

І. М. Квеліашвілі, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ВПЛИВ ГРОМАДСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ІЗ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ МИТНОЇ СПРАВИ

Забезпечення виконання Україною зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС вимагає реорганізації системи державного управління, розвитку людського потенціалу, забезпечення співпраці держави та бізнесу відповідно до національного законодавства та рекомендацій міжнародних організацій, а також урахування зарубіжного досвіду реформування митної справи. У статті зазначено, що досягнення амбітної мети щодо євроінтеграції передбачає співпрацю уряду, бізнесу та громадськості. Громадська експертиза у цих процесах є механізмом виявлення перешкод та проблем, які необхідно вирішити для успішної реалізації державних програм інтеграції.

Доступність інформації, політика прозорості, аналітичний потенціал громадських та неурядових організацій, асоціацій є актуальними показниками оцінки сучасного стану діяльності державних органів.

Виконання зобов'язань України за Угодою з ЄС спонукає до активізації процесів реформування державної митниці та вжиття невідкладних заходів щодо вдосконалення техніко-технологічних аспектів митної справи, митного законодавства з урахуванням положень основних міжнародних конвенцій, що можливо за умови ефективного керівництва, наявності компетентного персоналу, сучасної інфраструктури, стратегічного бачення перспектив розвитку митної служби та всіх зацікавлених сторін.

Доведено, що в сучасних умовах найбільш раціональне рішення Уряду – це повний перезапуск процесів у митній сфері, які разом із зобов'язаннями щодо впровадження ефективної митної політики включають зміни в управлінні митною службою, підвищення заробітної плати митників, підвищення іміджу митних органів країни, активізацію громадського контролю за митною діяльністю. Нині проблеми реформування та вдосконалення митної діяльності вийшли за межі інтересів урядових структур, вони порушуються бізнесом та громадськістю та вимагають негайного вирішення.

Ключові слова: державне управління, інтеграція, реформування митної справи, громадська експертиза.

I. M. Kyeliashvili. Influence of public examination in realization of measures on state administration reformation of custom affairs

Providing of implementation Ukraine of obligations under Agreement about an association from EU requires structural state administration, development of skilled potential, organization of activity, custom business after certain leading positions of national legislation, recommendations of international organizations, account of foreign experience of reformation of custom affairs. It is marked in the article, that achievement of ambitious eurointegration aims possibly in cooperation of government, business and the public. Public expertise in these processes is an indicator of identifying obstacles and problems that need to be addressed in order to successfully implement state integration programs.

Information accessibility, transparency policy, analytical capacities of public and non-governmental organizations, associations are becoming fully up-to-date indicators of the state and performance evaluation of state authorities.

Implementation of obligations Ukraine under Agreement with the EU provides an incentive to intensify the processes of reforming the state customs and take urgent implementation measures which require improvement of technical aspects in customs affairs, customs legislation, taking into account the provisions of the main

implementing conventions, which is possible provided that an effective leader, competent staff, modern infrastructure, strategic vision of the prospects of customs administration and all interested parties.

It is proved that in the modern context the rational decision of the Government is a complete restart of the processes in the customs sphere, which together with implementation obligations include changes in the management of the customs department, increase of salaries of the customs officers, enhancement of the image of the customs authorities of the country, public control over the customs activities.

The problems of reforming and improving customs activities went beyond the interests of governmental structures and are transmitted by the business and the public in harmony with the problems and issues, the solution of which is urgent.

Key words: public administration, integration, custom affairs reform, public expertise.

Постановка проблеми. Виклики, що стоять перед митною адміністрацією будь-якої країни, змінюють наявну парадигму стосовно сталих уявлень про стиль та форму державного управління митною справою.

