



РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ

ЯК РОЗРОБИТИ ЯКІСНУ СТРАТЕГІЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ?

Підготовка Стратегії реформування
державного управління – 2025:
принципи, підходи та висновки

Підготовка стратегії державної політики – всеохоплюючий і довготривалий процес, який вимагає залучення широкого кола заінтересованих сторін всередині державних організацій та поза ними. Цей документ описує підходи та досвід розробки Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року (далі - СРДУ-2025), пропонує інструменти, які можна застосувати для формування якісних стратегічних документів та забезпечення відкритості процесу.

СРДУ-2025 є продовженням Стратегії реформування державного управління, що вперше була схвалена у 2016 році та впроваджувалась до 2021 року за підтримки ЄС. Оновлена Стратегія описує поточні виклики, визначає цілі, пріоритети, завдання та індикатори реформування державного управління в Україні, містить чіткий план заходів, орієнтовний обсяг фінансування та перелік комунікаційних активностей для підтримки реформи.

Метою Стратегії є побудова сервісної держави, що працює в інтересах громадян і відповідає європейським принципам. Перед реформою стоять наступні завдання:

- **Якісні послуги** - надання зручних публічних послуг для громадян і бізнесу.
- **Професійна держслужба** - формування професійної, результативної та політично незалежної держслужби, перетворення держави на конкурентного роботодавця для залучення і утримання найкращих фахівців.
- **Ефективне врядування** - якісне формування державної політики, підготовка та реалізація зважених урядових рішень, стратегічне планування та підзвітність державних органів перед суспільством.

СРДУ-2025 покликана забезпечити сталість у впровадженні реформи. Стратегія готувалась з урахуванням [підходів до формування стратегій SIGMA](#)¹ та відповідно до найкращих принципів розробки стратегічних документів, а саме:

- **Використання фактів та доказів** (evidence-based approach): забезпечення збору та аналізу даних для формування обґрунтованих політик;
- **Підзвітність**: забезпечення прозорості та зрозумілості процесу для заінтересованих сторін і суспільства;
- **Сталість**: забезпечення послідовності у впровадженні політики, оцінка результатів і викликів;

¹ SIGMA - Спільна ініціатива ОЕСР та ЄС, що надає державам підтримку у реформуванні систем державного управління

- **Залучення:** участь усіх заінтересованих сторін у процесі розробки політик, чесний і відкритий діалог;
- **Відповідальність:** розуміння розподілу обов'язків та завдань серед ключових акторів у процесі підготовки та впровадження політик;
- **Найкращі практики та актуальні рішення:** використання міжнародного досвіду та практик ефективних систем державного управління.

Використання цих принципів та пов'язаних із ними інструментів – це не лише відповідність стандартам та практикам вироблення політик у державах ЄС та інших розвинутих системах державного управління. Це також можливість отримати практичні переваги для органів, що формують і впроваджують відповідні державні політики та реформи, зокрема:

- **Вища якість пропозицій та розроблених документів:** проведення публічних консультацій з експертами, громадянами та бізнес-асоціаціями у процесі формування стратегічних документів дозволяє залучити додаткову експертизу та сформувані більш якісні політики.
- **Формування спільної позиції:** координація процесу вироблення політик між різними заінтересованими сторонами всередині державних органів дозволить сформувані більш цілісне бачення рішень, уникнути можливих суперечностей між різними підрозділами й органами та чітко визначити відповідальність за впровадження рішень.
- **Ефективне впровадження:** попереднє залучення сторін, відповідальних за впровадження рішень, а також цільових груп, на які ці рішення вплинуть, дозволить заздалегідь визначити позиції, поінформувати всіх про запропоновані рішення, а також створити передумови для успішного впровадження вироблених політик.
- **Підвищення рівня довіри:** прозорість процесу формування політик та наявність зрозумілих інструментів участі заінтересованих сторін підвищує довіру як до розроблених рішень, так і державних інституцій загалом.

