



**6 березня 2014 року**  
**№1 (12)**

## INSIDE UKRAINE

<b>1. Політична конкуренція .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Позиції ключових політичних гравців .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Військова загроза з боку Росії як фактор консолідації.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Економічна ситуація .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Валютний курс.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Державний бюджет .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Зовнішня допомога .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Державні рішення.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Кадрова політика .....</b>	<b>10</b>

Міжнародний Центр Перспективних Досліджень (МЦПД) відновлює видання аналітичного вісника «Inside Ukraine», випуск якого було призупинено у вересні 2010 року.

Метою публікації є надання об'єктивної інформації про поточні політичні події в Україні та поглибленого аналізу головних тенденцій внутрішньополітичного життя в державі. Подібний аналіз допоможе розставити пріоритети у справі проведення реформ у різних сферах державної політики та оцінити якість державних рішень з точки зору їх впливу та послідовності. Особливу увагу приділяється оцінці політичної конкуренції в Україні та здатності ключових політичних гравців реагувати на виклики часу.

Видання вісника планується зробити щотижневим, і він складатиметься з наступних компонентів: політична конкуренція, економічна ситуація та державні рішення.

©2014 Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД)

У разі цитування обов'язкове посилання на МЦПД

Над випуском працювали:

Віра Нанівська, Василь Філіпчук, Ганна Чередниченко, Олександр Жолудь, Олена Захарова, Ярослав Ковальчук, Володимир Притула, Роман Басалига

## 1. Політична конкуренція

Політична конкуренція всередині країни приглушена військовою інтервенцією Росії в Криму та потужною антиукраїнською інформаційною кампанією Кремля. Мобілізація всередині країни перед зовнішньою загрозою і концентрація суспільної уваги на російській агресії створила ідеальні умови для розподілу портфелів керівництвом ВО «Батьківщина» та її міноритарним партнером – ВО «Свобода». Фактично, станом на сьогодні обидві партії взяли на себе відповідальність за керівництво країною та проведення реформ. УДАР і Партія регіонів свідомо дистанціюються від цього процесу, щоб увійти у президентську виборчу кампанію, не будучи пов'язаними з владою.

### 1.1. Позиції ключових політичних гравців

Використавши здобутки революційного Майдану, ВО «Батьківщина» перехопила ініціативу у інших політичних сил і замінила Партію регіонів як провідника у формуванні нової вертикалі влади. Така активність ВО «Батьківщина» доволі негативно сприймається представниками Майдану. Вони вважають, що протягом трьох місяців вуличного протистояння ця політична сила займала помірковану позицію у переговорах з Віктором Януковичем і зіграла доволі опосередковану роль в остаточному усуненні колишнього Президента від влади; натомість, коли справа дійшла до роздачі владних повноважень, ВО «Батьківщина» очолила цей процес.

ВО «Свобода» бере активну участь у розподілі портфелів, однак значну частину посадовців, які прийшли від цієї політичної сили, критикують за відсутність відповідного управлінського досвіду та недостатні кваліфікаційні якості. Кількість отриманих обома партіями посад у владі не відповідає рівню їх суспільної підтримки, що дозволяє значній кількості політичних гравців поставити питання щодо легітимності даного процесу.

Очевидно, що на хвилі національного піднесення у зв'язку з поваленням диктаторського режиму Януковича та, тим більше, з огляду на російську агресію в Криму, обидві партії мали би виключно відповідально підходити до формування Уряду – з точки зору як професійності, так і максимально широкого політичного представництва. Відмова від такого підходу робить позиції Уряду як всередині країни, так і за кордоном достатньо слабкими.

Проголосувавши за призначення нового Уряду, УДАР цілеспрямовано в його склад не йде. Ударівці підкреслюють, що завжди виступали за антикризовий Кабмін технократів і нові обличчя в політиці, в чому простежується прихована критика наявності у складі нового Уряду відомих політиків. Бажання Віталія Кличка дистанціюватися від непопулярних кроків нової влади, викликаних кризою, та отримати кращий стартовий майданчик напередодні президентських виборів підкріплюється закликами до нового Уряду почати процеси реформ та забезпечити чесне і прозоре проведення демократичних виборів Президента.