Інформаційна доступність, політика транспарентності, аналітична спроможність громадських та суспільних організацій, об'єднань повною мірою стають сучасними індикаторами стану та оцінки ефективності діяльності органів державної влади. Митниця як об'єкт суцільної уваги та фрустрації з боку зацікавлених сторін, політичних об'єднань, громадськості, такий, що набув деструктивної репутації, але ж спроможний в умовах нескінченних перетворень забезпечувати майже половину податкових надходжень державного бюджету України, перебуває у періоді активної стадії свого відродження та оновлення. Основою цього є надзвичайна місія митниці – забезпечити стійку платформу для гармонійного входження України в митний союз Європейського співтовариства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань реформування митної справи в Україні, шляхів подолання прогалів та невизначеності митного законодавства, важливості прискорення імплементації міжнародних митних стандартів у національні правила та умови переміщення товарів через митний кордон, впровадження у митну діяльність кращих світових практик та європейського досвіду присвячені праці І. Бережнюка, Є. Гармаша, О. Гребельника, Є. Додіна, Л. Дорофеевої, Ю. Дьоміна, Л. Івашової, В. Комзюка, Б. Кормича, Ю. Кунева, Н. Липовської, А. Мазура, П. Пашка, І. Письменного, Д. Приймаченко, В. Прокopenко, К. Сандровського, П. Федотова, В. Ченцова, І. Шулатової та низки інших фахівців, сфера наукових інтересів яких пов'язана з проблемами в митній сфері. Важливим напрямом наукового погляду на проблеми в митній сфері та пропозицій з їх подолання є питання удосконалення державного управління митною справою в умовах європейського вектора руху України.

Метою статті є дослідження питань впливу незалежної експертизи на процеси реформування митної справи в Україні.

Виклад основного матеріалу. Виконання Україною цих зобов'язань надає стимулу до активізації процесів реформування державної митної справи та вжиття невідкладних імплементаційних заходів, які потребують удосконалення технічних аспектів у митній діяльності, митного законодавства з урахуванням положень основних імплементаційних конвенцій, що можливе в умовах існування ефективного лідера, компетентного персоналу, сучасної інфраструктури, стратегічного бачення перспектив суб'єктами управління митною справою та всіма зацікавленими сторонами.

Державній митній справі, як еволюціонуючій сфері діяльності без обмеженого життєвого циклу, притаманні змінні процеси в сучасних умовах існування суспільства та держави. Важливим елементом у цих процесах є управління змінами, що потребує структурного підходу, стратегічного бачення для забезпечення безперервного та сталого розвитку, досягнення ефективних результатів у тривалій перспективі.

У цих умовах запорукою успіху є співпраця митниці з міжнародними та громадськими експертами, дослідження та аналіз їх висновків для включення у стратегічні новації та плани на шляху до кінцевої стратегічної мети країни за конституційним курсом держави «на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору» [1].

Симбіоз митниці і зовнішні експерти створює формат ефективної практичної реалізації важливих стратегічних завдань, серед яких:

- експертиза законодавчих проєктів та рішень з питань митної справи стосовно їх відповідності державним та громадським інтересам і потребам, які спрямовані на формування специфічних цінностей у митній сфері через застосування принципів управління митною справою, що важливо у період втрати самоідентичності митниці як форпосту у забезпеченні зовнішньоекономічних інтересів держави на шляху до європейської інтеграції;

- прогнозування результатів, селекція ризиків у період проведення реформ державної митної справи, процесів її трансформації з метою оперативного реагування і прийняття рішень на відповідних етапах проходження цих процесів, а також рівнях їх управління;

- адекватна оцінка стану проведення реформ;

- інформаційна підтримка експертного середовища по ключових показниках ефективності митної діяльності щодо стратегічної узгодженості із визначеними цілями;

- моніторинг стану ефективності державного управління змінами стратегічного розвитку митної справи;

- створення умов для ефективного, відкритого діалогу між митницею як органом виконавчої влади та громадянським суспільством.

Результатом взаємодії є об'єктивність та неупереджене ставлення до митної адміністрації та митниць як одних із співвиконавців інтеграційних планів держави.

