

Євгенія Левенець

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ (1996–2011)

Стаття присвячена аналізу проблеми модернізації (оптимізації) системи органів виконавчої влади в Україні з часу прийняття Конституції (Основного закону України) у 1996 р. до поточного моменту. У статті визначено основні причини, які викликали необхідність реформування системи ЦОВВ, етапи цього процесу в сучасній Україні та їхнє змістове наповнення; здійснена спроба виділити загальне та відмінне, а також виокремлено результати цієї роботи.

Ключові слова: модернізація, оптимізація, адміністративна реформа, центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), Кабінет Міністрів, міністерства, державна служба

Yevgeniia Levenets. Modernization of the central executive authorities in Ukraine (1996-2011. This article analyses the problems of modernization (optimization) of the executive authorities system in Ukraine since the adoption of the Constitution (the Fundamental Law of Ukraine) in 1996 up to the present. The article outlines the main reasons that caused the need for reform of CEB, the stages of this process in modern Ukraine and their semantic content, an attempt to identify common and different is made and singled out by the results of this work.

Key words: modernization, optimization, administrative reform, central government bodies (CEB), the Cabinet of Ministers, ministries, government service.

Перші два десятиліття державного будівництва в Україні продемонстрували необхідність проведення масштабної адміністративної реформи, підготовчі етапи якої передбачали здійснення окремих кроків, зокрема проведення реформи системи органів виконавчої влади. На поточний момент, за словами міністра юстиції України О. Лавриновича, «завершено визначення функцій усіх центральних

органів виконавчої влади», а наступним кроком стане «робота з територіальними представництвами центральних органів виконавчої влади, а також з місцевими Державними адміністраціями щодо виконання ними своїх функцій» таким чином, щоб система державного управління працювала «максимально орієнтовано на потреби громадян і була менш затратною» [14].

Актуальність проблеми реформування системи центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ*) є очевидною, особливо з огляду на статистику. За даними Головного управління державної служби України кількість державних службовців в Україні з 1999 по 2007 рік постійно зростала. Станом на 31 грудня 2007 р. вона становила 276599 осіб (25,81 % – обіймали керівні посади; 74,19% – були спеціалістами) [10].

За останні п'ять років міністерства та інші центральні органи виконавчої влади було піддано організаційним змінам понад 36 разів (тобто кожні два місяці), що не могло не позначитися на ефективності їхньої праці.

Крім того, система ЦОВВ виявилася досить витратною і обтяжливою для Державного бюджету України. Враховуючи спроби попередніх Президентів України реформувати цю сферу державного управління, чинний Президент своїм Указом від 9 грудня 2010 року також долучився до проблеми оптимізації системи ЦОВВ. Згідно з Указом кількість органів виконавчої влади було скорочено зі 112 до 63 – залишилося 16 міністерств, 28 державних служб, 12 державних агентств, 7 інспекцій та 3 органи зі спеціальним статусом: Антимонопольний комітет України, Державний комітет телебачення і радіомовлення України, Фонд державного майна [22]. План реформування ЦОВВ передбачає скорочення на 50% кількості державних службовців. Очікується, що до кінця 2012 року за рахунок такого скорочення

* Згідно з Конституцією України до центральних органів виконавчої влади належать міністерства, керівники яких входять до складу Кабінету Міністрів; державні комітети та інші центральні органи виконавчої влади, статус яких прирівнюється до Державного комітету України; центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Усі ЦОВВ підпорядковані Кабінету Міністрів України, який спрямовує та координує їх роботу.

вдається щорічно заощаджувати близько 1 млрд грн (125 млн дол.) бюджетних коштів.

У рамках запровадження реформи планується розробити цілу низку нових законопроектів, а також внести зміни до чинного законодавства України. У зв'язку з цим необхідно чітко розуміти причини поточної модернізації (оптимізації) системи ЦОВВ, врахувати здійснене у цьому напрямі протягом попередніх президентських каденцій, а також визнавати результати всіх етапів цього процесу з тим, щоб уникати «ходіння по колу» чи постійного «винаходу велосипеда».

