

СТРАТЕГІЯ РДУ

2030

«Україна — сучасна європейська держава
для людей: ефективна, відкрита, сервісна»

КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ДОКУМЕНТ

Цей аналітичний документ підготовлений проєктом ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) в рамках підтримки СКМУ у розробленні нової Стратегії реформування державного управління до 2030 року як зовнішній погляд на поточний стан публічного управління. Ціль — дати поштовх й заохотити до осмислення нинішніх проблем, майбутніх викликів і того, як публічна адміністрація має змінитися, щоб створювати більшу цінність для країни та її громадян

1. МЕТА ДОКУМЕНТУ

Цей аналітичний документ підготовлено в рамках розроблення нової Стратегії реформування державного управління до 2030 року. Ціль — дати поштовх й заохотити до осмислення нинішніх проблем, майбутніх викликів і того, як публічна адміністрація має змінитися, щоб забезпечувати більшу цінність для країни та її громадян. Документ також містить кілька ідей щодо того, що саме можна змінити й покращити — або принаймні розпочати — у системі державного управління протягом наступних п'яти років. Але ці ідеї не слід сприймати як припис, а радше як набір пропозицій, з яких можна обирати, доповнювати та визначати пріоритети.

Мета реформи — побудувати в Україні сучасну європейську державу, яка служить людям: ухвалює рішення прозоро, на основі доказів, надає зручні послуги громадянам і бізнесу та спирається на професійну, мотивовану й відповідальну публічну службу.

Три високорівневі політично визначені пріоритети, за якими структурується розроблення Стратегії реформування державного управління, охоплюють наступні:

1. Публічна адміністрація, у якій працюють професійні та вмотивовані фахівці;
2. Ефективна, сучасна та орієнтована на результат публічна адміністрація, у якій ресурси спрямовуються на інновації та якісні послуги для громадян і бізнесу;
3. Адаптивна публічна адміністрація, що формує та впроваджує політики на основі даних та доказів.

Мета документа — запропонувати до обговорення основу спільного бачення поточного стану, наявних ініціатив і викликів, а також закласти підґрунтя для визначення нових напрямів дій і підготовки відповідних проєктів.

Методологічно підготовка стратегії відбувається за підходом, який застосовується до трьох запропонованих пріоритетів реформування державного управління:

1. Підготовка цього аналітичного документа, який містить короткий огляд стану, проблем і потенційних покращень, що слугуватиме базою для подальших обговорень.
2. Запуск онлайн-опитувальника щодо сфери охоплення та пріоритетів Стратегії на основі цього аналітичного документа. Опитувальник буде поширений серед членів Урядової робочої групи, а також серед зовнішніх експертів, зокрема з громадських організацій та аналітичних центрів, які не залучені до роботи цієї групи.
3. Пріоритизація результатів — узагальнення напрацьованих пропозицій для оцінки їхньої важливості, терміновості та готовності до реалізації.

Результати обговорення будуть узагальнені у підсумковому звіті та використані **для підготовки проєкту Стратегії реформування державного управління**, який також буде надано Європейській Комісії та OECD SIGMA для отримання відгуків перед його схваленням у Кабінеті Міністрів України.

2. ЯК МОЖНА ДОЛУЧИТИСЬ?

Ми запрошуємо вас надати зворотний зв'язок щодо пропозицій, описаних у цьому документі, а також, у разі наявності, поділитись вашими пропозиціями щодо подальшого розвитку реформи держуправління та її окремих складових. Ви можете поділитися своїми пропозиціями одним або кількома з наведених нижче способів:

1. Будь ласка, заповніть [опитувальник](#) до **17 листопада 2025 року**. Його структура відповідає логіці цього документа.
2. Ви також можете надіслати свої відгуки безпосередньо на адресу eu4par@eu4par.eu. Ми будемо вдячні за будь-які коментарі, орієнтовані на запитання, наведені нижче.
3. Якщо Ви входите до складу Робочої групи при СКМУ, цей документ і запитання нижче допоможуть вам підготуватися до обговорення майбутньої Стратегії.

*Для вашої інформації: кожен із трьох високорівневих пріоритетів містить розділ 5 — «Ключові результати», які можуть бути включені до Стратегії. Кожен ключовий результат містить короткий опис його змісту, а також **перелік ініціатив**, які можуть бути реалізовані в його межах.*

Для структурування пропозицій, будь ласка, дайте відповідь на запитання нижче.

1. Які три найважливіші ключові результати для кожного з трьох високорівневих пріоритетів?

Для кожної з трьох пріоритетів, навколо яких структуровано цей документ, зазначте до трьох бажаних ключових результатів на період 2026–2030 років.

2. Чого не вистачає – яких бажаних ключових результатів та ініціатив?