Характерним індикатором громадського моніторингу та експертних оцінок є системна обробка результатів інтерв'ю з представниками митниць, органів державної влади, до компетенції яких належить взаємодія з митних питань, представниками торгово-промислових палат, митних брокерів та інших митних посередників, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, моніторинги та звіти Інституту економічних досліджень та політичних консультацій у рамках проєкту «Сприяння розвитку торгівлі за рахунок сприяння діалогу між представниками громадянського суспільства і органами державної влади (Діалог зі Сприяння Торгівлі)». Метою проєкту визнано створення підґрунтя для успішної інтеграції України в світову економіку і, зокрема, інтеграцію в ЄС шляхом зміцнення потенціалу бізнес-асоціацій і неурядових організацій щодо визначення і реалізації заходів політики зі сприяння розвитку торгівлі [2].

Аналітичні звіти Інституту в рамках роботи зазначеного проєкту надають важливу для фахівців та аналітиків з митної справи інформацію щодо осмислення актуальних для бізнесу питань, визначення правомірних, у тому числі через пошук компромісів, шляхів їх вирішення, викриття деструктивних факторів у діяльності митниць та їх анігіляція для оновлення репутації та позитивного ставлення громадськості до митниці – органу держави, ефективність діяльності якого потребує змін та проведення масштабних реформ, здатних до позитивних перетворень.

Протягом періоду роботи митниць у складі фіскальної служби України проблеми у їх роботі мають стійку тенденцію існуюти практично у незмінному сценарному вигляді із відносним ранжуванням залежно від року експертизи, що є абсолютним підтвердженням назрілих проблем країни: зняття напруги у роботі бізнесу та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, спрощення зовнішньої торгівлі за рахунок впровадження у діяльність реальних та дієвих реформ, розробки та впровадження адекватних запитам часу стратегічних змін.



Рис. 1. Проблеми у роботі митниць (складено за матеріалами джерела [2])

На наш погляд, важливою умовою зростання цих показників можна вважати позитивний вплив Угоди про асоціацію з ЄС [3], намічені перспективи в очікуванні українського бізнесу щодо розширеного виходу на європейські ринки за обсягами та номенклатурою товарів.

Оцінка суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності впливу Угоди про асоціацію з ЄС та роботи зони вільної торгівлі ще не досягла упевненого рівня сподівань, що може пояснюватись уповільненням та недотриманням термінів виконання імплементаційних вимог Україною за умовами цієї Угоди.

Певною мірою очікування бізнесу пов'язані зі стартом системних реформ та стратегічних ініціатив Уряду щодо поліпшення наявного стану у зовнішньоекономічній діяльності. Перетворення, що відбуваються у суспільстві, надають можливості набути права висловлювати та вимагати вирішення актуальних питань у митній сфері зацікавленим сторонам, громадським організаціям, які мають відповідну компетенцію з митних питань та митного законодавства, мають досвід роботи у міжнародній торгівлі та обізнані з міжнародною практикою застосування митних правил, переліком необхідних документів для проходження митного контролю, взаємодії з митними структурами інших країн. Цей досвід дав змогу сформулювати рекомендації та запропонувати заходи, метою яких є сприяння торгівлі, спрощення та оновлення контенту умов та порядку проходження митних процедур.

Основні проблемні питання за результатами моніторингу залишаються незмінними протягом останніх декількох років та стосуються вдосконалення застосування митної процедури «єдиного вікна»; спрощення митних процедур за рахунок впровадження новітніх технологій та технічних засобів контролю, використання оновленого програмного забезпечення та ІТ-технологій як засобів комунікації та контролю; імплементації інституту авторизованого економічного оператора на умовах, що визначені європейським митним законодавством; введення чітких правил визначення та оцінки митної вартості товарів, що перетинають митний кодон України. Це питання є чи не найгострішим серед тих, що потребують визначення для подальшої плідної комунікації між митницею та бізнесом, та, як наслідок, впровадження ефективного митного постаудиту та контролю.

За розумінням громадськості, що підтверджують моніторингові дослідження, в сучасних умовах раціональним рішенням Уряду є повне перезавантаження в митній сфері, що разом з імплементаційними зобов'язаннями включає зміни управління діяльністю митного відомства, підвищення заробітної плати митникам, підвищення іміджу митних органів країни, громадський контроль за діяльністю митниць. З наведеного формується висновок, що проблеми реформування та удосконалення митної діяльності вийшли за межі інтересів владних структур та транслюються бізнесом та громадськістю в унісон з проблемами та питаннями, вирішення яких є невідкладним. Розуміння однієї з причин корупційного складника у діяльності митниці – низька заробітна плата, це крок до вирішення проблем митниці за підтримки стейкхолдерів.