Відповідно до запропонованого нами плану висвітлення означеної проблеми спочатку визначимо причини, які викликали необхідність постійно повертатися до проблеми підвищення ефективності державного управління з моменту прийняття Конституції України 1996 р.

Перш за все слід нагадати, що перший етап конституційного процесу в Україні тривав досить довго: з 1990 по 1996 р. Незважаючи на позитивну оцінку самого факту прийняття Основного закону України 28 червня 1996 р., документ мав багато вад. Одним з основних недоліків Конституції 1996 р. було те, що вона наслідувала традиції та особливості Конституцій СРСР та УРСР, особливо останніх редакцій 1977 та 1978 років. У нашому конкретному випадку йшлося про досить не чіткий розподіл повноважень між гілками влади, а отже, і повноважень та функцій органів центральної виконавчої влади. Зокрема, відсутність конституційного статусу Кабінету Міністрів України, невизначеність його ролі та місця в системі державного правління стали чи не однією з основних причин, що вимагала проведення реформи ЦОВВ у межах більш масштабної адміністративної реформи в країні [1; 11].

Наступна причина була тісно пов'язана з проведенням політичної реформи. Згідно з Конституцією 1996 р. Україна була проголошена президентсько-парламентською республікою. Однак відповідно до Закону України «Про внесення змін до Конституції України» № 2222-IV від 8 грудня 2004 р. форма правління в країні змінилася на парламентсько-президентську [8]. В цих умовах зміна статусу Кабінету Міністрів та реформа ЦОВВ мали відбуватися,

виходячи з ідеї сильного і політично самостійного уряду, який повновладно керує виконавчою владою. До того ж, як засвідчував досвід багатьох європейських країн, система ЦОВВ, її організаційна структура формуються відповідно до актуальних загальнодержавних функцій (внутрішніх і зовнішніх), а отже, не є застиглою. Таким чином, друга причина полягала у необхідності періодичної зміни, оновлення системи ЦОВВ згідно з потребами сьогодення.

Наступна причина реформування ЦОВВ, очевидно, була викликана відсутністю спеціального законодавчого акта чи іншого документа, в яких би чітко визначалися типи функцій органів центральної виконавчої влади: з формування державної політики, її реалізації і надання управлінських послуг населенню, а також розподіл їх між різними типами органів виконавчої влади.

На думку теоретиків та практиків державного управління, для забезпечення ефективного управління державою провідна роль у реалізації виконавчої влади має належати міністерствам. Це забезпечує здійснення ними керівного впливу на всі інші органи виконавчої влади центрального рівня. Проте в Україні існує чимало центральних управлінських структур, які перебувають поза сферою впливу міністерств, що має наслідком надмірне роздування їхньої кількості [7]. До 2011 р. в Україні, згідно з існуючим на той час законодавством, налічувалося п'ять типів органів центральної виконавчої влади: міністерства, державні комітети, ЦОВВ зі спеціальним статусом, урядові органи державного управління в складі ЦОВВ, а також департаменти (служби) як органи державного управління у складі ЦОВВ зі спеціальним статусом. Це призводило до дублювання функцій у системі органів виконавчої влади та появи в певних секторах діяльності інших центрів вироблення державної політики, крім міністерств. Такий стан речей став черговою причиною, яка призвела до необхідності оптимізації та підвищення ефективності діяльності ЦОВВ на сучасному етапі.

Не менш важливою причиною слід вважати проблему реструктуризації апаратів міністерств. З одного боку, країна потребувала скорочення штатів державних службовців, а з іншого – спрощений підхід до цієї проблеми міг би

привести до втрати значної кількості кадрів професійних службовців. Вихід з цієї ситуації мав би полягати саме у реструктуризації апаратів міністерств задля підсилення інституційної спроможності, зокрема з метою підвищення якості державної політики.

З проблемою реструктуризації апаратів міністерств була пов'язана й інша: професіоналізація державного управління. Один з аспектів реформування ЦОВВ полягав саме у тому, що в Україні значна кількість державних службовців не мала відповідної освіти. Особливо важливим це було для тих категорій службовців, які обіймали посади I–III категорій. Крім реформи підготовки кадрів державних службовців, важливою складовою реформи ЦОВВ залишалася недостатня оперативність у створенні класифікатора державних посад та розробці посадових інструкцій.