Пасивність УДАРу може виявитися контрпродуктивною,

*«Батьківщина» очолила процес розподілу владних повноважень*

*У посадовців ВО «Свобода» відсутній управлінський досвід*

*УДАР виступає за антикризовий Кабмін технократів і нові обличчя в політиці*

оскільки, самоусунувшись від відповідальності за подолання кризових явищ у країні, команда Віталія Кличка може прогавити зміцнення позицій ВО «Свобода» та ВО «Батьківщина». Своїми кроками УДАР намагається зайняти політичну нішу виразника інтересів Майдану та захисника його здобутків, і від його активності у досягненні цієї цілі залежатимуть шанси Віталія Кличка на президентських виборах.

Можливість стати одним з головних кандидатів на президентських виборах і центром впливу, який може переважити навіть трійцю колишніх опозиціонерів, отримав Петро Порошенко. Він робить правильні кроки як концентруючись на суспільно-важливих проблемах, так і інтегруючись у владну вертикаль. Володимир Гройсман, мер Вінниці, якого пов'язують з цим політиком, очолив Міністерство житлово-комунального господарства та регіонального будівництва і вважається людиною, яка здатна реформувати цю сферу, зважаючи на його багаторічний успішний досвід роботи в місцевому самоврядуванні. У 2012 році Петро Порошенко також допомагав у фінансуванні виборчої кампанії Віталія Яреми, першого віце-прем'єра, який куруватиме силовий блок. Губернаторів Вінницької, Київської та Миколаївської областей теж пов'язують з Петром Порошенком.

Оговтуючись від втрати влади, Партія регіонів поступово намагається знайти нові форми свого функціонування. З депутатів, які вийшли з її парламентської фракції, сформувалося дві депутатських групи («Економічний розвиток» і «Суверенна європейська Україна»), а решта фракції робить спроби консолідуватися під керівництвом Сергія Тігіпка.

Трансформація партії триватиме та визначатиметься рядом серйозних викликів. На представниках Партії регіонів лежить відповідальність за провальну економічну політику останніх років, критичне зростання корупції в суспільстві, кровопролиття під час придушення протестів і розпалювання радикальних настроїв на Півдні та Сході країни. Після проросійських дій в Криму Партії регіонів буде складно розіграти проросійську карту на виборах і постане необхідність шукати нові підходи до роботи з російськомовним виборцем на південному сході.

Одним з варіантів розвитку подій є перетворення цієї політичної сили на партію великого бізнесу. Хоча Партія регіонів значною мірою складається з українських бізнесменів і їх представників, зміст її партійної програми завжди був направлений на використання радянських гасел і роботу з російськомовним пролетаріатом Півдня та Сходу країни. Тепер вона має всі шанси еволюціонувати у республіканську партію американського зразка.

Щоб відсікти негатив, накопичений Партією регіонів за останні роки, на її базі може також бути створена нова політична сила, орієнтована на виборців Півдня та Сходу України. Найбільш вірогідним претендентом очолити цю силу та представляти її на президентських виборах є Сергій Тігіпка.

Конкретні кроки представників Партії регіонів ми побачимо вже після партійного з'їзду, проведення якого планується 15 березня. Тоді ж стане зрозуміло ідеологічне самовизначення нинішніх залишків Партії регіонів.

У перехідному Уряді широко представлені умовні групи впливу Юлії Тимошенко та Арсенія Яценюка. Хоча Майдан закликав до більш відповідального підходу при відборі урядовців та їх підзвітності

*П. Порошенко отримав можливість стати одним з головних кандидатів на президентських виборах*

*Партія регіонів шукає нові форми свого функціонування*

*Партія регіонів може еволюціонувати у республіканську партію американського зразка*

народу, новий Уряд значною мірою формувався на принципі особистої відданості політичним лідерам. Критику Майдану викликав також той факт, що частина міністрів (Юрій Продан, Людмила Денисова) вже займали ключові державні посади, проте за час свого попереднього урядування вони не зробили ніяких важливих кроків щодо викорінення корупційних схем, які існували у відповідних секторах.

Включення громадських активістів в Уряд за наполяганням Юлії Тимошенко часто трактується як спроба останньої загравати з Майданом та розмити вплив Арсенія Яценюка в Уряді. Деякі журналісти висловлюють думку, що надання частини посад представникам Майдану створює лише видимість врахування інтересів протестувальників.

