

УДК 35.071.6+005.591.4](477)

DOI: 10.34132/pard2019.05.03

СТАН УПРАВЛІННЯ РЕФОРМАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

Коваленко Н. В., канд. наук з держ. упр., доцент, Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ, Україна

У статті розглянуто концептуальні основи реформ, що останнім часом реалізуються в Українському суспільстві, визначено основні вади реформаторських дій за період незалежності України. Досліджено різні підходи щодо трактування поняття «реформа», показано що важливим при розробці реформаторських дій є врахування основних принципів, та що деякі дослідники визначають їх як постулати реформування. Визначено основні принципи реформування у різних сферах суспільної життєдіяльності. Наголошено що безпосереднім приводом для реформ є два взаємообумовлені фактори, а саме: виявлення та розуміння недоліків якихось сфер чи явищ, (дисфункція) та накопичення в академічних і професійних колах великої кількості ідей, які можуть стати бажаними методами вирішення проблем.

Здійснено огляд основних реформ, передбачених Стратегією старого розвитку "Україна 2020", зокрема: децентралізація та реформа державної служби України, економічна реформи, реформа системи охорони здоров'я.

Показано що основними недоліками реформи є: відсутність інформаційної кампанії на початку реформи щодо сутності, змісту, та переваг запровадження реформи; недопрацьоване нормативно-правове забезпечення реформи; відсутність чіткого бачення остаточного результату реформи. Зазначимо, що однією з основних проблем децентралізації, з якими вже зіткнулися держави стала відсутність чіткого переліку повноважень та способів їх здійснення на різних рівнях влади.

Ключові слова: реформа, сталий розвиток, децентралізація, державна служба.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Впродовж сучасного періоду незалежності України впроваджувалося багато реформаторських дій, деякі з яких у кінцевому підсумку не призвели до бажаних результатів. Причиною тому стала низка системоутворюючих обставин і викликів, які мали зовнішньополітичну і внутрішньополітичну природу. Проте, окремо хочемо виділити один зі внутрішньополітичних викликів, який тривалий час стримує розвиток Українського суспільства – це брак політичної волі керівництва та щирого бажання змінити країну. У 2014 році Україна обрала євроінтеграційний курс розвитку, який визначив стратегічні пріоритети щодо майбутнього нашої держави. Суспільні перетворення розпочалися практично у всіх сферах суспільного життя. Реформи стали пріоритетом в діяльності органів державної влади.

Підтвердженням чого можуть стати останні результати соціологічних досліджень, які демонструють позитивні очікування громадян. Так, у червні 2019 року переважна більшість українців (60,5 %) повірила в успішність реформ в Україні: переконані в успіху 16,5 %, ще 44 % загалом вірять, хоча є й деякі сумніви. Не вірять сьогодні в успіх реформ значно менше – 34 %, причому не вірять зовсім лише 11 %, а 23 % ще мають частку надії. Така віра в успіх реформ з'явилася вперше: у 2015 році вірили в успіх реформ 30%, не вірили 62 %, у 2016 р. – відповідно, 29 % і 65 %, у 2017 р. – 27 % і 67%, у 2018 р. – 35 % і 60%. Найбільші сподівання у здійсненні реформ громадяни покладають на новобраного Президента України Володимира Зеленського (61,5 %), майбутню Верховну Раду України (46 %) та на майбутній уряд (42 %) [1].