Наступною причиною**, яка вимагала негайної зміни в діяльності органів центральної виконавчої влади, була необхідність розмежування в цій системі політичних та адміністративних посад. Перетворення членів уряду на політичних діячів вимагало розв'язання проблеми повноцінного забезпечення розподілу політичних й адміністративних посад, зокрема створення відповідних механізмів реалізації статусу як політичних діячів, так і професійних державних службовців. Реалізація останнього передбачала, насамперед, забезпечення перебування керівника апарату міністерства на посаді незалежно від результатів президентських виборів, змін політичного курсу тощо.

Нарешті, слід зазначити, що результативне реформування системи ЦОВВ на сучасному етапі може бути забезпечене лише за умов чіткого визначення та збереження притаманних саме державі функцій та передачу решти з них іншим суб'єктам суспільно-економічної діяльності, а також запровадження сучасних стандартів здійснення державного управління (демократичність, відкритість, прозорість, професійність, підзвітність тощо).

Питання реформування, модернізації та пошуку ефективної схеми управління державою в Україні вже має свою історію. Статус, структура та особливості функціонування

** Інші причини будуть розглянуті нами у змісті статті далі.

системи ЦОВВ в історії України завжди визначалися різноманітними конституційними, розпорядчими та іншими актами. Суттєві зміни у процес формування та функціонування системи ЦОВВ незалежної України внесло прийняття 28 червня 1996 р. Конституції України.

Визначаючи основні етапи модернізації (оптимізації) діяльності системи ЦОВВ, слід зазначити, що цей процес, з одного боку, був пов'язаний з етапами політичної та конституційної реформи: 1996, 2004, 2010 років [20], а з іншого – мав власну періодизацію та закономірності свого розвитку.

Перші кроки на шляху реорганізації органів центральної виконавчої влади в процесі переходу від галузевого до функціонального принципу побудови їхньої структури (зокрема, міністерств) були здійснені вже протягом липня – серпня 1997 року. Метою першого етапу реформ стало зменшення кількості міністерств (воно зменшилося з 27 до 21 за рахунок реструктуризації, ліквідації галузевих міністерств і створення державних комітетів). Склад Кабінету Міністрів зменшився з 34 до 25 осіб.

Наступним етапом удосконалення системи державного управління, підвищення ефективності функціонування органів виконавчої влади, посилення провідної ролі міністерств як головних суб'єктів вироблення і реалізації державної політики у відповідних галузях і сферах діяльності та поетапного впровадження адміністративної реформи в Україні стало прийняття Указу Президента України «Про зміни в системі центральних органів виконавчої влади» від 13 березня 1999 р. Цей документ передбачав удосконалення структури центральних органів виконавчої влади, кількість міністерств зменшилася до 18, відповідно зменшився кількісний склад Кабінету Міністрів, введено нову ланку центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовувалася і координувалася Кабінетом Міністрів України через інші центральні органи виконавчої влади. Укази Президента України «Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади» та «Про склад Кабінету Міністрів України» від 15 грудня 1999 року, підписані протягом зазначеного етапу реформ, скоротили кількість міністерств до 15, членів Кабінету Міністрів – до 20 осіб.

Наступна спроба дещо змінити в системі ЦОВВ з метою їхнього вдосконалення та підвищення ефективності роботи була здійснена на початку 2000-х років. Згідно з Указом Президента України «Про чергові заходи щодо подальшого здійснення адміністративної реформи в Україні» в системі ЦОВВ був запроваджений інститут державних секретарів міністерств. Натомість було ліквідовано інститут перших заступників, заступників міністра. На той час введення посад державних секретарів міністерств відповідало основним положенням Концепції адміністративної реформи [1].