Загалом ефективність всіх новопризначених міністрів, як досвідчених політиків, так і громадських активістів, оцінюватиметься з огляду на їх здатність трансформувати політичні рішення в адміністративні процедури та реформувати свої міністерства. Політичні партії, які привели цих урядовців до влади, зможуть або наростити, або втратити свій конкурентний потенціал в порівнянні з іншими політичними гравцями залежно від того, наскільки вдало вони керуватимуть цими процесами та наскільки критично вони оцінюватимуть кожен свій крок. Уряд ж у цілому має шанс на хвилі міжнародної підтримки нарешті розірвати замкнуте коло закритих політичних та економічних інституцій і перейти до некорупційної висхідної траєкторії розвитку країни. Кроки уряду протягом найближчого місяця мають остаточно підтвердити чи спростувати ці надії.

***Включення громадських активістів в Уряд як загравання з Майданом***

***Уряд має шанс перейти до некорупційної висхідної траєкторії розвитку країни***

## ***1.2. Військова загроза з боку Росії як фактор консолідації***

Хоча президентська кампанія 2014 року вже стартувала, політична конкуренція між потенційними кандидатами переведена у режим очікування у зв'язку з подіями в Криму. Військова інтервенція Росії, розпалювання сепаратистських настроїв на південному сході країни та потужна інформаційна кампанія проти України консолідували політичні сили в Парламенті, що яскраво продемонстрували голосування 2 березня конституційною більшістю депутатів.

З іншого боку, відповідь офіційної влади в Києві на події в Криму є несистемною та програє пропагандистській машині Кремля. Основним способом захисту є апелювання до зовнішніх гравців та уникнення будь-яких провокацій, незважаючи на численні спроби росіян розіграти цю карту.

Крім Криму, 1 березня серія проросійських мітингів відбулася в Харкові, Луганську, Донецьку та інших містах південного сходу країни. Характерно, що в акціях на сході участь Партії регіонів є мінімальною: учасників мітингів або завозять з прикордонних областей Росії, або вони організовуються з середовища місцевих проросійських шовіністів. Щоб протидіяти закликам до сепаратизму, Віталій Кличко закликав українців по всій країні активно проявляти свою громадянську позицію, беручи участь у мітингах на підтримку державної цілісності та суверенітету. Подібні акції масово пройшли у різних містах України 2 березня.

Своєрідною відповіддю на зовнішню загрозу стало також

***Військова інтервенція Росії консолідувала політичні сили в Парламенті***

***Участь Партії регіонів у проросійських мітингах є мінімальною***

призначення ряду губернаторів з числа представників великого бізнесу у відповідних регіонах. 1 березня Сергій Тарута, голова Ради директорів корпорації «ІСД», звернувся до українських бізнесменів із закликом об'єднатися та захистити Україну. Через кілька годин стало відомо, що він погодився стати губернатором Донецької області. Головою Дніпропетровської обласної держадміністрації став Ігор Коломойський, співвласник групи «Приват» та керівник Європейської єврейської ради. Сам факт цього призначення прямо спростовує офіційну пропаганду в Росії, яка позиціонує протестувальників в Україні як радикалів, які сповідують неонацистську ідеологію. Рінат Ахметов, найбагатша людина в Україні, також заявив, що зробить все можливе для збереження цілісності України.

Загалом військова загроза з боку Росії не лише перевела конкуренцію між політичними партіями в парламенті на другий план, але й стала фактором консолідації як населення, так і економічних еліт. Уряд повинен використати цю консолідацію не для комфортної роздачі портфелів, а для початку справжніх системних реформ – від державної служби до податкової реформи чи реформи системи охорони здоров'я. Важко очікувати кращого моменту для цих реформ.

***Призначення  
губернаторів з  
числа  
представників  
великого бізнесу як  
відповідь на  
зовнішню загрозу***

***Військова загроза  
перевела  
політичну  
конкуренцію на  
другий план***

## 2. Економічна ситуація

Одним з основних завдань нового Уряду в економічній політиці є забезпечення стабільності гривні, пошук шляхів виходу з економічної кризи та способів наповнення державного бюджету. Виконання цих завдань залежатиме від здатності урядовців швидко та ефективно реалізувати реформи в економічній сфері та заручитися фінансовою допомогою зовнішніх кредиторів.

### 2.1. Валютний курс

Упродовж 2010 – 2013 років Нацбанк проводив політику фіксованого курсу гривні до долара США. Підтримка незмінного курсу гривні за зростання зовнішньоторговельного дефіциту та великих виплат за зовнішнім боргом призвела до різкого скорочення золотовалютних резервів – з понад 38 млрд. дол. у серпні 2011 року до близько 15 млрд. дол. наприкінці лютого 2014 року.