Загальновідомо, що кожна цивілізована реформа має своєю метою добробут і прогрес суспільства. Отже, реформаторські дії є лише засобом, який є вторинним відносно мети. А власне мета – добробут громадян. Проте, покращення життя від перетворень пересічні українці поки що не відчувають: 33,9 % громадян України живуть за межею бідності [2]. У 2018 році Україну визнано найбіднішою

державою Європи [3]. Звичайно, не можна не враховувати такі негативні фактори як війна на Донбасі та анексія Криму, які впливають на часовий чинник та результати впроваджуваних реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність реформ, еволюційні форми суспільного розвитку з точки зору якісних змін соціальних систем розглядалися Ф. Хайєком, В. Полтеровичем, Ю. Сурміним, М. Туленковим, Д. Нортон. Реформам в різних галузях суспільного життя присвячені роботи таких науковців: В. Авер'янова, В. Бакуменка, А. Гальчинського, І. Коліушка, В. Олуйка, Н. Нижник, О. Оболенського, С. Кравченка, А. Михненка, В. Цветкова та ін. Моніторинг реалізації реформ проводиться Національною радою реформ, Офісом реформ при Кабінетові Міністрів України, Центром політико-правових реформ, VoxUkraine, Фондом підтримки реформ в Україні та ін. Дослідженням реформ в Україні сприяють програми співробітництва, міжнародні проекти та гранти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). представлення результатів аналізу стану управління реформами в Україні в умовах сучасних змін, зокрема, на прикладі аналізу чотирьох базових реформ: децентралізація; реформа державної служби; реформа системи охорони здоров'я; макроекономічна динаміка і стабілізація фінансового сектора.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реформи на даний час розглядаються як найбільш імовірна форма подальшого розвитку постіндустріальних суспільств. Кожна країна час від часу постає перед потребами їх здійснення. Отже, будь-яка країна, що бажає досягти високої якості життя своїх громадян та зайняти гідне місце у світовій спільноті, потребує освоєння реформаторського шляху продуманих і реалізованих за ефективними технологіями змін, що дозволять без втрат і руйнувань досягти якісного оновлення суспільних відносин.

Тлумачні словники дають визначення поняття реформа, як "перетворення, зміна, нововведення, яке не знищує основ існуючої структури" [4]. М. Рац визначає реформу як зміну, що передбачає перехід певного об'єкта у новий якісний стан. Це суспільно-значущі перетворення, які спрямовані на ті чи інші системи життя та діяль-

ності (а не об'єкти); пов'язані з необхідністю оновлення цих систем, приведення їх у відповідність з умовами, що здійснюються; проводяться продумано й планомірно, щоб не порушувати тих систем життєдіяльності, що вже ефективно функціонують [5].

I. Кульчій визначає реформування, як "цілісний процес, що включає програму дій для вирішення системних проблем з метою унеможливлення їхнього виникнення у майбутньому, це цілеспрямована діяльність державного апарату щодо рішучого перетворення управлінської влади, результатом якої мають стати якісні зміни в системі органів виконавчої влади з урахуванням змін в об'єктах управління та формі держави" [6]. Грунтуючись на визначеннях сучасних науковців М. Раца, I. Кульчій та ін. сутність реформ як форми суспільних змін можна визначити як оновлення певної суспільної системи без руйнування з метою її якісного удосконалення.

Успіх реформ передусім залежить від дієздатності та ефективності системи державного управління. Важливим при розробці реформаторських дій є врахування основних принципів, деякі дослідники визначають їх як постулати реформування. Серед них:

- *принцип засобів* – цивілізований шлях проведення реформ, який визначає необхідність говорити про болючі засоби та захист суспільства від їх впливу на законодавчому рівні;
- *принцип стабільності*, який підтверджує тезу про те, що жодна реформа не повинна стимулювати кризу;
- *принцип ціни* – визначення ціни\вартісних навантажень на суспільство\суспільні гарантії, що впроваджувальні реформи досягнуть результату не перевищивши ціни над результатами;
- *принцип альтернатив* дозволяє зробити реформу гнучкою та визначити альтернативні рішення на кожному етапі її реалізації;
- *принцип відповідальності* – визначення відповідальності реформаторів за реальні параметри життя суспільства, ціни реформаторства та виконання задекларованих цілей;
- *принцип правових гарантій* – законодавче закріплення кожного кроку реформи, визначення головного змісту та ключових позицій реформи, основних процедур, соціальних гарантій та параметрів, відповідальності за реалізацію реформаторських дій.