Введення посад держсекретарів міністерств у поєднанні з віднесенням посад міністрів та інших членів Кабінету Міністрів до політичних було, на думку В. Авер'янова, найбільш радикальним кроком у здійсненні адміністративної реформи в Україні [2, с. 71]. Основним аргументом на користь запровадження цього інституту був розподіл уряду на політичну та адміністративну частини, розмежування політичних та адміністративних посад, збалансування політичних та адміністративних функцій з метою забезпечення пріоритету політики, з одного боку, а також певної незалежності від політичної кон'юнктури і стабільності управлінського апарату, з іншого. Таким чином запровадження посад державних секретарів вважалося одним з оптимальних засобів досягнення зазначеної мети. Автори реформи були переконані, що запровадження інституту держсекретарів є необхідністю, викликану тим, що постійні зміни урядів, притаманні нашій політичній дійсності, майже завжди супроводжувалися докорінними перетасовуваннями управлінських апаратів центральних органів виконавчої влади, змінами вже напрацьованих підходів, методів і форм роботи. Такі зміни призводили до того, що мінялися керівники, починаючи з міністра і закінчуючи керівниками територіальних органів влади.

У запровадженні подібного інституту законодавці керувалися західноєвропейським досвідом, бо у багатьох країнах Європи інститут вищих посадовців-адміністраторів в апаратах урядів та міністерств є досить поширеним. Аналіз цього досвіду переконував, що подібні інститути сприяють політичній структурованості уряду; дозволяють

міністру максимально зосередитися на ключових проблемах розроблення та реалізації державної політики у певному секторі державного управління, визначенні політичних пріоритетів та стратегічних напрямів роботи міністерства та шляхів досягнення поставлених цілей; дають змогу повністю покласти на державних секретарів функцію адміністрування всередині відповідного центрального органу виконавчої влади.

Запровадження посад державних секретарів у системі виконавчої влади України заклало основи роботи вищого ешелону державної служби за європейськими стандартами, а також дало можливість підійти до реального вирішення таких фундаментальних завдань адміністративної реформи, як: звільнення членів Кабінету Міністрів України від обов'язків адміністративно-оперативного керівництва апаратом; забезпечення професійної стабільності та певної незалежності управлінського апарату від політичної кон'юнктури; збереження послідовності у роботі адміністративного апарату, інституційної пам'яті, формування політично толерантної, неупередженої державної служби.

Завдяки впровадженню подібних підходів з'явилася можливість забезпечити демократичні принципи у діяльності центральних органів виконавчої влади України на засадах професійності та політичної відповідальності [2].

Незважаючи на численні позитивні наслідки, які мало запровадження інституту державних секретарів, від цієї ідеї досить швидко відмовилися, мотивуючи спротивом з боку українських парламентаріїв, які затягнули процес розробки та прийняття відповідних законодавчих актів щодо організації та діяльності ЦОВВ^{***}. Уже 26 травня 2003 р. з'явився черговий Указ Президента України «Про деякі заходи щодо оптимізації керівництва в системі центральних органів виконавчої влади», яким було ліквідовано посади державних секретарів, їхніх перших заступників та

^{***} Цікаво, що протягом 2000 року до Указу Президента України «Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади» від 15 грудня 1999 р. зміни вносилися тричі, протягом 2002 р. – двічі, а протягом 2000 – 2004 років взагалі було видано понад 27 президентських указів, які тим чи іншим чином стосувалися реформування ЦОВВ.

запроваджено посади перших заступників та заступників міністрів. Таким чином, інститут державних секретарів міністерств проіснував в Україні лише два роки.

Протягом наступних років пошук відповідних схем створення ефективних форм державного управління призвів до появи кількох Програм діяльності Кабінету Міністрів України, зокрема «Відкритість, дієвість, результативність» та «Послідовність. Ефективність. Відповідальність». Якщо головним завданням першої з них стала взаємодія законодавчої та виконавчої гілок влади, то вже друга передбачала підвищення ефективності через конструктивний діалог з громадськістю, системну роботу щодо впровадження дієвих механізмів участі її у процесі формування та реалізації державної політики [3, с. 6].