КЛЮЧОВІ ЕТАПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ СРДУ-2025



ЕТАП 1: ДОСЛІДЖУЙТЕ

Збір даних та аналіз

Аналіз внутрішніх офіційних документів

Щорічні звіти Уряду з оцінкою стану реалізації Стратегії РДУ, що містять актуальні дані про досягнутий прогрес

Оцінка стану державного управління України експертами Програми SIGMA

Аналіз зовнішніх документів

Аналітика та дослідження, що були проведені громадськими та аналітичними організаціями, дослідницькими інститутами

Міжнародні дослідження та індекси

Проведення додаткових досліджень

Оцінка громадянами стану державного управління, ключові проблеми та бажані зміни, рівень задоволення державними послугами

Дослідження оцінки стану державного управління представниками бізнесу для визначення викликів та потреб бізнесу в сфері РДУ

Розробка політик та стратегічних документів розпочинається зі збору даних про поточну ситуацію та їх аналізу. Такі дані можуть включати звіти, оцінки реалізації політик, що вже були втілені, а також зовнішню аналітику, яку готують, наприклад, громадські організації чи аналітичні центри. Якщо розробнику не вистачає цих даних для формування рішень, потрібно проводити додаткові дослідження.

Першим кроком у розробці СРДУ-2025 був аналіз поточної ситуації у сфері реформування державного управління (as-is). Такий аналіз дозволив зрозуміти:

- якого прогресу було досягнуто протягом попередніх років;
- які із цілей не були втілені або втілені не повністю, а також причини такої ситуації;
- які виклики, що потребують вирішення, з'явилися протягом останніх років.

Для цього було використано наступні інструменти:

1. Аналіз офіційних внутрішніх документів: уряд здійснює щорічний моніторинг реформи державного управління та проводить оцінку стану реалізації СРДУ. [Щорічні звіти](#) містять актуальні дані про досягнутий прогрес, які були враховані при підготовці проекту СРДУ-2025.

2. Аналіз зовнішніх документів: додатково до офіційних документів використовувалися наступні джерела:

- [оцінка](#) стану державного управління України експертами Програми **SIGMA**, які у 2018 році провели аналіз та надали свої рекомендації щодо подальшого розвитку системи державного управління;
- **аналітика та дослідження**, які були проведені **третіми сторонами** (громадськими та аналітичними організаціями, дослідницькими інститутами тощо).

Збір та аналіз таких даних цінний з декількох причин. По-перше, такі матеріали містять незалежну оцінку стану реалізації реформи, що дозволяє охопити аспекти, які могли не бути враховані при внутрішньому моніторингу. По-друге, наявність якісної аналітики дозволить звузити перелік питань, які потребують додаткового дослідження розробником політики;

- важливим джерелом для здійснення аналізу є також **міжнародні дослідження та індекси**, що вимірюють ефективність систем урядування у державах, передбачуваність політики та привабливість для ведення бізнесу. Оскільки такі дослідження проводяться регулярно, вони є додатковим джерелом інформації для відслідковування динаміки змін при впровадженні реформи.

3. Після аналізу доступних даних важливо визначити, які питання не охоплені у цих джерелах і потребують **додаткового дослідження**. У випадку із розробкою СРДУ-2025 було організовано та проведено два спеціальних національних дослідження.

- Перше [дослідження](#) охопило оцінку громадянами стану державного управління, визначення ключових проблем та бажаних змін, ставлення

до державної служби як потенційного місця праці та рівень задоволення державними послугами. Дослідження дозволило визначити позицію громадян щодо ключових напрямів реформи та зрозуміти пріоритетні напрями для впровадження змін з позиції суспільства.

- ° Друге [дослідження](#) зосереджено на оцінці стану державного управління з позиції представників бізнесу для виявлення ключових проблем та викликів, а також потреб бізнесу в контексті реформи державного управління.

Такий підхід дозволяє охопити більше різних позицій та інтересів у процесі розробки реформи, а також сформувати ключові напрями, які повинні бути включені у стратегію. Окрім цього, регулярне проведення досліджень дозволить відслідкувати динаміку змін та оцінити прогрес у впровадженні реформи не лише з позиції розробників політики, але й з погляду суспільства та представників бізнесу. Дослідження є важливим джерелом інформації про успіхи у впровадженні реформи та інструментом для виявлення тих аспектів, що потребують додаткової уваги або ж зміни підходу до реформування.