- *принцип мети* визначає, що незважаючи на те, якими цілями та завданнями керуються реформатори, їх досягнення нерозривно пов'язані із покращенням життя переважної більшості населення (умовно-95%) громадян країни. В іншому випадку проведені зміни ще більше дестабілізують і дратують суспільство, прискорюють деструктивні процеси у ньому, а тому в перспективі є шкідливими з точки зору інтересів самої правлячої еліти [7].

Зазначимо, що необхідною умовою дотримання майже всіх зазначених постулатів є належне наукове забезпечення суспільних реформ. Погоджуємося з думкою Г.Осіпова у тому, що спосіб реформування повинен відповідати вимогам сучасної науки та передбачати математично точний розрахунок його наслідків або ціни. На думку вченого, застосування методу спроб та помилок для реформування будь-якої суспільно важливої системи є просто злочином [8]. Погоджуючись із цієї думкою хочемо додати, що будь-яка програма реформування, якою би привабливою вона не виглядала, без наукового обґрунтування виявляється черговою утопією або соціальним міфом.

Деякі вчені дотримуються думки про те, що у сучасній практиці реформування простежується фрагментарний підхід до наукового забезпечення суспільних реформ [7].

Безпосереднім приводом для реформ є два взаємообумовлені фактори: виявлення та розуміння недоліків якихось сфер чи явищ, тобто дисфункція та накопичення в академічних і професійних колах великої кількості ідей, які можуть стати бажаними методами вирішення проблем. Упровадження реформи або відмова від неї залежить від сприятливого середовища, тобто базової структури як на політичному так і адміністративному рівнях та дійових осіб, які візьмуть відповідальність за її втілення. Головним аспектом є схвалення нововведення виконавцями та громадськістю, що впливає на успіх реалізації реформ. За умови проведення таких підготовчих процесів можна приступати до втілення плану реформ. Саме ігнорування впродовж незалежності зазначених чинників, відсутності конструктивного діалогу, політичної волі, активного просування реформ вищим керівництвом держави, мотивації державних служ-

бовців, відповідної їх підготовки для роботи в нових умовах та запровадження реформ з метою отримання міжнародної фінансової допомоги не сприяла належним чином упровадженню реформаційних змін, отриманню позитивних результатів реформ та отримувала значний опір реформаторським заходам.

Стратегія старого розвитку "Україна 2020" (далі Стратегія) визначила мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України [9]. Стратегія передбачає реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави. Реформами охоплено практично всі сфери життя суспільства, однак без зазначення механізмів досягнення цілей та недосконалістю індикаторів Стратегії. Не будемо зупинятися на недоліках, оскільки Стратегія була прийнята в складний період розвитку країни. Розглянемо лише основні результати реформ, які були передбачені Стратегією.

Так, у 2017 році експерти, що входять до складу Реанімаційного Пакету Реформ визначили успішність реалізації реформ в Україні – 2,66 за 5-бальною шкалою. Основними успіхами було зазначено старт децентралізації і медичної реформи, початок роботи нових антикорупційних органів, зрушення у реформі освіти та початок судової реформи. Найбільш проблемними, за оцінкою експертів, є реформа правоохоронних органів, суду, органів внутрішніх справ, прокуратури та антикорупційна реформа, відсутність прогресу із виборчою реформою; меншою мірою – реформа держслужби. У той же час, тільки 27 % громадян вірять в успіх реформ [10].

Макроекономічна динаміка і стабілізація фінансового сектора. У 2016 році економіка почала зростати, рівень інфляції знизився. Поточні рахунки і дефіцит бюджету вдалося привести до прийнятнього стану. Було розроблено план проведення податкової реформи і реструктуризації боргів. Проведено реформу "Нафтогазу" та газової сфери.