Після подій «помаранчевої революції» 2004 р. потреба трансформації системи ЦОВВ та підвищення її ефективності стала ще більш наочною. У зв'язку з цим постала чергова Програма діяльності уряду – «Назустріч людям» (2005 р.). Автори цієї програми вбачали можливість трансформації системи ЦОВВ шляхом переходу від безпосереднього галузевого та функціонального управління до вироблення і реалізації державної політики у відповідних сферах [18]. Перш за все програма вимагала удосконалення функціональної організації, тобто утвердження провідного місця міністерств і усунення дублювання функцій, чіткого розподілу сфер діяльності ЦОВВ, структурної оптимізації їх системи. До того ж, з'явилося кілька документів, які мали підтримувати курс на реформи, зокрема Укази Президента України «Про внесення змін до Схеми організації та взаємодії центральних органів виконавчої влади» від 19 грудня 2005 р. (№ 1784) та «Про внесення змін до Указу Президента України від 15 грудня 1999 року» від 28 квітня 2007 р. (№ 365).

Однак саме на цьому етапі реформування ЦОВВ найбільш яскраво проявився негативний вплив на цей процес політичних та конституційних змін, обумовлених Законом № 2222–IV «Про внесення змін до Конституції України» від 8 грудня 2004 року, що набрали чинності з 1 січня 2006 р. У цей час, як слушно зазначила Л. Галаган, «основна мета реформування щодо перерозподілу повноважень

була досягнута», однак «домінування логіки політичної боротьби над логікою створення дієздатної, інституційно забезпеченої системи державного управління не дозволило здійснити реальні кроки до вдосконалення системи політико-владних інститутів та модернізації системи державного управління» [4, с. 49]. Таким чином, редакція Конституції 2004 р. відкрила широкі можливості для силового «перетягування» повноважень між владними інститутами, численні спроби налагодити їх взаємодію вилилися «в численні порушення принципу політичної відповідальності в стінах парламенту», а також масштабні «прояви неефективного управління в діяльності органів виконавчої влади всіх рівнів» [4, с. 51–52].

Чергові президентські вибори в Україні та прихід до влади В. Януковича привели до повернення ідеї реформування ЦОВВ і зумовили початок нового етапу модернізації (оптимізації) системи органів виконавчої влади. На думку багатьох вчених, будь-які суттєві зміни у цьому напрямі були неможливі без внесення змін до чинної Конституції редакції 2004 р. Однак нова влада, як стало зрозуміло з її перших кроків, поки вирішила обмежитися певним «косметичним ремонтом», тобто здійснити реформування державного управління та державної служби без внесення змін до Основного закону України «з частковим реформуванням адміністративно-територіального устрою (укрупнення сільських районів у наявних межах областей) та поширення Закону України «Про державну службу» на частину посадових осіб місцевого самоврядування (тих, хто проходить службу в органах місцевого самоврядування) [13, с. 5].

Одним з перших кроків у напрямі реформування ЦОВВ стала підготовка «Плану заходів щодо реформи державної адміністрації», а також розробка та прийняття «Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011–2015 роки» [13].

Серед причин, які спонукали чинну владу повернутися до цієї проблеми на сучасному етапі, крім усіх вище зазначених, були обмеження можливостей для економічного та людського розвитку України; недостатній рівень її глобальної

конкурентоспроможності; високий рівень корупції; низький рівень задоволеності громадян діяльністю органів державної, зокрема виконавчої влади; невідповідність інституціональної структури апарату державного управління потребам громадян, бізнесу, внутрішнім та зовнішнім пріоритетам держави; зависока вартість державного управління, його недостатня керованість; брак лідерства, необхідного для ефективного управління змінами в апараті державного управління; неврегульованість та некерованість як персонального, так і інституціонального конфлікту інтересів тощо.

