

УДК: 347.998.85

DOI: 10.31359/1993-0941-2020-39-182

М. В. Руденко, молодший науковий співробітник Науково-дослідного інституту державного будівництва та місцевого самоврядування Національної академії правових наук України

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: ПЕРЕДУМОВИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

***Анотація.** Для України сьогодні дуже важливо забезпечити ефективність публічного адміністрування, адаптувати його до змін зовнішніх умов, динаміки розвитку суспільства та потреб людей. У сучасних умовах становлення України як сильної та демократичної держави, стабільності та сталого розвитку економічної та соціальної сфер неможливі без широкій підтримки громадян та їх соціальної консолідації. Отже, концепція реформування публічного адміністрування має на меті задоволення запитів та інтересів громадян, забезпечуючи спільне вирішення нагальних проблем. Крім того, такі інструменти публічного адміністрування, як проведення соціологічних опитувань щодо прийняття тих чи інших рішень, забезпечення доступу громадян до інформації державних органів, прозорість діяльності органів влади, забезпечення громадського контролю та підзвітності службовців перед громадськістю, використання нових інформаційних технологій — все це має неабияке значення. Слід також урахувати нові принципи та цінності, провідний зарубіжний досвід та*

вітчизняні особливості в аспекті державотворення та історичних передумов.

Ключові слова: публічне адміністрування, адміністративні послуги, електронне урядування, державне управління.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Питання реалізації сервісної функції держави, надання публічних послуг як основної цілі новітньої моделі публічного управління, необхідності реформування публічного адміністрування розкрито у працях зарубіжних науковців Р. Алена, Т. Геблера, К. Кернагана, Н. Менінга, Дж. Нікеля, Д. Осборна, Б. Петерса, К. Політа, А. Шіка та ін. Серед українських дослідників зазначена тематика знаходиться у центрі уваги О. В. Карпенка, П. С. Клімушина, Д. В. Олійника [1], В. Б. Дзюндзюка [2], Г. С. Одінцова, Н. М. Мельтюхова [3], П. М. Петровського [5] та ін. Проте питання щодо визначення провідних чинників, задач і проблем, що виникають у сфері публічного адміністрування, а також шляхи їх подолання з позиції системного підходу до цього часу не досліджено.

Метою статті є окреслення основних проблемних питань у сфері публічного адміністрування та визначення провідних задач у цьому аспекті, які є необхідними для здійснення його реформування. Це може покращити становище нашої держави та підняти рівень її конкурентоспроможності в аспекті здійснення публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи питання щодо реформування публічного управління в Україні, ми спостерігаємо, що більшість учених дотримується думки про наявність таких характерних для нього рис, як дуалізм, у контексті існування двох першооснов. Така наукова позиція сформувалася внаслідок історичних аспектів: з одного боку – гострої необхідності проведення реформ для встановлення високого рівня ініціативи та відповідальності у громадському секторі, а з іншого боку – важливості централізації, в аспекті збереження «сильної держави», котра власними силами зберігає громадський порядок та гарантує соціальну стабільність. Звісно, неабиякий вплив на Україну мають радянські та пострадянські