Банківський сектор зазнав масштабних змін: майже половину банків було закрито. Відбулося реформування НБУ, який відтепер може впроваджувати адекватну кредитно-грошову і валютну по-

літику, а також здійснювати нагляд у банківському секторі [11]. За оцінками Міжнародного Валютного Фонду, у 2018 році Україні вдалося скоротити зовнішній державний борг і дефіцит держбюджету. Країна вийшла на зростання економіки. Банківський ринок у 2018 році вийшов у рекордний прибуток. Фінансовий ринок країни переживає стабілізацію. У 2018 році регулятори направляли зусилля на законотворчість і формування нових правил та процедур щодо лібералізації валютного регулювання, розвитку безготівкової економіки, корпоративного управління у держбанках, підвищення захисту прав кредиторів і споживачів фінансових послуг [12].

Також для розвитку України важливим стає започаткування держреєстрів, з'явилася можливість отримувати послуги в електронній формі. Успішність реформ або відсутність таких у сфері економіки України далеко не обмежується перерахованими заходами. Стабілізація макроекономічних показників багато в чому залежить від реформування ринку енергетики, дерегуляції та інвестиційного клімату, децентралізації і розподілу бюджетних потоків, реформ у сфері державних закупок і приватизації.

Децентралізація. Вважається наймасштабнішою та найуспішнішою реформою, яка впроваджується в Україні з 2014 року. В результаті її реалізації було створено близько 900 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які охопили третину території України. Громади отримали більше фінансових ресурсів, прями відносини з Державним бюджетом, та, одночасно, ширші повноваження та обов'язки.

Однією із причин запровадження реформи було отримання міжнародної фінансової допомоги, щоб врятувати Україну як державу. Лише в 2015 році країна потребувала 15 млрд доларів (300 млрд грн.), щоб збалансувати бюджет держави. І тільки 4 % українців на першому етапі реформи розуміли, що таке децентралізація влади.

Реформа децентралізації триває, щоправда, суттєво відстає від урядового графіка, оскільки на початок 2019 року створено тільки дві третини запланованих ОТГ, якими охоплено лише третину території країни. Видатки ОТГ часто йдуть на проїдання, аніж інвестиції в розвиток (наприклад, велику частину видатків скеровують на утримання органів управління (в окремих ОТГ сягає більш як 80% обсягу влас-

них доходів за рекомендованих 20%). Загалом же кошти витрачають на ремонт і будівництво доріг, центрів надання адміністративних послуг, фельдшерсько-акушерських пунктів та амбулаторій, шкіл і дитсадків, стадіонів і басейнів, водопостачання, освітлення вулиць тощо. Тобто на все те, що дасть змогу швидко продемонструвати позитивні зміни від створення ОТГ. Що ж до підвищення спроможності та самодостатності громад, то для багатьох ОТГ – тих, які не мають на своїй території великого бізнесу – воно може бути реалізовано тільки через об'єднання (укрупнення) вже створених ОТГ між собою.

Попереднім Урядом було презентовано План дій по децентралізації та ініціативи щодо нового етапу реформи. Зокрема, передбачено закріплення вже набутих успіхів і завершення формування спроможних громад, зміна територіального устрою. До 2020 року в Україні має бути створено 100 районів замість 490. Запрацював геопортал адміністративно-територіального устрою України.

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень визначено проблеми, що виникають у процесі імплементації реформи та можуть стати на заваді досягненню її стратегічних цілей. Зазначимо декілька з них:

- зволікання із впровадженням змін до Конституції, необхідних для повноцінного втілення Концепції реформування місцевого самоврядування;
- слабка координація дій між учасниками процесу децентралізації на рівні громад, регіонів, центральними і субнаціональними органами влади;
- брак правового підґрунтя розподілу функцій та відповідальності у секторах, які мають багаторівневе представлення;
- брак відповідного кадрового наповнення, кваліфікаційних навчань, механізмів громадського контролю та антикорупційних процедур;
- некоректний вибір стратегічних пріоритетів;
- зміцнення позицій «місцевої олігархії» та її спроби деформації конкурентного простору;
- труднощі комунікації з місцевим малим бізнесом, а особливо – великими компаніями (їх філіями), що працюють на території ОТГ;

- небажання заможних громад об'єднуватися з бідними та ін. [13].