Слід відзначити, що значна частка рекомендованих експертами заходів набула втілення у переліку концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику, за розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1101-р [4].

Еволюція вираження намірів Уряду України щодо проведення реформування державної митної справи надає уявлення про тривалість цього процесу. Загальні напрями реформування державної митної справи визначені у пріоритетних завданнях Стратегії сталого розвитку «Україна–2020», затвердженій у 2015 році [5]. Більше ніж рік потому Програмою діяльності Кабінету Міністрів України за Постановою Верховної Ради України від 14 квітня 2016 р. № 1099-VIII [6] деталізовано питання митного напрямку для реалізації цієї Стратегії. Наступного року Урядом затверджена Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки (розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142) [7], середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275) [8]. Протягом 2018 року Кабінетом Міністрів України затверджені заходи та плани із забезпечення виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС, Державною фіскальною службою України розроблені та анонсовані стратегічні плани та програми реформування митного складника діяльності митниці. За різного роду об'єктивних та суб'єктивних підстав реалізації повного або максимально наближеного до завершення виконання цих програм не відбулось.

На наш погляд, фактори стримання реформ уже були закладені на правовому рівні у Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142-р «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки» [9], яким визначені ймовірні ризики невиконання стратегічних завдань, що створюються:

- через нестабільну макроекономічну ситуацію;
- часте внесення змін до податкового законодавства;
- неможливість здійснення модернізації ІТ-систем;
- внутрішнє перешкоджання підрозділами Державної фіскальної служби реорганізації.

Зазначене по суті виявляє неспроможність та невпевненість основних виконавців у реалізації взятих Україною зобов'язань по міжнародних угодах, характеризує низький та такий, що потребує невідкладних змін та заходів, рівень державного управління як на макро-, так й на мікрорівні найбільш впливовою на стан економічного розвитку держави податкової та митної сфери.

Головною рушійною силою якісних перетворень у процесі реформування митної справи є формування концептуальних критеріїв стратегічних змін як об'єкта державного управління стратегією розвитку митної справи в країні. Як і будь-яка інша стратегія розвитку митної справи має бути унікальною щодо сучасного стану стосовно зовнішнього середовища, відповідати внутрішнім потребам країни та суспільства, охоплювати характерні митній сфері аспекти і забезпечувати гармонійність поетапного впровадження стратегічних змін. Це передбачає перенесення акцентів з вирішення поточних завдань та проблем на назрілі першорядні проблеми, що потребують стратегічних змін і системного підходу до їх реалізації.

Як визначає І. Ансофф [10], стратегічні зміни – це процес, який включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз чинників ситуації, вибір стратегії зміни, контроль за реалізацією і впровадження стратегії.

За узагальненими науковими підходами здійснення процесу управління стратегічними змінами потребує наявності зацікавлених лідерів, спроможних до проведення змін, діагностики наявного стану та формату здійснення митної справи в країні, розробки та обміркованого вибору стратегії змін та розвитку державної митної справи, визначення дієвих форм та методів реалізації стратегічних змін та інноваційного розвитку.

Стратегічні зміни Р. Джейкобсом [11, с. 26] визначені як процес залучення компетентних фахівців для реалізації змін, створення та засвоєння нових методів та технологій у роботі, що спроможні надати нових можливостей розвитку митної справи в Україні як нині, так і в перспективі.

Процеси стратегічного перетворення та реформ митної справи залежать також від факторів впливу та позиції зацікавлених осіб, до яких варто віднести персонал та фахівців митної адміністрації та митниць, особливості взаємодії з державними органами, що здійснюють відповідні види контролю під час переміщення товарів через митний кордон.