часи, проте євроінтеграція для України обумовила низку вимог щодо проведення відповідних заходів, зокрема реформування сфери публічного управління. Низький рівень ефективного управління соціальними процесами, якості адміністративних послуг, довіри населення до органів державної влади — все це визначає потребу в удосконаленні системи публічного управління в Україні [1]. Розвиток суспільства та держави залежить від величезної кількості факторів як міжнародного, так і внутрішнього характеру. Ситуація, що склалася в Україні до сьогодні, стала серйозним викликом для системи публічного управління. Більшість учених поділяє думку, що теперішній стан публічного управління в Україні в багатьох аспектах пов'язаний з процесом державотворення в Україні за часів незалежності. Так, професор В. Б Дзюндзюк виділяє п'ять основних етапів, до яких відносяться: перший етап — поч.—сер. 1990-х рр., період, для якого характерними були активні спроби формування в Україні нової системи державного управління на «радянській землі», нові погляди на демократичні та ринкові соціальні відносини, ослаблення централізованих впливів влади, зменшення ролі уряду в регулюванні економіки та соціальної сфери, лібералізація соціальних, економічних та політичних відносин. Основними напрямками модернізації системи державного управління, що відбулися на цьому етапі, були політична децентралізація, приватизація малого та середнього рівнів. Другий етап (сер. 1990-х — сер. 2000-х рр.), виділений ученим, пов'язаний із прийняттям Конституції України. Цей етап втрізняється посиленням централізації державного управління слабким державним регулюванням економічного та соціального життя суспільства. Великі приватизації стратегічних галузей економіки, створення централізованої системи уряду були основними напрямками реформування системи державного управління у цей період. Характерною та визначальною подією третього етапу (2005 — поч. 2010 рр.) стає «Помаранчева революція», на меті якої було зменшення повноважень Президента України, підвищення ролі Парламенту, посилення ролі органів місцевого самоврядування та здійснення реформи державної служби. Четвертий етап (2010 —

поч. 2014 р.) пов'язаний з приходом до влади президента В. Януковича, посиленням державного регулювання всіх напрямів політичного та соціального життя, реформою виконавчої та судової гілки влади. Проте спад економіки, послаблення контролю та відповідальності з боку державних органів — все це призвело до зростання недовіри до влади й «Революції гідності» (2014). Із 2014 року виокремлюють п'ятий етап, найхарактернішою ознакою якого стає євроінтеграція та впровадження відповідного курсу розвитку країни [2]. Загалом реформи системи державного управління та напрями її модернізації не були єдиними та винятковими, характерними лише для України. Вони багато в чому віддзеркалювали загальні тенденції реформування, здійснювані разом зі зміною політичних систем та економічної моделі. Звісно, така періодизація є дуже умовною, проте вона доволі повно відображає загальну картину та дає нам комплексне та об'ємне уявлення про реформування державного управління, що здійснювалося протягом останніх років, та пояснює передумови та причини подальшого процесу проведення реформ. Тож внаслідок економічної нестабільності, фінансових криз вкрай необхідним стає пошук ідей щодо модернізації економіки та системи державного управління, створення системи надійних амортизаторів та стабілізаторів ефективності розвитку фінансового та економічного секторів. Ще одним чинником, який слід окреслити та визначити як передумову подальшого реформування державного управління є соціально-політична нестабільність, яка знаходить свій прояв у тому, що на зміну характерному для ХХ ст. національно-визвольного руху проти переваги багатонаціональних корпорацій, колоніальної та постколоніальної залежності з'явилися нові форми боротьби різних груп та верств населення за свої права. Ураховуючи те, що рівень суспільно-політичних механізмів легітимного вираження інтересів та законних прав не знаходяться на належному рівні, шляхи вирішення суперечливих питань у такому випадку часто виходять за межі законодавчого регулювання, що доволі активно дестабілізує політичну ситуацію в країні. У такому разі важливим завданням є реформування державного управління,

створення необхідних механізмів підтримки соціально-політичної стабільності [3].

Наступною передумовою реформування у сфері державного управління стає загострення боротьби за ресурси та капітали. Важливим у цьому аспекті є глобальний розподіл ресурсів між різними державами, на користь економічно і технологічно могутніших країн, між державним та корпоративним бізнесом. Людські та технологічні ресурси набувають більшої цінності, ніж матеріальні та природні, а також допомагають більш повно та ефективно реалізувати загальний потенціал розвитку. Слід зазначити, що недостатнє фінансування національної економіки та соціальної сфери держави зазвичай становить серйозну небезпеку для її подальшого соціально-економічного розвитку. У цьому аспекті для України стає важливою можливість визначення шляху розвитку сучасної промислової політики, заснованого на інноваціях та фінансово-економічній стратегії розвитку [4].