На нашу думку, основними недоліками реформи є: відсутність інформаційної кампанії на початку реформи щодо сутності, змісту, та переваг запровадження реформи; недопрацьоване нормативно-правове забезпечення реформи; відсутність чіткого бачення остаточного результату реформи. Зазначимо, що однією з основних проблем децентралізації, з якими вже зіткнулися держави стала відсутність чіткого переліку повноважень та способів їх здійснення на різних рівнях влади: національному, регіональному, місцевому - на практиці призводить до конфліктів.

Результатом формального проведення реформи стали відсутність координації в державній політиці і конфлікт між центральними і місцевими органами влади, диспропорції у соціально-економічному розвитку територій тощо. Вважаємо, що одночасно з законодавчим закріпленням повноважень різних рівнів влади, має бути закріплена відповідальність за їх діяльність.

Де-факто децентралізація - це інструмент, за допомогою якого передаються ресурси та повноваження місцевим елітам, а не конкретним громадянам. Ці еліти повинні виконувати представницьку функцію. І децентралізація буде реальною за наявності політичної культури участі, сильного громадянського суспільства на місцях, що здатне контролювати місцеві еліти. Відсутність змоги реального контролю органів місцевого самоврядування громадянами означає фактично імітацію децентралізації.

Реформа державної служби. Державна служба є основою державного управління, а тому реформування державної служби, створення професійної державної служби має для нашої країни на сучасному етапі розвитку виключне значення. Реформа державного управління була фактично запущена 01 травня 2016 року з моменту вступу в дію нового закону України «Про державну службу».

Результати тіньового аналітичного звіту від громадськості (ShadowReport) на тему «Реформа державної служби та державного управління в Україні визначають основними проблемами розвитку державної служби та управління персоналом такі:

- низька спроможність до управління персоналом на державній службі;
- низький професійний рівень організації та проведення курсів на посади державної служби;
- неузгодженість системи оцінювання результатів діяльності державних службовців із цілями уряду та між різними категоріями державної служби.
- відсутність зв'язку між системою оцінювання та фінансовою мотивацією;
- відсутність дієвої системи професійного розвитку державних службовців усіх категорій [14].

На жаль, реформа державного управління реально не стала пріоритетною для чинного та попередніх урядів, експертами реформа державної служби оцінена як провальна [15].

На сучасному етапі для України одним із найважливіших завдань є розвиток професійної державної служби. Жодна розвинута правова держава не може обійтись без функціонування добре налагодженої високопрофесійної державної служби. Саме від того, наскільки якісно вона буде організована в державі, наскільки компетентно, сумлінно і відповідально будуть виконуватись службові обов'язки державними службовцями, залежить успішна реалізація реформ в Україні.

Реформа системи охорони здоров'я. Найновіша з усього пакету реформ, формально вона стартувала 1 січня 2017 року, для громадян України є вкрай необхідною, оскільки населення України невпинно скорочується, тривалість життя в Україні на 10-15 років менша, ніж на Заході.

Як показало опитування соціологічної групи "Рейтинг", 76 % пацієнтів, які обрали сімейних лікарів, задоволені ними, 18 % ще вагалися з оцінками, і лише 6 % висловили невдоволення [16].

Реформи переважно підтримані медичними працівниками, проте є недостатнє розуміння компонентів реформи (у лікарів та пацієнтів). Це відбувається тому, що не затверджено стратегії розвитку охорони здоров'я, яка би визначила подальші зміни. Зараз паралельно проходить багато різних процесів, і складно зрозуміти, як вони

пов'язані один з одним. Проблемними моментами визначено: недостатні навички діяти за новими правилами; неузгоджене законодавство про медицину на селі; невизначене майбутнє; нерегульовані взаємини із невідкладною допомогою та вторинкою [17].