На початку 2014 року неможливість та недоцільність утримувати курс на попередньому рівні призвела до швидкої та болісної девальвації, більшості негативних ефектів якої можна було уникнути, якби 2012 року НБУ перейшов до керованого ослаблення гривні у відповідь на рецесію, що розпочалася в другій половині року.

Суттєве ослаблення гривні разом із ускладненням умов купівлі валюти на міжбанку та проблемами поставок через російсько-український кордон має призвести до різкого скорочення імпорту в лютому – березні. Це покращить зовнішньоторговельне сальдо, але водночас негативно позначиться на переробній промисловості та експорті через високу залежність внутрішнього виробництва від імпортних складників. Протистояння з Росією, яка є найбільшим торговельним партнером України, може призвести до ще більшого скорочення товарообігу між країнами.

Значний тиск на ослаблення гривні у січні-лютому змусив НБУ шукати нові шляхи управління обмінним курсом. 7 лютого було оголошено про офіційну девальвацію гривні щодо долара і перехід до гнучкого обмінного курсу. Крім того, вступили в дію нові правила купівлі іноземної валюти на міжбанку (*Постанова НБУ №49*), що мають на меті полегшити управління курсом. Серед них такі:

- Можливість купівлі валюти юридичними особами не раніше шостого дня після зарахування гривень на спеціальний рахунок (це найважливіше обмеження, яке допомагає НБУ завчасно оцінити попит та перевірити на надійність окремі заявки). Задля гарантування купівлі необхідного обсягу валюти банки укладають з клієнтами форвардний договір. Це переносить валютні ризики частково на банки, які змушені виконувати форвардний контракт навіть за умов, коли обмінний курс на дату транзакції перевищує курс у форвардному контракті.
- Заборона купівлі валюти для дострокового погашення кредитів, інвестицій за кордон та покриття страховиками частини страхових резервів.
- Обмеження купівлі валюти населенням (еквівалент 50 тис. грн. на місяць) для низки переказів за кордон. Водночас фізичні особи і надалі можуть купувати іноземної валюти на суму до

*Золотовалютні резерви скоротилися до 15 млрд. дол.*

*Протистояння з Росією може призвести до ще більшого скорочення товарообігу*

150 тис. грн. на день.

27 лютого було ухвалено Постанову Правління НБУ №104, яка обмежила діяльність банків з проведення валютних операцій і внесла певні зміни до Постанови №49.

- Для уникнення спекуляцій заборонено операції купівлі-продажу валют без поставки валют. Крім того, посилено можливості НБУ у боротьбі з банками, що підозрюються у свідомій дестабілізації валютного ринку.
- Введено обмеження на отримання готівкових коштів в іноземній валюті. Максимальний обсяг видачі готівки в іноземній валюті становить 15 тис. грн. на добу на одного клієнта за офіційним курсом НБУ.
- У разі дострокового повернення депозитного вкладу в іноземній валюті банки отримали право (але не зобов'язання) виплачувати його в гривні за курсом купівлі валюти, встановленому в банку в день здійснення операції.

Водночас Постанова №104 пом'якшила деякі обмеження, встановлені постановою №49. Зокрема для можливості купівлі наперед заданого обсягу валюти клієнт отримав право додатково зараховувати кошти в гривнях у сумі, якої не вистачає для виконання заявки на день обміну (проте основна сума, як і раніше, має бути зарахована принаймні за шість днів).

Обмеження діяльності, ухвалені в Постановах №49 та №104, мають на меті збільшити керованість валютним курсом. Проте, як і будь-які інші адміністративні заходи, вони є доцільними лише за кризових умов і мають бути скасовані після появи підґрунтя для стабілізації валютного ринку (наприклад, завершення переговорів з МВФ щодо отримання кредиту Україною).

*Дії Нацбанку спрямовані на збільшення керованості валютного курсу*

## **2.2. Державний бюджет**

Унаслідок рецесії та дефляції у 2013 році доходи бюджету скоротилися. Водночас, у бюджеті 2014 року заплановане велике зростання доходів, якого вкрай складно досягти за поточних макроекономічних умов.

За попередніми оцінками уряду, план доходів бюджету має бути скорочено на 65-80 млрд. грн., тобто до 315-330 млрд. грн. з 395 млрд. грн. Тоді заплановане зростання доходів порівняно з фактичним рівнем 2013 року буде негативним і становитиме від -8% до -2,6% (проти попередньо запланованого приросту в 16,6%).