У результаті опрацювання всіх наявних джерел та проведення власних досліджень формується перший [консультаційний документ](#), що включає ключові проблеми та можливі варіанти рішень. Документ є результатом аналізу, досліджень та оцінки впровадження реформи у попередні роки.

Консультаційний документ допоможе розпочати дискусію серед заінтересованих сторін, завдяки якій потім будуть сформовані більш детальні пропозиції. При підготовці СРДУ-2025 документ був опублікований з можливістю коментування його окремих частин та всього документа в цілому. Також важливо повідомити цільові аудиторії про можливість коментування та запланувати для цього достатньо часу.

*Важливо перевіряти припущення та гіпотези, висунуті розробниками політики, зокрема, шляхом проведення досліджень, що визначають ставлення громадян або окремих груп інтересів до різних аспектів реформи та політики, яка розробляється. Розуміння проблеми державними службовцями може частково відрізнитись від позиції громадян. Дослідження допомагають перевірити припущення та виявити нові виклики чи можливості у впровадженні. А розроблена політика буде ґрунтуватись на фактах і доказах, що дозволяє досягати кращих результатів у вирішенні проблем, на які вона спрямована.

ЕТАП 2: СПІЛКУЙТЕСЯ

Діалог та консультації

Публічні консультації

8 консультацій з більше 100 представниками громадянського суспільства, бізнес-асоціаціями:
>50 отриманих пропозицій

Внутрішні консультації

Консультації із внутрішніми стейкхолдерами для узгодження позицій, цілей і завдань Стратегії

Аналітичні інструменти консультацій

Експертне опитування для пріоритизація завдань реформи

Факторний аналіз: оцінка впливу завдань стратегії за визначеними факторами

Вебпортал PAR.in.ua

Матеріали про підготовку СРДУ-2025 доступні на вебпорталі РДУ, що дозволяє усім заінтересованими сторонам надати свої пропозиції

Формування якісних політик потребує широкого діалогу із залученням всіх заінтересованих сторін - внутрішніх та зовнішніх. Консультації варто розпочинати на ранніх етапах розробки політик, а їх формат повинен передбачати не лише формальне узгодження позицій, але й дискусію щодо концептуальних засад політики і відображення інтересів різних груп учасників. Формат консультацій може відрізнятися залежно від цільової групи та поставлених цілей. У випадку розробки СРДУ-2025 було використано різні інструменти - публічні консультації, внутрішні обговорення та експертні опитування.

Після підготовки консультаційного документа важливо розпочати консультації із заінтересованими сторонами. У межах підготовки СРДУ-2025 було використано різні інструменти консультування із заінтересованими сторонами, а саме:

- **Публічні консультації** із заінтересованими сторонами: у випадку підготовки СРДУ-2025 консультації проводились із кількома цільовими групами для відображення інтересів і проблем різних сторін. Загалом було отримано понад 50 пропозицій у ході проведення 8 консультацій із представниками громадських

організацій (включно регіональними), експертами (у сфері державного управління, а також більш вузьких галузях – наприклад, фахівцями з питань гендеру) та бізнес-асоціаціями. При цьому важливо дотримуватись наступних принципів проведення консультацій:

- належне інформування учасників про проведення консультацій (потрібно робити це заздалегідь та надавати всі необхідні матеріали);
 - забезпечення можливості для дискусії із двосторонньою комунікацією між учасниками та організаторами (поєднання таких інструментів як надання пропозицій у формі письмових коментарів із можливістю проведення «живого» діалогу);
 - забезпечення професійної модерації процесу обговорення та підготовка звіту за підсумками консультацій, що включає як аналіз усіх запропонованих пропозицій і можливість їх врахування при підготовці проекту рішення, так і інформування учасників консультацій щодо результатів і статусу наданих ними пропозицій (враховано чи відхилено із відповідним обґрунтуванням).
- **Внутрішні консультації:** реалізація реформи вимагає залучення значної кількості органів влади, які братимуть участь в її впровадженні та зазнають впливу реформи. У випадку реформи державного управління перелік таких учасників є дуже широким, оскільки зміни різною мірою охоплюють усі органи та державних службовців. Відтак, успіх її реалізації залежить від скоординованої роботи, узгодження позицій, а також комунікації з усіма, на кого спрямовані зміни. Тому внутрішні консультації відіграють не менш важливу роль аніж публічні. При підготовці стратегічних документів, що охоплюють кілька сфер, важливо, щоб усі заінтересовані сторони були включені у процес підготовки на ранніх етапах. Це дозволить:
 - забезпечити кращу якість документу;
 - уникнути суперечностей з іншими нормативними актами;
 - чітко визначити і розподілити відповідальність між різними органами за впровадження стратегії.