Найбільшим досягненням, на нашу думку, є власне початок змін, оскільки система охорони здоров'я за моделлю Семашко, яка вважається найкращою у світі, вже багато років не працювала через недостатність її фінансування та вичерпала свої можливості за роки незалежності.

Пересічний громадянин країни хоче реально відчувати механізм, коли "гроші ходять за пацієнтом" та отримати висококваліфіковану допомогу. Вважаємо, що забезпечити на сьогодні її здатні приватні установи сфери охорони здоров'я, основними конкурентними перевагами яких перед державною є доступність, оснащеність, кваліфікація персоналу і зв'язок із потужними лікувальними установами, вартість, позиціонування на ринку [18; 19].

На сучасному етапі суспільного розвитку Українська держава виступає як монополіст у формуванні політики щодо охорони здоров'я нації, але разом з тим вона неспроможна фінансово її підтримати в умовах перехідного періоду. Одночасно проводиться реформа децентралізації, яка змінює функції та повноваження регіональних і місцевих органів державної влади, місцевого самоврядування, які пов'язані з охороною здоров'я та медичною допомогою.

Вважаємо, що наявність розвинутого приватного сектору полегшить навантаження на державну систему охорони здоров'я, оскільки він обслуговує частину громадян, спроможних самостійно сплачувати за лікування. На сьогодні державне управління розвитком приватного сектору охорони здоров'я фактично відсутнє. Приватний сектор медицини – це величезний резерв для надання доступних та якісних медичних послуг. Світовий досвід та практика в Україні доводять, що механізм державно-приватного партнерства є одним з рушійних елементів, котрий допоможе вивести якість медичних послуг на високий європейський рівень.

Важливим механізмом підвищення ефективності системи охорони здоров'я повинна стати конкуренція в наданні медичної допо-

моги за рахунок засобів бюджетного фінансування, добровільного медичного страхування, приватного сектору, а в подальшому, можливо, і засобів обов'язкового медичного страхування. На сьогодні необхідно переглянути позицію щодо ролі приватного сектору медицини з наданням йому більшого соціального статусу та розширення можливостей для функціонування.

Зазначимо, що українці розуміють необхідність реформ, однак поки пересічний громадянин не бачить відчутного зростання матеріального добробуту, істотного покращення інфраструктури, зменшення вартості житлово-комунальних послуг, якісних адміністративних послуг, поліпшення у сфері охорони здоров'я та якості освітніх послуг. Результати потрібні тут і зараз. Українці сприймають реформи, які дають швидкий та зрозумілий результат. Звичайно, отримати відчутний результат від реформаторських заходів за декілька років неможливо. Але тут спрацьовує недосконалість інформаційної політики держави та невміння довести населенню бачення стратегічного розвитку країни та майбутні результати реформ.

Висновки. За результатами проведеного аналізу стану управління реформами в Україні в умовах сучасних змін констатовано незадовільний стан управління реформами, зокрема, децентралізації, реформи державної служби та реформи системи охорони здоров'я. Більшість реформ, не є пріоритетом державної політики та досягнення прогресу суспільства, а є обов'язком України перед МВФ.

1. Рекомендовано органам державної влади при плануванні реформ враховувати основні принципи реформування, серед яких: принцип засобів, стабільності, ціни, альтернатив, відповідальності, правових гарантій та принцип мети.

2. Визначено, що реформаторські процеси є формою подальшого розвитку суспільства, знаходження балансу між нашими можливостями і можливостями системи, шансом змінити суспільний розвиток країни на краще, здатністю на впровадження найкращих європейських практик з урахуванням національних інтересів. Без реформування Україна як держава існувати вже не зможе. Країна отримала поштовх до змін. Ліберальна держава, до якої тяжіє Україна потребує зміни психології українського суспільства щодо утри-

of the civil service of Ukraine, economic reforms, reform of the health care system.