Невідповідність рівню світових лідерів у сфері технологічного розвитку також сприяє необхідності реформування, оскільки перманентне відставання в цьому аспекті віддаляє країну на периферію світового розвитку. У результаті це може призвести до подальшого відставання України у формуванні та реалізації людського потенціалу. Отже, в цьому контексті реформування державного управління забезпечує вироблення адекватної сучасної політики в галузі науки, освіти і розвитку інновацій [5].

Ще одним чинником, який має високий рівень впливу на політичну та економічну ситуацію в країні і відіграє провідну роль як передумова реформування державного управління, є корупція. Нині ми можемо спостерігати, що зростання масштабів корупції, відсутність механізмів громадського контролю за діяльністю владних структур стає серйозною загрозою для існування української держави на належному рівні та вирішення соціально-економічних проблем у сфері суспільного розвитку. У 2019 році Україна посіла 126-ту позицію у рейтингу міжнародної організації «Transparency International», слід згадати, що в 2018 р. Україна перебувала на 120 місці зі 180 країн¹. Саме тоді, коли інструменти та механізми соціального контролю за

¹ URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-spryinyattya-korupsiyi-2019/>

корумпованими чиновниками фактично не функціонують, необхідним стає вирішення проблеми боротьби із корупцією шляхом створення нових ефективних та дієвих інститутів.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що недосконала структура економіки, корупція в органах влади на всіх рівнях, деградація науки та освіти, відсталість у сфері технологій, зростання загрози техногенних та природних аварій — все це спричиняє необхідність реформування публічного управління.

Відповідно, реформа державного управління в Україні, що була ініційована урядом разом із прийняттям Стратегії реформи державного управління 2021 р., має за мету підвищити ефективність сфери державного управління. Основні зміни полягають у нівелюванні рівня політизації державного управління: призначення на посади міністрів та їх заступників, працевлаштування на посади інших державних службовців має здійснюватися шляхом відкритого та прозорого конкурсу. Згадаємо, що з цією метою у серпні 2017 р. уряд запустив пілотний проект щодо залучення фахівців із реформ та державних службовців, які розроблятимуть та впроваджуватимуть ключові реформи у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади. Ще одним завданням реформи стає формування прозорої та професійної державної служби, впровадження спеціального органу з мінімізації корупційних ризиків при підборі високопосадовців. Згадаємо, що 12 грудня 2018 р. Кабінет Міністрів України (КМУ) публічно оприлюднив результати першого щорічного огляду результатів діяльності державних секретарів, керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників [6]. Важливою подією 2019 р. у сфері реформування публічного управління стає впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS)¹. Сама

¹ 1 грудня 2017 року Кабінет Міністрів України розпорядженням № 844-р схвалив Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердив план заходів щодо реалізації цієї Концепції. Метою Концепції є визначення напрямів, механізму і строків впровадження ефективної інформаційної системи з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

ж Концепція HRMIS була розроблена ще в 2017 р. як засіб, здатний замінити паперовий робочий процес людських ресурсів усіх урядових структур. Із цією ж метою було запроваджено проєкт оцифрування як невід’ємну частину реформи державного управління. Нині вже оцифровані основні адміністративні послуги, зокрема в соціальній сфері, будівельному секторі та реєстрації бізнесу. Деякі сервіси, такі як система аукціону вилученого майна в Інтернеті, заявляють, що уряд першим у світі «перейшов на використання блокчейна для захисту даних»¹. Перехід державних підприємств до процесу електронної звітності очікується впродовж 2020 р., а подальше оприлюднення результатів може досягнути життя типовою інертною системою управління державною власністю. Важливим у процесі реформування публічного управління є фінансування. Згадаємо, що у 2017 р. Україна отримала перший транш у розмірі 10 млн євро від програми підтримки бюджету ЄС, у 2018 р. європейські партнери визнали наявність певного прогресу в реформуванні та виділили 15,5 млн євро на підтримку реформ, близько 15 млн було виділено у 2019 р.²

Важливим при здійсненні реформування для уряду є врахування зауважень до звіту SIGMA³ та оновлення Стратегії реформування державного управління України на період

// За матеріалами Генерального департаменту управління персоналом на державній службі Національного агентства України з питань державної служби.