Більш того, залученість до публічних консультацій усіх заінтересованих сторін сприяє кращому сприйняттю реформи, її підтримці та подальшій реалізації. Важливо не лише здійснювати формальне погодження документів, але й заохочувати діалог та активну дискусію серед заінтересованих сторін.

- **Експертне опитування/пріоритезація:** для визначення пріоритетних завдань реформи державного управління було проведено онлайн анкетування серед експертів та державних службовців відповідно до ключових напрямів реформи. Респонденти мали змогу пріоритезувати завдання і надати коментарі та пропозиції до кожного із розділів – адміністративні послуги, державна служба та ефективне врядування. Загалом участь в опитуванні взяло 39 експертів, серед яких 24 – представники публічної адміністрації, 13 – громадянського суспільства та 2 – бізнесу. Його результати, зокрема, пропозиції щодо розширення завдань, були враховані у процесі доопрацювання консультаційного документа.
- **Факторний аналіз:** для оцінки впливу завдань Стратегії на такі показники як організаційна ефективність, важливість для суспільства, вплив на бюджет, відносини з ЄС та визначення рівня пріоритетності кожного із завдань було проведено факторний аналіз. Експерти оцінили роль завдань Стратегії для кожного із згаданих показників. Зібрані дані було узагальнено, проаналізовано та визначено пріоритетність завдань, що було у подальшому враховано при доопрацюванні Стратегії. Загалом такий підхід дозволяє визначити, які завдання мають визначальний вплив на важливі суспільно-політичні чи інші показники (у даному випадку – роль для суспільства, вплив на бюджет тощо). Показники, за якими вимірюється вплив кожної зі змінних, визначаються для кожної із розроблених політик чи стратегічних документів залежно від цілей та бажаних результатів. У подальшому це може стати основою для визначення тих завдань, які повинні відігравати ключову роль у реалізації політики чи реформи.
- **Онлайн портал:** усі матеріали та інформація про процес підготовки СРДУ-2025 доступні на вебпорталі реформи державного управління par.in.ua, що дозволяє усім заінтересованими сторонам не лише слідкувати за розробкою стратегії, але й безпосередньо долучитись до її формування, надавши свої пропозиції та ідеї.

У результаті проведення циклу консультацій було сформовано [концептуальний документ](#), що включає мету, завдання та індикатори СРДУ-2025. Документ був опублікований на вебпорталі реформи з можливістю надання онлайн коментарів протягом місяця.

*Залучення заінтересованих сторін важливо розпочати на ранніх етапах підготовки стратегічного документа, коли розробники підготували концептуальну рамку, що може окреслити ключові питання для дискусії, проте ще не визначили перелік конкретних інструментів і рішень. Це дозволить учасникам консультацій запропонувати власне бачення, зважаючи на свої потреби та досвід, на протипагу внесенню незначних змін до вже сформованого документа. Важливо розпочинати обговорення загальної концепції, а не вже розробленого проєкту рішення.