It is shown that the main disadvantages of the reform are: lack of an information campaign at the beginning of the reform on the substance, content and benefits of implementing the reform; regulatory reform of the reform has not been completed; lack of clear vision of the end result of the reform. It should be noted that one of the main problems of decentralization that states have already faced is the lack of a clear list of powers and ways of exercising them at different levels of government.

Keywords: reform, sustainable development, decentralization, public service.

Received: 19.05.19.

References

1. Reformy v Ukraini: hromadska dumka naselennia [Reforms in Ukraine: Public Opinion]. razumkov.org.ua Retrieved from: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/reformy-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennia> [in Ukrainian].

2. 34 vidсотky hromadian Ukrainy zhyve za mezheiu bidnosti [34 percent of Ukrainian citizens live below the poverty line] nashapolsha.com.ua Retrieved from : <http://nashapolsha.com.ua/za-mezheiu-bidnosti-zhyve-34-vidсотky-gromadyan-ukrayiny/> [in Ukrainian].

3. Bidnist Ukrainy, abo pro shcho ne kazhe MVF [Poverty of Ukraine, or what the IMF does not say] 24tv.ua Retrieved from: https://24tv.ua/ru/bidnist_ukrayini_abo_pro_shho_ne_kazhe_mvf_n1077921

4. Slovyk ukrainskoi movy: v 11 tomakh — Tom 8, 1977. — Stor. 519. [Dictionary of the Ukrainian Language: in 11 volumes - Volume 8, 1977. - Page. 519.] sum.in.ua Retrieved from : <http://sum.in.ua/s/reforma> [in Ukrainian].

5. Rats, M. Proekt "Teoryia reform" [Reform Theory Project] futureisrael.h1.ru Retrieved from: <http://futureisrael.h1.ru/Ratz/Introduction1.htm> [in Ukrainian].

6. Kulchii I. O. Optymizatsiia funktsii orhaniv vykonavchoi vlady v konteksti reformuvannia systemy derzhavnogo upravlinnia [Optimization of the Functions of Executive Bodies in the Context of Reforming the System of Public Administration]

www.irbis-nbuv.gov.ua Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Duur_2012_8_5 [in Ukrainian].

7. Kravchenko, S.O. (2014). Upravlinnia suspilnymy reformamy: navchalnyi posibnyk [Managing Public Reform: A Handbook]. Kyiv: UkrSICH. [in Ukrainian].

8. Osypov, H.V. (2000). Sotsyalnoe myfotvorchestvo y sotsyalnaia praktyka [Social myth-making and social practice]. Moskva: Norma. [in Russian].

9. Stratehiiia staloho rozvytku «Ukraina – 2020». Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sichnia 2015 roku No. 5/2015 [Sustainable Development Strategy «Ukraine 2020». Presidential Decree of January 12, 2015 No. 5/2015] zakon.rada.gov.ua Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. [in Ukrainian].

10. Uspishnist realizatsii reform v Ukraini – 2,66 za 5-balnoiu shkaloiu – opytuvannia Fondu «Demokratychni initsiatyvy» [Success of Ukraine's reforms - 2.66 on a 5-point scale - Democratic Initiatives Foundation poll] uacrisis.org Retrieved from: <http://uacrisis.org/ua/62828-reforms-dif>. [in Ukrainian].

