виконавчої влади чинному законодавству, а також відповідності внутрішньої структури органів виконавчої влади покладеним на них завданням і функціям з метою усунення з практики їх діяльності внутрішніх суперечностей, дублюючих функцій та функцій, що не належать до сфери їх повноважень [18].

Висновки дослідження. Отже, на нашу думку, важливими аспектами оптимізації функцій державного управління в сучасній Україні є такі.

Слід розширити погляд на ФО як інструмент комплексного аналізу функцій в усій системі державного управління (не тільки в одному органі влади, або для виокремлення окремих функцій).

Дослідження щодо проведення адміністративної реформи в Україні та, зокрема, процесів оптимізації ОВВ, ЦОВВ вказують на недостатню увагу функціональним обстеженням. ФО має стати основою *функціональної моделі державного управління*. Наразі таке ФО потребує науково обґрунтованої методології.

Пропонуємо законодавчо закріпити поділ державної політики на сектори, з відповідною політичною відповідальністю міністра як політика (яку він поділяє зі своїми заступниками) за конкретний сектор або сектори. Логічним було б, щоб міністр відповідав за один чи кілька секторів, і в залежності від цього мав би чи одного – першого заступника, чи кількох – першого заступника та заступників міністрів, кожен з яких відповідав би за визначений напрям державної політики та у такий спосіб постійно поділяючи політичну функцію й відповідальність міністра.

Потребує перегляду та установлення логічного зв'язку між функціями ОВВ (в межах секторів державної політики) та їх фінансуванням.

Подальший перехід від "Public administration" до "Public management" в Україні мав би проявитися і в передачі функцій, виконання яких здійснювали ОВВ, іншим недержавним або напівдержавним інституціям. Це стосується як контрольно-наглядових функцій, так і функцій реалізації (виконання) державної політики. До функцій урядового рівня має бути віднесено: визначення стратегічних пріоритетів розвитку держави; координація державної політики; моніторинг та оцінка досягнення цілей; функцій міністерського рівня – визначення напряму розвитку відповідної

сфери; формування та координація політик у сферах відання; оцінювання впровадження політик.

Подальші дослідження мають стосуватися напрацювань науково обґрунтованої методології ФО як інструменту комплексного аналізу функцій в усій системі державного управління.

Література

1. Гончарук Н. Адміністративна реформа в Україні: чинники стримування та успіху / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Державне управління та місцеве самоврядування – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 4 (11). – С. 3–11.
2. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного правління – 2018. – Т. 6. – № 1. – С. 42–49.
3. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016р. № 474-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9>
4. Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 644 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-%D0%BF>
5. Концепція адміністративної реформи в Україні. – К. : ДВПП Міннауки України, 1998. – 62 с.
6. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід). – Полтава : РВВ ПУСКУ. – 2008. – 133 с.

7. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / [А. Вишневський (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред. Т. Мотренка.] – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.
8. Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Головного управління державної служби України від 30 березня 2010 року № 84 : наказ Нацдержслужби України від 17 квітня 2018 р. № 89 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0556-18>
9. Про Державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи : Указ Президента України від 2 жовтня 1997 р. № 1089 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/620/97>
10. Про деякі питання щодо реалізації заходів, пов'язаних з оптимізацією системи центральних та місцевих органів виконавчої влади : розпорядження Президента України від 9 вер. 2011 р. № 277/2011-рп [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/13981.html>
11. Про затвердження Порядку проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади : наказ Головного управління державної служби від 29 липня 2005 р. № 189 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0901-05>
12. Про затвердження Порядку проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади : наказ Головного управління державної служби від 30 березня 2010 року № 84 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0306-10>

13. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 9 груд. 2010 р. № 1085 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/12584.html>
14. Про організацію проведення функціонального обстеження органів державної влади в 2012 році : наказ Нацдержслужби України від 27 лип. 2012 р. № 155 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN77185.html
15. Про організацію проведення функціонального обстеження територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади у 2013 році : наказ Нацдержслужби України від 12.07.2013 №123 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://consultant.parus.ua/?doc=08OML87C03>
16. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 1013-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>
17. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди. – К. : НАДУ, 2018. – 180 с.
18. Функціональне обстеження / Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (23 січня 2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/2436>

References

1. Honcharuk, N. T., Suray, I. H. (2011). *Administratyvna reforma v Ukraini: chynnyky strymuvannia ta uspiKHu* [Administrative Reform in Ukraine:

- Constraints and Success]. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local government, 4 (11), 3–11[in Ukrainian].
2. Honcharuk, N. T., Prudyus L. V. (2018). Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liuds'kymy resursamy v Ukraini [Modernization of the civil service and human resources management in Ukraine]. Aspekty publichnoho pravlinnia – Aspects of public administration, vol. 6, 1, 42–49 [in Ukrainian].
 3. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy: Deiaki pytanniareformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy : vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of the reform of the state administration of Ukraine” : dated June 24 2016, No. 474-r.] available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9>
 4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy: Deiaki pytannia uporiadkuvannia struktury Sekretariatu Kabinetu Ministriv Ukrainy, aparatu ministerstv ta inshykh tsentral'nykh orhaniv vykonavchoi vlady : vid 18 serpnia 2017 r. № 644 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “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” : dated August 18 2017, No. 644] available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-%D0%BF>
 5. Kontseptsiiia administratyvnoi reformy v Ukraini (1998) [Concept of administrative reform in Ukraine 1998], DVPP Minnauky Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
 6. Lakhyzha, M. I. (2008), Systema upravlinnia iakistiu v orhanakh vlady (vitchyznianyj ta zarubizhnyj dosvid) [Quality management system in the

authorities (domestic and foreign experience)], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.