ЕТАП 3: УЗГОДЖУЙТЕ ПОЗИЦІЇ

Обговорення та підтримка

Офіційна робоча група в СКМУ

Створена на рівні Секретаріату КМУ для опрацювання тексту Стратегії, узгодження позицій та внесення змін, включає представників профільних органів та громадських організацій

Координаційна рада РДУ

консультаційно-дорадчий орган КМУ, що забезпечує моніторинг та підзвітність впровадження РДУ, контролював увесь процес підготовки Стратегії

Обговорення у ВРУ

Проведення тематичних презентацій для профільного комітету ВРУ з подальшим обговоренням для узгодження позицій

Політичний діалог з ЄС

Обговорення візії реформи державного управління відбувалось на найвищому рівні, зокрема, у форматі політичного діалогу між Україною та ЄС

Успішне впровадження політики залежить від того, наскільки всі залучені у її реалізацію сторони поділяють засади цієї політики, мають можливість вплинути на її формування, а також розуміють свою роль у її втіленні. Особливо це стосується такої всеохопної сфери як реформа державного управління, що впливає на широке коло заінтересованих сторін і може бути впроваджена тільки за їх активної участі та підтримки. Тому процес схвалення проєкту Стратегії пройшов декілька етапів із залученням представників виконавчої, законодавчої влади, координаційної ради реформи, а також європейських партнерів.

Підготовлений за підсумками консультацій проєкт Стратегії став предметом подальших обговорень та дискусій, які відбувались у декількох форматах:

- **Робоча група:** була створена на рівні Секретаріату КМУ для опрацювання запропонованого тексту, узгодження позицій та внесення змін до проєкту. Обговорення відбувались за основними напрямками реформи, а також окремо за індикаторами виконання Стратегії і плану заходів. До складу робочої групи увійшли представники профільних органів та громадських організацій. Після кожного із засідань Секретаріат вносив зміни до обговорюваного напрямку і надсилав учасникам проєкт Стратегії із внесеними змінами.

- **Координаційна рада РДУ:** важливу роль у процесі моніторингу, оцінки та сприяння впровадженню реформи відіграє Координаційна рада з питань реформування державного управління, яка є консультативно-дорадчим органом КМУ. Загалом функціонування такого органу забезпечує постійну увагу до питання реформи як зі сторони представників виконавчої влади, такі і серед представників парламенту та громадських організацій. Регулярні засідання Координаційної ради є інструментом постійного моніторингу та підзвітності у питаннях впровадження реформи, визначення ключових викликів, які виникають у процесі реалізації та шляхів їх вирішення, а також формування спільного бачення СРДУ. У межах засідань Координаційної ради проходили обговорення основних напрямів реформи - адміністративні послуги, державна служба та ефективне врядування, а їх результати стали основою для першого проєкту Стратегії.
- **Обговорення у ВРУ:** попри те, що ключову роль у розробці стратегії державного управління виконує уряд, також важливо забезпечити участь представників парламенту у формуванні бачення реформи. Для профільного комітету ВРУ було проведено цикл презентацій за кожним із трьох напрямів реформи та її комунікаційної підтримки із подальшим обговоренням. Узгодження позицій і належна комунікація між законодавчою та виконавчою владою є передумовою для формування більш цілісної Стратегії, підвищення рівня залученості народних депутатів у впровадження реформи, зокрема шляхом підтримки важливих для виконання завдань реформи законопроєктів. Врахування бачення та пропозицій парламентарів дозволить підвищити якість політики, а також посилить підтримку реформи.
- **Політичний діалог з ЄС:** Стратегія враховує [принципи публічної адміністрації SIGMA](#), а процес її розробки та впровадження здійснюється у тісній співпраці з ЄС. Тому важливою є участь експертів ЄС на ранніх етапах формування СРДУ-2025. Обговорення візії реформи державного управління відбувалось на найвищому рівні, зокрема, у форматі політичного діалогу між Україною та ЄС. У процесі підготовки проєкту представники ЄС надавали свої коментарі та пропозиції до Стратегії, а також рекомендації стосовно врахування принципів SIGMA і їх відображення у Стратегії.

Завдяки проведенню кількох циклів обговорень та дискусій із різними заінтересованими сторонами, проєкт було доопрацьовано та внесено зміни відповідно до отриманих пропозицій і коментарів. У підсумку було сформовано фінальний проєкт стратегії, який подано на розгляд Кабінету Міністрів для подальшого затвердження.