Для скорочення видатків Уряд запровадив режим економії бюджетних коштів. Постановою «Про економію державних коштів та недопущення втрат бюджету», ухваленою 1 березня 2014 року, введено низку обмежень на здійснення бюджетних видатків. Ці обмеження стосуються зокрема найму персоналу, оплати праці, здійснення відряджень, витрат на устаткування. Крім того, передбачено зменшення видатків на організацію роботи державних соціальних фондів та інвентаризацію закладів для відпочинку та оздоровлення, що перебувають на балансі державних установ і підприємств.

*Уряд запровадив режим економії бюджетних коштів*

Водночас суттєвого скорочення дефіциту державного бюджету, що 2013 року становив 64,7 млрд. грн., або 4,5% ВВП, досягнути не вдасться. У 2014 році дефіцит залишатиметься великим, незважаючи на



заходи щодо зниження бюджетних видатків.

Тим часом внутрішні можливості фінансування бюджетного дефіциту вкрай обмежені через поганий фінансовий стан підприємств та відтік депозитів з банківської системи. За таких умов триватиме хибна практика непрямого фінансування бюджету через Нацбанк, коли банки купують ОВДП на первинному ринку і майже одночасно продають на вторинному, де їх викупує НБУ. За останні три роки обсяг ОВДП у портфелі НБУ зріс на 100 млрд. грн. – з 63 млрд. грн. на кінець 2010 року до 163 млрд. грн. на кінець лютого 2014 року. Крім того, опосередковане фінансування держбюджету з внутрішніх джерел полягатиме у поверненні ПДВ через механізм ПДВ-облігацій, про можливе запровадження яких заявив Уряд.

### **2.3. Зовнішня допомога**

Великі платежі за зовнішнім боргом за малих обсягів валютних резервів означають гостру потребу в отриманні зовнішнього фінансування вже у найближчі тижні. 4 березня 2014 року Верховна Рада ратифікувала отримання від ЄС макрофінансового кредиту у розмірі 610 млн. євро (8,4 млрд. грн.). Це полегшить виплату боргів, а також збільшить можливості фінансування бюджетних видатків. На саміті ЄС 6 березня прийнято рішення Євросоюзу виділити Україні 11 млрд. євро.

Основним джерелом зовнішнього фінансування 2014 року буде МВФ, переговори з яким щодо нової програми з Україною розпочалися 4 березня 2014 року. Задля відновлення співпраці з МВФ Україна має виконати умови щодо скорочення дисбалансів державних фінансів, а саме: скорочення первинного дефіциту бюджету; скорочення дефіциту НАК «Нафтогаз» (шляхом підвищення тарифів на газ); скорочення дефіциту пенсійного фонду (шляхом обмеження рівнів пенсій та підвищення пенсійного віку). Очікуваний обсяг фінансування від МВФ становить 15 млрд. дол. У разі швидкого завершення перемовин перший транш кредиту обсягом 3 млрд. дол. має надійти в середині квітня.

Крім того, низка країн та міжнародних організацій зробили заяви щодо готовності надати додаткову допомогу Україні для подолання негативних соціальних наслідків корекції макроекономічних дисбалансів та підтримки реформ. Зокрема, США готові виділити 1 млрд. дол. для підтримки української економіки. У свою чергу ЄБРР також заявив про готовність профінансувати виділення 5 млрд. євро до 2020 року.

Позики та фінансова допомога від урядів та наддержавних організацій будуть основним джерелом надходжень зовнішніх коштів в Україну 2014 року. Можливостей для запозичення на світових ринках капіталу у приватних інвесторів немає через високі ризики дефолту України.

Надходження міжнародної допомоги може дозволити уряду перейти до впровадження пакету системних внутрішніх реформ. Відсутність реформ призведе не лише до призупинення надання допомоги, але й до втрати нинішнього унікального шансу здійснити реформи в країні.

**Основним джерелом зовнішнього фінансування 2014 року буде МВФ**

**Можливості для запозичення обмежені через високі ризики дефолту України**

### 3. Державні рішення

За останній тиждень одними з ключових питань у державній політиці стали кадрові призначення в Уряді. Основним завданням нового Уряду є перехід від сталінської кадрової політики, яка передбачає жорстке виконання завдань у командно-адміністративній вертикалі, до політики розвитку людських ресурсів, метою якої є навчання кожного посадовця конкретним навичкам і знанням, які необхідні для виконання обов'язків на конкретному робочому місці.