Внаслідок реалізації «Концепції» на даному етапі (тобто протягом 2010–2011 рр.) було сформовано Реєстр державних функцій центральних та місцевих органів виконавчої влади, що налічує 9472 функції, серед яких визначено надлишкові, виявлено дублювання функцій або їх нестачу; на основі реєстру розроблено пропозиції щодо упорядкування системи та структури центральних органів виконавчої влади; створено Реєстр державних та адміністративних послуг, що є інноваційним інструментом покращення системи надання державних послуг на всіх рівнях; створено технічний проект Національної бази електронних особових справ державних службовців як основи інформаційно-аналітичної системи підтримки функціонального управління державною службою; створено діючу модель «електронного міністерства» на базі Головного управління державної служби України; створено консультативно-дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України – Раду керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади; підвищено кваліфікацію 197844 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; створено Школу вищого корпусу державної служби, розроблено та запроваджено Програму розвитку лідерства; створено Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу та розгорнуто використання інституціональної розбудови Європейської Комісії Twinning I TAIEХ в Україні, спрямованих на підготовку до політичної асоціації та створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом [17].

Програма розрахована на п'ять років і повинна реалізуватися протягом 2011–2015 років. Вона має три основні цілі та 10 відповідних завдань. Так, у межах реформування державної адміністрації та розбудови самоврядних професійних асоціацій передбачається прийняття акта КМУ про реорганізацію органів виконавчої влади у пілотних сферах державного управління, прийняття акта КМУ про утворення Державного агентства з проведення адміністративної реформи шляхом реорганізації Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, прийняття постанови КМУ про нову систему центральних органів виконавчої влади, затвердження положень про ЦОВВ, затвердження регламенту взаємодії між органами виконавчої влади, введення в дію Закону України «Про міністерства та інші центральні органи виконавчої влади» тощо. В межах другої мети – побудови системи державної служби – також передбачено серйозні зміни на законодавчому рівні, створення відповідних структур для розвитку персоналу держслужби, забезпечення навчання керівників служб та експертів. Передбачена й побудова системи управління конфліктом інтересів та запобігання корупції на державній службі. Реалізація третьої мети – впровадження електронного урядування у системі органів виконавчої влади, згідно з Програмою, передбачає побудову системи надання державних послуг on-line через єдине веб-вікно, створення інформаційно-аналітичної системи підтримки функціонального управління державною службою (ІАС ФУДС), перехід системи органів виконавчої влади на безпаперові технології документообігу [17].

Отже, підбиваючи підсумки, слід зазначити, що реформування системи ЦОВВ в Україні було зумовлено потребою позбутися спадку минулого, тобто системи державного управління радянського типу з властивими їй командно-адміністративними підходами. Серед основних причин, які викликали до життя реформу ЦОВВ, була потреба розмежування адміністративних та політичних функцій та посад, коли визначення політичного спрямування діяльності виконавчої влади повністю відокремлене від професійної державної служби. Ці засади можуть бути реалізовані завдяки формуванню нових типів органів з чітко визначеним

набором функцій та розмежуванням політичних та адміністративних посад.

Необхідність реформи стала зрозуміла українським лідерам ще у 1997 р., що стало точкою відліку для початку процесу модернізації (оптимізації) системи ЦОВВ. У подальшому цей процес тривав у тісному зв'язку з процесами політичної та конституційної реформи, а також знаходився під впливом суб'єктивного фактора – зміною конкретних особистостей на посаді Президента України.

Сучасний етап реформи системи ЦОВВ триває з 2010 р. Дії влади у цьому напрямі зумовлені потребами створення прозорої системи державної влади, підзвітної суспільству, прозорої системи державних послуг, жорстким обмеженням чисельності державного апарату і витрат на нього, збільшенням внутрішніх і зовнішніх інвестицій у країну, створенням потужного антикорупційного механізму, спроможністю уряду виконувати перевиборчі програми, посиленням повноважень міністрів як відповідальних за формування політики, керованістю та злагодженістю системи управління, стабільністю державного апарату і збереженням інституційної пам'яті, ефективним використанням державного майна, електронним урядуванням та іншим [17, с. 8–10].

Більшість з означених завдань реформи були сформульовані протягом 18 років незалежності і не є новими. Однак відсутність протягом тривалого часу комплексного підходу до реформи системи ЦОВВ, відсутність визначення її кінцевої мети, політичні перипетії в країні 1996–2010 років, які виявилися гальмуючим фактором і від яких залежала поступовість дій влади у визначеному напрямі, залишають проблему реформування системи ЦОВВ актуальною й надалі.