Останній крок у формуванні Стратегії – це її схвалення Кабінетом міністрів України.

Реалізація завдань СРДУ-2025 розпочнеться у 2022 році відповідно до плану заходів. Передбачено, що оцінка впровадження заходів та досягнення завдань буде здійснюватись щорічно для забезпечення підзвітності та прозорості у досягненні визначених цілей.

ЯКІСНА СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МАЄ ВКЛЮЧАТИ*:

- 1** Аналіз стану справ - прогрес, виклики та проблеми у сфері політики
- 2** Мета та цілі, включаючи завдання та цільові показники (індикатори) політики
- 3** Чіткий план реалізації - строки, відповідальні співробітники та очікувані результати
- 4** Обсяг та джерела фінансування (costing) - наявні бюджетні програми та подальші орієнтовні обсяги фінансування
- 5** Координація - підходи до регулярного моніторингу та оцінки реалізації стратегії
- 6** Комунікація - напрями, пріоритети та підходи до комунікаційного супроводу стратегії

**на основі рекомендацій Програми OECD/SIGMA до розробки стратегій державної політики*

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Процес підготовки СРДУ-2025 тривав близько дев'яти місяців і включав у себе:

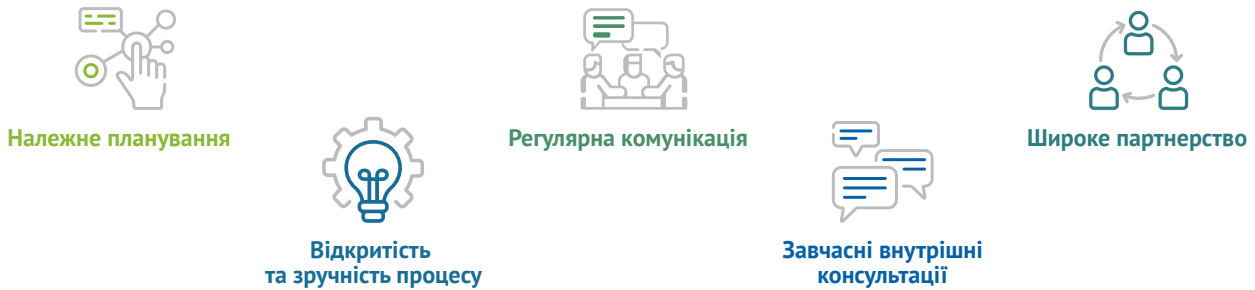
- аналіз стану виконання Стратегії-2021;
- проведення досліджень;
- публічні та внутрішні консультації;
- інші обговорення та дискусії.

Попри довготривалість, такий підхід дозволяє розробити Стратегію, яка:

- враховує виклики, що виникли у процесі реалізації реформи у попередні роки;
- ґрунтується на фактах та аналізі даних;
- відображає інтереси різних заінтересованих сторін, які брали участь у консультаціях;
- є зрозумілою та обґрунтованою для виконавців, представників законодавчої влади та інших стейкхолдерів, які залучені до впровадження реформи державного управління;
- базується на принципах ефективного врядування, що є основою європейських систем державного управління і закладає основи для посилення відносин України із європейськими партнерами.

Формування якісного та всеохоплюючого документу неможливе без розуміння потреб широкого кола заінтересованих сторін, на яких впливатиме сформована політика, а також налагодження відкритого діалогу між ними. Відображення позицій різних сторін і пошук балансу між їх інтересами - важлива передумова створення ефективної політики. Залучення та системна робота із представниками заінтересованих сторін є запорукою розробки якісної Стратегії та створення сприятливих умов для її подальшого впровадження. Визначення всіх заінтересованих сторін, а також здатність залучати їх до співпраці, є наріжним каменем для розробки якісного стратегічного документа.