¹ Система торгів арештованим майном (віднедавна – Open Market) перейшла на зберігання даних за технологією блокчейн. Українська система торгів стала першим аукціоном на блокчейн. URL: <https://hromadske.ua/posts/ukrainska-systema-torhiv-stala-pershym-auksionom-na-blokchein>.

² ЄС вирішив збільшити допомогу Україні у цій важливій сфері державної політики: 15,5 млн євро із загальної суми у розмірі 90 млн, які становлять зобов’язання ЄС щодо підтримки цієї реформи, було погоджено для переказу до державного бюджету України на 2018 р. Про це повідомляє прес-служба Представництва Європейського Союзу в Україні. URL: <https://agropolit.com/news/9387-yes-nadav-ukrayini-155-milyoniv-yevro-na-udoskonalennya-derjavnogo-upravlinnya>.

³ Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentri/proekti/sigma>.

до 2021 р.¹ (далі – Стратегія). Ураховуючи положення Стратегії Реформа державного управління є однією з основних реформ у країнах із перехідною економікою, що здійснюють комплексні реформи в різних сферах державної політики. Дієва система державного управління є одним із основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції. Ефективна діяльність Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики в різних сферах можлива за наявності професійної, результативної, ефективної та підзвітної системи центральних органів виконавчої влади. Зниження адміністративного навантаження державного регулювання, покращення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності. Крім того, ефективна система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права.

Із урахуванням європейського рейтингу та європейської перспективи України ця Стратегія розроблена згідно з європейськими стандартами належного адміністрування з питань трансформації системи органів державного управління. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами – з другого, ця Стратегія ґрунтується на спільних цінностях, а саме: дотриманні демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні. У статті 3 Угоди про асоціацію належне врядування визначається як один із основних принципів посилення відносин між сторонами. Україна продовжуватиме політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, необхідні для ефективної реалізації Угоди про асоціацію. Із огляду на важливість реформи державного управління для України до розроблення цієї Стратегії залучено заінтересовані сторони.

¹ Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 р.; Деякі питання реформування державного управління України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>.

Європейські стандарти належного адміністрування сформульовані в документі SIGMA «Принципи державного управління», який містить систему принципів і критеріїв оцінки державного управління (далі – Принципи державного управління). Структура цієї Стратегії відповідає Принципам державного управління, розробленим SIGMA у тісній співпраці з Європейською Комісією, та визначає основні вимоги до системи органів державного управління. Принципи державного управління сформульовані на основі міжнародних стандартів і вимог, а також належних практик держав – членів ЄС та/або держав Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Принципи державного управління визнані деякими державами як перелік стандартів та система принципів і критеріїв для проведення оцінки реформ державного управління. Стратегія з урахуванням Принципів державного управління визначає такі напрями реформування: формування і координатія державної політики (стратегічне планування державної політики, якість нормативно-правової бази та державної політики в цілому, включаючи вимоги щодо формування державної політики на основі ґрунтового аналізу та участь громадськості); модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління (прозорість роботи, вільний доступ до публічної інформації, організація системи органів державного управління з чітким визначенням підзвітності, можливість судового перегляду рішень); надання адміністративних послуг (стандарти надання та гарантії щодо адміністративних процедур, якість адміністративних послуг, електронне врядування); управління державними фінансами (адміністрування податків, підготовка та виконання державного бюджету, система державних закупівель, внутрішній аудит, облік та звітність, зовнішній аудит) [7].