1. Авер'янов В. Адміністративна реформа. Науково-правове забезпечення / В. Авер'янов // Віче. – № 3. – С. 19–23.

2. Авер'янов В. Інститут державних секретарів: від концептуальної моделі до практичного запровадження / В. Авер'янов // Вісник державної служби України. – 2002. – № 1. – С. 71–78.

3. Відкритість та прозорість в діяльності Уряду // З Програми Кабінету Міністрів України «Послідовність. Ефективність. Відповідальність». – К., 2004. – 33 с.

4. Галаган Л. Організаційні засади взаємодії парламенту і уряду в контексті політичної реформи в Україні / Л. Галаган // Політичний менеджмент. – 2009. – № 6. – С. 48–55.

5. Досвід впровадження е-демократії та е-урядування в Україні / За ред. С. В. Дзюби. – К., 2010. – 90 с.

6. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: Монографія / За заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Козюра, С. О. Кравченко, Ю. Г. Кальниш, Л. Г. Штика. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 172 с.

7. Журавський В. С. Джерело закладено в самій ідеї / В. С. Журавський // Голос України. – 2005. – 1 березня.

8. Закон України «Про внесення змін до Конституції України» // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – № 2. – С. 65–73.

9. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 р. – Доступно з: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3166-17>

10. Кількість державних службовців, які займають посади керівних працівників та спеціалістів за категоріями. Доступно з: <http://www.guds.gov.ua/sub/data/upload/publication/>

11. Конституційна автономія уряду: шляхи вирішення проблеми / За ред. С. Конончук. – К.: Лікей, 2010. – 36 с.

12. Конституція України з порівняльним викладом статей, змінених конституційною реформою. – Харків.: Бурун-Книга, 2009. – 72 с.

13. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011–2015 роки. – Доступно з. – <http://www.school.gov.ua/en/publikaciyi/koncersiya-derzhavnoyi-cilovoyi-programi-reformuvannyya-derzhavnogo-upravlinnya-ta-derzhavnoi-sluzhbi-na-2011-2015-roki>

14. Міністр юстиції про стан реформування органів виконавчої влади. – Доступно з: <http://zik.ua/ua/>

15. Моделі ефективності державного управління / В. С. Загорський, М. Д. Лесечко, І. І. Артим. ЛРІДУ НАДУ. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 100 с.

16. Новий курс: реформи в Україні 2010–2015: Нац. доповідь. – К.: НВУ НБУВ, 2010. – 221 [7] с.

17. План модернізації державного управління. Пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 320 с.

18. Програма діяльності Кабінету Міністрів України «Назустріч людям». – Доступно з: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/main.cgi?nreg=n0001120-05>

19. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: Монографія – К.: К. І. С., 2009. – 240 с.

20. Томенко М. Конституційний процес як пошук стратегічних пріоритетів України: Монографія. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – 299 с.

21. Указ Президента України № 250 «Про зміни в системі центральних органів виконавчої влади» від 13 березня 1999 р. – Доступно з: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=500%2F99>

22. Указ Президента України № 1085/2010 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 9 грудня 2010 р.: Доступно з: www.president.gov.ua/documents/12584.html?

23. Указ Президента України № 1572/99 «Про систему центральних органів виконавчої влади» (зі змінами, внесеними згідно з Указами Президента № 572/2000 від 07.04.2000; № 899/2000 від 14.07.2000; № 1277/2000 від 02.12.2000; № 1394/2000 від 30.12.2000; № 345/2001 від 29.05.2001; № 22/2002 від 15.01.2002; № 324/2003 від 14.04.2003; № 434/2003 від 26.05.2003; № 464/2003 від 03.06.2003; № 540/2003 від 19.06.2003; № 919/2003 від 27.08.2003; № 1227/2003 від 29.10.2003; № 280/2004 від 05.03.2004; № 755/2004 від 06.07.2004; № 442/2005 від 07.03.2005; № 455/2005 від 10.03.2005; № 794/2005 від 16.05.2005; № 216/2006 від 13.03.2006) (15 грудня 1999 р.). – Доступно з: www.zakon.rada.gov.ua