Ключові висновки та рекомендації, корисні для заохочення відкритого діалогу та налагодження якісної взаємодії із заінтересованими сторонами:



Належне планування: розробка стратегічного документу є довготривалим процесом, що потребує завчасного планування та визначення достатнього терміну для кожного з етапів його розробки. Оскільки підготовка вимагає аналізу наявних даних, можливого проведення додаткових досліджень та проведення консультацій із різними групами інтересів, важливо розпочати підготовку щонайменше за декілька місяців, використовуючи чіткий план кожного заходу. Крім цього, на етапі планування важливо визначити всі заінтересовані сторони, їх інтереси та позиції, рівень їхньої залученості у формування політики, а також інструменти взаємодії із ними.

Регулярна комунікація: активне інформування як широкого загалу, так і заінтересованих сторін про процес розробки Стратегії має кілька переваг.

- По-перше, залучення широкої експертизи та збільшення обізнаності про реформу. Більше заінтересованих осіб та громадян отримують можливість долучитися до формування документу.
- По-друге, належна комунікація поживляє дискусію загалом і збільшує зацікавленість громадських організацій та аналітичних центрів, які починають брати активну участь у розробці реформи та її подальшому моніторингу.
- По-третє, зростання інтересу широкого кола осіб до реформи створює кращі передумови для її успішного впровадження, адже сталий моніторинг та увага до стану реалізації завдань Стратегії дозволяють тримати реформу у фокусі медіа та суспільства.

Відкритість та зручність процесу: проведення консультацій має враховувати можливості заінтересованих сторін долучитись до обговорень та дискусій. Для цього важливо використовувати різні інструменти участі, що зроблять процес зручним для всіх сторін. Наприклад, проведення онлайн обговорень дозволить залучити заінтересовані сторони з усіх регіонів України. При цьому, важливо дотримуватись таких принципів як:

- завчасне інформування про консультації;
- надання необхідних матеріалів для ознайомлення;
- використання різних каналів для поширення інформації про проведення консультацій;
- надання учасникам консультацій звіту про врахування або відхилення їхніх пропозицій із відповідним обґрунтуванням.

Завчасні внутрішні консультації: крім проведення консультацій із громадськістю та заінтересованими сторонами, не менш важливу роль відіграє узгодження позицій органів державної влади. Це особливо стосується концептуальних та стратегічних документів, реалізація яких вплине на різні інституції, а їх впровадження залежить від скоординованої роботи різних органів. Потрібно, перш за все, чітко визначити усіх внутрішніх стейкхолдерів, які відіграватимуть важливу роль у впровадженні політики, а також забезпечити відкритий діалог для узгодження позицій і формування спільних рішень.

Широке партнерство: оскільки процес підготовки стратегічного документа вимагає значних ресурсів та постійної залученості відповідальних за його підготовку осіб, важливо розглянути можливість партнерства з організаціями, які можуть надати підтримку у цьому процесі. Роль партнерів може полягати як у проведенні досліджень чи здійсненні аналізу, так і в залученні цільових груп. Наприклад, громадські організації можуть надавати підтримку у залученні громадян до консультацій чи проводити такі консультації з конкретними цільовими групами. У процесі підготовки СРДУ-2025 завдяки залученню партнерів вдалось провести обговорення з регіональними громадськими організаціями. Партнерство можна будувати із університетами, дослідницькими та аналітичними інституціями, бізнес асоціаціями та іншими організаціями, які готові сприяти формуванню кращих політик.



ФАСИЛІТАЦІЯ



ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ



АНАЛІТИЧНІ НАВИЧКИ

Необхідні знання та навички: описаний підхід до розробки стратегічних документів вимагає володіння широким спектром вмінь та навичок, серед яких можна виокремити:

- аналітичні навички: пошук та збір необхідних даних, глибокий аналіз наявних досліджень, визначення потреб для проведення додаткових досліджень, інтерпретація результатів для розробки пропозицій;
- фасилітація: вміння модерувати дискусію та будувати конструктивний діалог за темою обговорень у процесі проведення консультацій;
- публічна комунікація: інформування про процес розробки стратегічного документа та можливостей долучитись до його формування (шляхом консультацій та інших механізмів), а також про цілі і завдання політики, що розробляється, з метою кращого розуміння та підтримки відповідної політики.



РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ



Кабінет
Міністрів України



Директорат
публічної
адміністрації



ОФІС РЕФОРМ
КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

EU4PAR



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