7. Vyshnevs'kyj, A. Afanas'ieva, V. Hekaliuk, R. (Eds.) (2010). Plan modernizatsii derzhavnoho upravlinnia: propozytsii schodo pryvedennia derzhavnoho upravlinnia ta derzhavnoi sluzhby Ukrainy u vidpovidnist' iz pryntsy pa my i praktykamy demokratychnoho uriaduvannia [Plan of modernization of public administration: proposals on bringing public administration and civil service of Ukraine in line with principles and practices of democratic governance], Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropejs'koho Soiuzu – Center for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union, Kyiv, Ukraine.
8. Nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy Pro vyznannia takym, scho vtratyv chynnist', nakazu Holovnoho upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy vid 30 bereznia 2010 roku № 84 : vid 17 kvitnia 2018 r. № 89 [order Natsderzhsluzhby Ukraine On the recognition of the invalidity of the order of the Main Department of Civil Service of Ukraine dated March 30, 2010 No. 84 : dated April 17 2018, No. 89] available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0556-18>
9. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro Derzhavnu komisiiu z provedennia v Ukraini administratyvnoi reformy : vid 2 zhovtnia 1997 r. № 1089 [Decree of the President of Ukraine “About the State Commission on conducting administrative reform in Ukraine” : dated October 2 1997, No. 1089] available at : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/620/97>
10. Rozporiadzhennia Prezydenta Ukrainy Pro deiaki pytannia schodo realizatsii zakhodiv, pov‘iazanykh z optymizatsiieiu systemy tsentral'nykh ta mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady: vid 9 veresnia 2011 r. № 277/2011-rp [Order of the President of Ukraine “On some issues related to the implementation of measures related to the optimization of the system of

central and local executive authorities” : dated September 9 2011, No. 277/2011-rp] available at :
<http://www.president.gov.ua/documents/13981.html>

11. Nakaz Holovnoho upravlinnia derzhavnoi sluzhby Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia funktsional'noho obstezhennia orhaniv vykonavchoi vlady : vid 29 lypnia 2005 r. № 189 [order of the Main Department of Civil Service “On approval of the procedure for conducting a functional review of executive bodies” : dated July 29 2005, No. 189] available at :
<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0901-05>
12. Nakaz Holovnoho upravlinnia derzhavnoi sluzhby Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia funktsional'noho obstezhennia orhaniv vykonavchoi vlady : vid 30 bereznia 2010 r. № 84 [order of the Main Department of Civil Service “On approval of the procedure for conducting a functional review of executive bodies” : dated March 30 2010, No. 84] available at :
<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0306-10>
13. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro optymizatsiiu systemy tsentral'nykh orhaniv vykonavchoi vlady : vid 9 hrudnia 2010 r. № 1085 [Decree of the President of Ukraine “On optimization of the system of central executive authorities” : dated December 9 2010, No. 1085] available at :
<http://www.president.gov.ua/documents/12584.html>
14. Nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy Pro orhanizatsiiu provedennia funktsional'noho obstezhennia orhaniv derzhavnoi vlady v 2012 rotsi vid 27 lypnia 2012 r. № 155 [order Natsderzhsluzhby Ukraine On the organization of a functional survey of state authorities in 2012 : dated July 27 2012, No. 155] available at : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN77185.html
15. Nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy Pro orhanizatsiiu provedennia funktsional'noho obstezhennia orhaniv derzhavnoi vlady v 2013 rotsi vid 12 lypnia 2013 r. № 123 [order Natsderzhsluzhby Ukraine On the organization

of a functional survey of state authorities in 2013: dated July 12 2013, No. 123] available at : <http://consultant.parus.ua/?doc=08OML87C03>

16. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Kontseptsii optymizatsii systemy tsentral'nykh orhaniv vykonavchoi vlady : vid 24 hrudnia 2017 r. № 1013-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the Concept of Optimization of the System of Central Executive Bodies” : dated December 27 2017, No. 1013-r.] available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>
17. Kuibida, V. S. (Eds.). (2018). Reforma systemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia: stan, vyklyky, perspektyvy zdiisnennia [Reform of the system of public administration and local self-government: state, challenges, prospects of implementation]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
18. Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropejs'koho Soiuzu (2018), “Functional examination“, available at: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/2436> (Accessed 15 August 2018).