#### 3.1. Кадрова політика

27 лютого 2014 року Верховна Рада затвердила кандидатури Уряду народної довіри, подані на посади в Кабінеті Міністрів. Напередодні, ввечері 26 лютого, кандидатів було представлено під час народного віча на майдані Незалежності в Києві.

Існують побоювання, що жоден з нових членів Уряду не знатиме, як організувати та провести реформи в демократичному суспільстві з високою конкуренцією і високим ступенем відкритості.

Кадри, які вже колись працювали в Уряді (Юрій Продан, Людмила Денисова, Арсен Аваков), мають досвід командно-адміністративного управління, але не мають досвіду демократичного врядування.

Нові обличчя, які ще не працювали в Уряді та прийшли з громадського сектору, не мають жодного досвіду і навичок з державного управління, але інтуїтивно і автоматично, під тиском досвідчених членів Уряду, вони здійснюватимуть командно-адміністративний спосіб управління.

На сьогоднішній момент до членів нового Уряду існує дві вимоги: розробити адекватні моделі поведінки в кризовій ситуації та алгоритми проведення реформи. Всі інші вимоги і критерії оцінки є похідними.

Перед проведенням будь-якої реформи урядовець, відповідальний за неї, повинен, перш за все, організувати консультації зі всіма зацікавленими сторонами. Подібний крок дозволить проаналізувати позиції зацікавлених сторін та зрозуміти, які є потенційні групи підтримки нововведення. Це також допоможе визначити, як можна мінімізувати загрози для чутливих соціальних груп.

Критеріями оцінки діяльності нового Уряду стане його здатність організувати реформи та переводити політичні рішення у адміністративні процедури.

Надзвичайно важливим є також спроможність урядовців ефективно працювати з широкою громадськістю, правильно визначати, які групи підтримки матимуть ці реформи, щоб потім опиратися на них у своїй діяльності.

Не менш важливим є зрозуміти, які соціальні групи понесуть втрати від реформ і яким буде масштаб цих втрат. Такий підхід допоможе розробити заходи щодо зменшення негативних наслідків втілення реформ для чутливих соціальних груп.

Можна передбачити, що навіть при наявності політичної волі реалізувати реформи виникнуть серйозні проблеми з їх проведенням.

Найголовнішим завданням для нового Уряду є організація негайного навчання державних службовців та представників місцевого

*Громадські активісти, як прийшли в Уряд, не мають досвіду і навичок державного управління*

*Критеріями оцінки діяльності нового Уряду стане його здатність організувати реформи*

самоврядування (від прем'єра до голови селищної ради) за напрямками «після першого призначення в Уряд» і «нова державна політика».

Будь-якого нового політичного керівника в Уряді необхідно довести до такого рівня, щоб він був спроможний перевести політичні рішення в адміністративні процедури. Сьогодні в Україні політичні рішення відірвані від адміністративної процедури їх виконання, бо стара командно-адміністративна вертикаль не працює, а демократична ще не створена.

Новий Уряд не має права зазнати невдачі, як зазнав невдачі помаранчевий, і не має права не розуміти, що для реформ, крім політичної волі, необхідні адміністративні механізми виконання.

Будь-які реформи в Україні зазнають невдачі не тому, що до Уряду прийшли старі корумповані кадри, чи недосвідчена молодь, а тому, що вони прийшли у державний апарат, який є уламками сталінської командно-адміністративної системи. У такій ситуації міністри або реформують командно-адміністративну вертикаль і перетворюють її на демократичну бюрократію, або програють вщент.

У світлі цих рекомендацій слід згадати про центральний орган виконавчої влади, якого ніяким чином не зачепив процес зміни влади, проте який має всі інструменти, щоб досягти нової якості кадрової політики в державі. Мова йде про Національне агентство з питань державної служби, що є велетенським відділом кадрів, який веде облік всіх державних службовців України. Саме ця структура повинна визначати, яким має бути навчання, для яких категорій державних службовців, як відбуватимуться іспити на отримання наступного рангу тощо. Виконуючою обов'язків голови Агентства залишається Юлія Ковалевська, призначена у цю структуру ще у липні 2013 року. Той факт, що жодна політична партія поки що не підняла питання про зміну керівництва, а ще головніше – методів і цілей роботи цього Агентства, викликає серйозні сумніви щодо потенційної спроможності сфери державного управління реформувати саму себе.

***Організація навчання державних службовців як найголовніше завдання Уряду на поточний момент***

***Роль Нацдержслужби у спроможності реформувати систему державного управління***