11. Bytva za Ukrainu: detalnyi ohliad reform ta provaliv u budivnytstvi novoi derzhavy. Chatham house [The Battle for Ukraine: A Detailed Overview of the Reforms and Failures in Building a New State. Chatham house]. eurointegration.com.ua Retrieved from: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/10/18/7072435/>

12. Heliukh, M. (2018). Reformy-2018 v Ukraini: zrostantia ekonomiky, stabilizatsiia hryvni, liberalizatsiia rynku ta inshi dosiagnennia [Reforms-2018 in Ukraine: economic growth, hryvnia stabilization, market liberalization and other achievements] ua.news Retrieved from: <https://ua.news/ua/reformy-2018-v-ukrayini-zrostantnya-ekonomiky-stabilizatsiya-gryvni-liberalizatsiya-rynku-ta-inshi-dosyagnennya/>

13. Zhalilo, Ya. A., Makarov, H.V., Danyliak, O.O., Rudenko, A.F. «et.al.» (2018). Detsentralizatsiia vlady: yak zberehty uspishnist v umovakh novykh vyklykiv? Analytychna dopovid. Avtorskyi kolektyv: Romanova V.V., Pavlenko I.A., Shevchenko O.V. [Decentralization of Power: How to Keep Your Success in the New Challenge? Analytical report.] Kyiv: [in Ukrainian].

14. Tinovy analitychnyi zvit vid hromadskosti (shadowreport) na temu «Reforma derzhavnoi sluzhby ta derzhavnogo upravlinnia v Ukraini u 2017 rotsi»[Shadow analytical report from the public (shadowreport) on «Civil Service

and Public Administration Reform in Ukraine in 2017»] parlament.org.ua Retrieved from: <http://parlament.org.ua/2018/05/16/prezentatsiya-tinovogo-analitychnogo-zvitu-vid-gromadskosti-shadow-report-na-temu-reforma-derzhavnoyi-sluzhby-ta-derzhavnogo-upravlinnya-v-ukrayini-u-2017-rotsi/> [in Ukrainian].

15. Soroka S. Reforma derzhsluzhby. Chy spravdi zarplaty vyrishuiut vse? [Civil service reform. Do wages really solve everything?] rpr.org.ua Retrieved from: <http://rpr.org.ua/civil-serv/> [in Ukrainian].

16. Medychna reforma: yak zminylasia sfera okhorony zdorovia za rik [Medical reform: how the healthcare sector has changed over the year] 24tv.ua Retrieved from: https://24tv.ua/health/medychna_reforma_v_ukrayini_2018_plyusi_i_minusi_novy_i_medreformi_v_ukrayini_n1081833 [in Ukrainian].

17. Pidvodni kameni medychnoi reformy: rezultaty nezalezhnoho doslidzhennia v rehionakh [The pitfalls of medical reform: results from an independent study in the regions] rpr.org.ua Retrieved from: <https://rpr.org.ua/news/pidvodni-kameni-medychnoji-reformy-rezultaty-nezalezhnoho-doslidzhennya-v-rehionah/> [in Ukrainian].

18. Dudka, V. V. (2012). Perevahy pryvatnoi medytsyny ta vyhody derzhavy u pidtrymtsi rozvytku pryvatnoho sektora systemy okhorony zdorovia (do problemy derzhavnogo rehuliuвання zdorovookhoronnoi sfery) [The benefits of private medicine and the benefits of the state in supporting the development of the private sector of the health care system (to the problem of state regulation of the healthcare sector)] nbuv.gov.ua Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_1_4. [in Ukrainian].

19. Ursol, H.M. (2009). Stratehiia reform. Rehuliuвання finansovykh resursiv haluzi okhorony zdorovia: vid derzhavnogo do pryvatnoho sektoru [Reform strategy. Regulation of financial resources in the healthcare sector: from the public to the private sector]. Kirovohrad: TOV “Imeks_LTD” [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Authors

Коваленко Наталія Вікторівна: Національна академія державного управління при Президентові України, вул. Антона Цедіка, 20, м. Київ, 03057, Україна

Kovalenko Nataliia: National academy for public administration under the President of Ukraine, Kyiv, 03057, Ukraine

E-mail: kovalenko_nadu@ukr.net