Відповідно до Плану заходів із реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019–2021 рр. на меті ставиться: удосконалення процедури підготовки документів у сферах державної політики та стратегічного планування; автоматизація процесів/систем управління людськими

ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби; приведення системи відбору на державну службу згідно з європейськими стандартами належного адміністрування і найкращими практиками; модернізація системи професійного розвитку державних службовців; забезпечення державних службовців належними умовами праці, зокрема створення конкурентної, прозорої та зрозумілої системи оплати праці; формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій; створення ефективної системи підзвітності та взаємодії центральних органів виконавчої влади; забезпечення чіткого розподілу сфер відповідальності, функцій і завдань міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; удосконалення структури апарату центральних органів виконавчої влади з метою забезпечення ефективного виконання покладених на них функцій; забезпечення вільного доступу користувачів до інформації про органи виконавчої влади та їх діяльність у зручній формі; запровадження правил загальної адміністративної процедури із забезпеченням базових гарантій фізичним та юридичним особам; забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами надання адміністративних послуг; удосконалення адміністративних послуг за результатами моніторингу та оцінки; забезпечення зручного доступу фізичних та юридичних осіб до отримання адміністративних послуг в електронному вигляді¹.

Крім зазначеного, ще однією очікуваною подією є прийняття Закону про адміністративну процедуру². Такий урядовий законопроект, який чекав більше десяти років, був зареєстрований у парламенті 28 грудня 2018 р. Законопроект гарантує права громадян у взаємодії з державними органами. Звіт про

¹ План заходів у редакції Розпорядження КМ № 1102-р від 18.12.2018, із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 562 від 26.06.2019, № 856 від 18.09.2019, № 1034 від 11.12.2019, № 123 від 05.02.2020.

² Проект Закону про адміністративну процедуру. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65307.

стан державного управління в Україні за 2018 рік, підготовлений експертами програми SIGMA, підкреслює суттєву потребу закону. Це розблокує подальший розвиток адміністративних послуг.

Висновки. Підсумовуючи окреслене, слід зазначити, що пакет реформ у сфері публічного адміністрування сьогодні знає певної критики та песимізму щодо його ефективності, проте досягнення, які ми вже отримали у цьому напрямі мають бути для нас взірцем надії та віри у кращі подальші досягнення, і їх не слід оминати. На нашу думку, потрібно зробити ще більше для закріплення цих досягнень, і саме тоді 2020 р. може стати ключовим роком для того, щоб зробити реформу державного управління незворотною.

Список використаних джерел

1. Олійник Д. В. Ефективна держава: сутність, зміст, особливості. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2 (40). С. 60–68.
2. V. Dziundziuk. Public administration in Ukraine: moving from past to future. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. №1(55)
3. Теорія та історія публічного управління: навч. посіб. / Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін. Київ : Професіонал, 2008.
4. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади / за заг. ред. В. М. Дрешпак. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007.
5. Петровський П. М. Державно-управлінський науковий дискурс як чинник модернізації. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 2–13.
6. Вступне слово Прем'єр-міністра Володимира Гройсмана на засіданні Кабінету Міністрів України від 12 груд. 2018 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vstupne-slovo-premyer-ministravolodimira-grojsmana-na-zasidanni-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-12-grudny2018-roku>.
7. КМУ Розпорядження від 24 черв. 2016 р. № 474-р Деякі питання реформування державного управління України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>.

References

1. Oliinyk D. V. (2011). Efektyvna derzhava: sutnist, zmist, osoblyvosti. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. № 2 (40), 60–68 [in Ukrainian].

2. V. Dziundziuk. (2019). PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: MOVING FROM PAST TO FUTURE; Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. № 1(55) [in Ukrainian].
3. Odintsova H. S., Dziundziuk V. B., Meltiukhova N. M. (2008). Teoriia ta istoriia publicznego upravlinnia. Kyiv : Profesional [in Ukrainian].
4. Informatsiino-analitychne zabezpechennia orhaniv mistsevoi vlady.V. M . Dreshpak (Ed.).(2007). Dnipropetrovsk : DRIDU NADU [in Ukrainian].
5. Petrovskiy P. M. (2014). Derzhavno-upravlinskyi naukovyi dyskurs yak chynnnyk modernizatsii. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. Issuer. 38, 13–2 [in Ukrainian].
6. Vstupne slovo Premier-ministra Volodymyra Hroismana na zasidanni Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 hrudnia 2018 roku; URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vstupne-slovo-premyer-ministravolodimira-grojsmana-na-zasidanni-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-12.12.2018> [in Ukrainian].
7. KМУ Rozporiadzhennia vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy; <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474—2016-%D1%80> [in Ukrainian].