Державне управління реформуванням митної справи доречно конструювати через пріоритетні аспекти за науковими розробками зі стратегічного бачення суті належних перетворень в умовах європейської інтеграції. Такий підхід створює певний стимул та бачення перспективи реалізації стратегічних завдань з оптимальним використанням потенціалу та ресурсів. Концептуально аспекти державного управління можливо диференціювати за факторами впливу на організаційний, функціональний, процесуальний, суб'єктно-об'єктний, контентне наповнення якого включає елементи [12, с. 7]:

Організаційний:

- забезпечення виконання умов Угоди про асоціацію з ЄС, імплементація митних правил, стандартів, конвенційних умов до законодавства України з питань митної справи;
- диверсифікація стратегічних цілей та програм розвитку державної митної справи;
- нормативно-правова конвергенція;
- впровадження наукових розробок та результатів досліджень у практичну діяльність та управління державною митною справою;
- розробка та реалізація програмних завдань, що затверджені з метою досягнення визначених євроінтеграційних цілей та виконання Україною зобов'язань, що передбачені в міжнародних угодах;
- забезпечення відкритості діяльності митної адміністрації та митниць;
- координація діяльності та ефективне використання потенціалу та ресурсів з метою ефективного досягнення результату.

Функціональний:

- кореляція функціонального наповнення митної справи та митної діяльності в Україні з орієнтацією на основний акцент євроінтеграційних зобов'язань – сприяння торгівлі та співробітництву в митній сфері;
- затвердження реалістичних планів заходів, які охоплюють усі напрями митної діяльності, організація та контроль їх виконання;
- розробка та впровадження дієвих форм мотивації, професійних компетенцій, підходів та заходів впливу в управлінні персоналом митниць;
- маніфестація інтеграційних цілей для відтворення суспільної довіри до діяльності митниць, цінностей та принципів діяльності, заснованих на дотриманні національних інтересів.

Процесуальний:

- реформування державної митної справи транслює процеси актуальні, ефективні, раціональні, незворотні, об'єктивно визначені для досягнення інтеграційних та актуальних у міжнародній співпраці цілей та мають чітко визначені євроінтеграційні та імплементаційні акценти;
- стандартизація та гармонізація процесів та процедур застосування міжнародних норм та правил в умовах трансформації і реформування державної митної справи;
- форми та методи управління митної адміністрації відображають процеси зміщення акцентів на орієнтацію обслуговування бізнес-процесів у зовнішній торгівлі до індексів провідних країн світу із високими стандартами розвитку та технологічним забезпеченням усіх процесів у митній сфері;
- призначення політично-незаангажованого лідера, який спроможний на пошук досконалих управлінських рішень, впливати на їх реалізацію повною мірою та здійснювати контроль їх ефективності;
- комунікативні процеси спрямовані на упорядкування та залучення внутрішнього та зовнішнього потенціалу для досягнення інтеграційних результатів (громадянське суспільство, інноваційні технології, кращі міжнародні практики, консультації із зацікавленими сторонами);
- на всіх етапах відтворення діяльності митного відомства – Державної митної служби України, запровадження системного підходу до реформування державної митної справи, її удосконалення та відповідність змінним зовнішнім умовам, її здійснення відповідно до змінних торгово-економічних умов у світі.

Суб'єктно-об'єктний:

- зміни внутрішнього середовища відомства, до компетенції якого належить здійснення державної митної справи, трансформація митної організаційно-управлінської структури (ДФСУ – ДМСУ) вимагає зміни формату управління та регулювання процесами в митній сфері та діяльності, організації досконалої, ефективної структури відомства;
- реалізація концепції створення єдиної митниці із вертикаллю підпорядкування за адміністративно-територіальним принципом із варіативністю управлінської підпорядкованості та компетенціями, за допомогою чого намічені інтеграційні процеси набудуть поштовху та інтенсивності;
- усвідомленість та сприяння зацікавлених сторін у створенні оптимальних умов розвитку державної митної справи;
- створення умов конструктивного розвитку державної митної справи за визначеними євроінтеграційними стандартами та можливість оперативного реагування на процеси, що виникають у зовнішньому середовищі, через оптимізацію процесів у внутрішньому середовищі, що впливають на ефективність здійснення державної митної справи.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Адаптація процесів, спрямованих на реформування та стратегічний розвиток державної митної справи, потребує обґрунтування місця і ролі потенціалу у процесах перетворення наявної структури у відомство, що формується за рішенням Уряду, – Державну митну службу України. Її діяльність має стати не прототипом минулої, а європейською проєкцією оновленої сучасної митниці як інноваційної та спроможної до оперативної трансформації залежно від змінних зовнішніх та внутрішніх умов. Важливим під час впровадження змін у наявних умовах вважаємо підвищення потенціалу, виявлення та обґрунтування значущості та ефективності його використання, стратегічні зміни у державному управлінні митною справою.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.: зі змінами. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr/print153200060721184>.
2. Діалог зі сприяння торгівлі. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/>.
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
4. Про схвалення концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику : Розпорядження КМУ від 27.12.2018 № 1101-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2018-%D1%80>.
5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
6. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України від 14.04.2016 № 1099-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-19>.
7. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 № 142-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80>.
8. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік, Розпорядження КМУ від 03.04.2017 № 275-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80>.
9. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки : Розпорядження КМУ від 08.02.2017 № 142-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80>.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
11. Джейкобс Роберт В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху / Пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 408 с.
12. Державне управління : підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

References:

1. Konstytuciya Ukrayiny [Constitution of Ukraine]: pry'jnyata na p'yatij sesiyi Verhovnoyi Rady Ukrayiny 28 cherv. 1996 r.: iz zminamy. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr/print153200060721184>.
2. Dialog zi spry'yannya torgivli. [Trade Facilitation Dialogue] URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/>.

3. Uгода pro asociaciyu mizh Ukrainoyu, z odniyei storony, ta Yevropejs'kym Soyuzom, Yevropejs'kym spivtovary'stvom z atomnoyi energiyi i yihnimi derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony. [Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their member states, of the one part, and Ukraine, of the other part]. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

4. Pro shvalennya konceptual'nyh napryamiv reformuvannya systemy organiv, shcho realizuyut' derzhavnu podatkovu ta mytnu polityku [On Approving Conceptual Directions for Reforming the System of Bodies Implementing State Tax and Customs Policy], Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2018 No 1101-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2018-%D1%80>.

5. Pro Strategiyu stalogo rozvytku «Ukrayina-2020» [About Ukraine 2020 Sustainable Development Strategy] : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sich. 2015 r. No 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

6. Pro Programu diyal'nosti Kabinetu Ministriv Ukrainy [On the Program of Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine], Postanova Verhovnoyi Rady Ukrainy; Programa vid 14.04.2016 No 1099-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-19>.

7. Pro shvalennya Strategiyi reformuvannya system upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky [On approval of the Strategy for reforming the system of public finance management for 2017–2020], Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy; Strategiya vid 08.02.2017 No 142-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80>

8. Pro zatverdzhennya seredn'ostrokovogo planu priorityetnyh dij Uryadu do 2020 roku ta planu priorityetnyh dij Uryadu na 2017 rik [On approval of the mid-term plan of priority actions of the Government until 2020 and the plan of priority actions of the Government for 2017], Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy; Plan vid 03.04.2017 No 275-r, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80>.

9. Pro shvalennya Strategiyi reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky [On the approval of the Strategy for reforming the public financial management system for 2017–2020], Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy; Strategiya vid 08.02.2017 No 142-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80>.

10. Ansoff, Y. (1989). Strategicheskoe upravlenye [Strategic management] / sokr. per. s angl. pod red. L.Y'. Evenko. Ekonomika, Moscow, 519 p. [in Russian].

11. Dzhejkobs, Robert V. (2004) Strategicheskyye peremeny v real'nom vremeni: Efektivnoe vnedreny'e metoda strategicheskyyih peremen – put' k uspihu [Real-Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change]: Per. s angl. Balans-Klub, Dnepropetrovsk. 408 p.

12. (2012) Derzhavne upravlinnya [governance] : pidruchnyk : u 2 t. / Nacz. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; red. kol.: Yu.V. Kovbasyuk (golova), K.O. Vashhenko (zast. golovy), Yu.P. Surmin (zast. golovy) ta in. NADU, T. 1. 564 p. Kiev, Dnipropetrovsk.