М. В. Руденко

**Реформирование публичного администрирования:
предпосылки и вызовы современности**

***Аннотация.** Для Украины сейчас очень важно обеспечить эффективность публичного администрирования, адаптировать его к изменениям внешних условий, динамике развития общества и потребностей людей. В современных условиях становления Украины как сильного и демократического государства стабильное положение общества и устойчивое развитие экономики невозможны без широкой поддержки граждан и их социальной консолидации. Следовательно, концепция реформирования публичного администрирования имеет целью удовлетворение запросов и интересов граждан, обеспечивая совместное решение насущных проблем. Кроме того, такие инструменты публичного администрирования, как проведение социологических опросов по принятию тех или иных решений, обеспечение доступа граждан к информации государственных органов, прозрачность деятельности органов власти, обеспечение общественного контроля и подотчетности служащих перед общественностью, использование новых информационных технологий — все это имеет большое значение. Следует также учитывать новые принципы и ценности, ведущий зарубежный опыт и особенности нашей страны.*

Ключевые слова: публичное администрирование, административные услуги, электронное управление, государственное управление.

M. V. Rudenko

**Public administration reform:
prerequisites and challenges of modernity**

Summary. *It is very important for Ukraine to ensure the efficiency of public administration, to adapt it to changes in external conditions, the dynamics of social development and people's needs. In today's conditions of becoming Ukraine as a strong and democratic state, stability of the society and sustainable development of the economy are impossible without the broad support of citizens and their social consolidation. Therefore, the concept of reforming public administration is designed to meet the needs and interests of citizens, providing a common solution to urgent problems. Also, such public administration tools as conducting sociological surveys on making certain decisions, ensuring public access to information of public authorities, transparency of activity of public authorities, ensuring public control and accountability of employees to the public, the use of new information technologies are all very important values. New principles and values, leading overseas experience and national characteristics should also be taken into account.*

The issue of realization of the service function of the state, the provision of public services as the main purpose of the new model of public administration, the need for reforming public administration is revealed in the writings of foreign scientists, however, the question of determining the leading factors, problems arising in the field of public administration, as well as overcoming from the standpoint of the systematic approach has not yet been investigated.

According to the action Plan for implementation of the Strategy of public administration reform of Ukraine through 2021 the main goals are: improving procedures for the preparation of documents in the fields of public policy and strategic planning; automation of the systems of human resources management based on modern information and communication technologies, improving the efficiency and transparency of public service; bringing the system of selection for the civil service in line with European standards of administration and best practices; modernization of system of professional development of civil servants; provision of the state employees with adequate working conditions, in particular the creation of a competitive, transparent and understandable systems of

remuneration; the Formation of organizational culture of public service based on the values of achievement, responsibility, innovation, openness of communications; creation of an effective system of accountability and interaction of Central bodies of Executive power; a clear distribution of responsibilities, functions and tasks of ministries and other Central bodies of Executive power; improving the structure of Central Executive authorities to ensure the effective performance of their functions; Ensuring free access of users to information about the Executive bodies and their activities in a convenient form; Introduction of rules of General administrative procedure providing basic guarantees to individuals and legal entities; Ensuring effective interaction between the subjects of provision of administrative services; Improvement of administrative services for results monitoring and evaluation; Ensuring easy access of individuals and legal entities to receive administrative services in electronic form.

The article outlines the main issues in public administration and identifies the leading tasks in this aspect that are necessary to carry out its reform. This can improve the position of our country and increase its competitiveness in terms of public administration. It should be noted that the public administration reform package today raises some criticism and pessimism concerning its effectiveness, but the achievements we have received today should be a model of hope and belief in better future achievements, and should not be overlooked. In our view, more work needs to be done to consolidate these achievements, and then 2021 could be a pivotal year for making public administration reform irreversible.

Keywords: *administrative procedure, administrative services, e-governance, public administration, governance.*