Чи були упущені якісь важливі ключові результати та/або ініціативи в їх межах? Запропонуйте доповнення та коротко поясніть, чому вони важливі та як вони вписуються в загальну структуру трьох пріоритетів.

3. Якими можуть бути швидкі перемоги протягом 2026 року?

Запропонуйте 2–3 результати та/або ініціативи, яких можна досягти протягом 2026 року, і які дадуть поштовх реформі. Для кожного з них вкажіть: конкретний результат та простий показник успіху досягнення запропонованого результату, необхідне рішення уряду, відповідальну інституцію.

4. Як покращити лідерство та управління цією реформою?

Як слід керувати реформою – з політичної та інституційної точки зору – з огляду на сьогоднішні реалії (без ілюзій)? Як би ви запропонували посилити політичне лідерство цієї реформи? Як би ви запропонували забезпечити кращу координацію та проактивну взаємодію між ключовими інституціями, що впроваджують реформу —

зокрема СКМУ, Мінцифрою, Міністерством фінансів, Мін'юстом і НАДС? Як би ви запропонували зробити так, щоб обрані пріоритетні ініціативи РДУ реалізовувалися як проєкти з відчутними результатами та суспільною цінністю, а не як формальне виконання пунктів урядового плану дій? Як би ви запропонували забезпечити кращу залученість міністерств і ЦОВВ у впровадження реформи?

Що ще слід врахувати?

Поділіться будь-якими іншими коментарями чи ідеями.

ПРОФЕСІЙНА Й МОТИВОВАНА ПУБЛІЧНА СЛУЖБА



1. ВІЗІЯ ТА СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ ПРІОРИТЕТУ 1

Загальна візія Стратегії РДУ 2030: Україна — сучасна європейська держава, яка служить людям: ухвалює рішення прозоро, на основі доказів, надає зручні послуги громадянам і бізнесу та спирається на професійну, мотивовану й відповідальну публічну службу.

Стратегічна ціль 1: Публічна адміністрація, в якій працюють високопрофесійні та вмотивовані люди. Для цього потрібна політично нейтральна, компетентна, проактивна та гнучка публічна служба, яка вміє залучати й утримувати таланти, а також забезпечувати інституційну безперервність і готовність до членства в ЄС.

Цей пріоритет спрямований на те, щоб відновлення меритократії в публічній службі поєдналося з формуванням бренду публічної служби як надійного, привабливого й конкурентоспроможного роботодавця; щоб модернізація оплати праці враховувала потребу держави змагатися за таланти на ринку праці, зменшуючи тим самим потребу надмірно покладатися на зовнішніх консультантів; щоб на всіх рівнях публічної служби розвивалися лідерство та сучасні компетенції — цифрові, аналітичні, ШІ, етичні та інші. Важливим елементом є цифровізація HR та узгодження підходів із європейськими стандартами. У цьому пріоритеті йдеться не лише про наявність HR-інструментів і належних процедур, а про формування сучасної моделі публічної служби, у якій цінність для громадян, доброчесність і відкритість є базовими критеріями якості.

2. ВИХІДНА ПОЗИЦІЯ (AS-IS)

Публічна служба України продемонструвала виняткову стійкість з перших днів повномасштабного вторгнення: вона забезпечила функціонування уряду, дозволила швидко приймати політичні рішення та продовжувала надавати послуги скрізь, де це було можливо.

Однак нинішня модель публічної служби перебуває під значним тиском і потребує переосмислення для виконання майбутніх завдань — відновлення, вступу до ЄС та підвищення конкурентоспроможності країни. Висока плінність кадрів, вакансії, які важко заповнити, та нестабільність на найвищій ланці управління — все це свідчить про те, що система потребує перезавантаження. Зазвичай основними факторами, що впливають на таку ситуацію, є: неконкурентна заробітна плата, надмірне навантаження, обмежені кар'єрні перспективи, репутаційні ризики, пов'язані із зайняттям посад публічної служби та низька довіра до процесу відбору.

Попри окремі зміни, поточна культура публічної служби все ще більше цінує дотримання процедур і уникнення ризиків, ніж результати, інновації, використання даних чи залучення зацікавлених сторін. Як наслідок, державі складно залуча-

ти та утримувати людей із компетенціями, які сьогодні є критично необхідними — лідерство, аналіз політик, знання *acquis* ЄС, цифрові й аналітичні навички, а також орієнтація на результат. Тимчасово ці прогалини частково заповнюють зовнішні експерти, роботу яких фінансують міжнародні партнери. Проте така модель є нестійкою. Без свідомого та рішучого «перезавантаження» публічна служба ризикує поступово втратити свій потенціал саме в момент, коли вимоги до публічної адміністрації стрімко зростають.

3. ОБМЕЖЕННЯ, ЯКІ ТРЕБА ПОДОЛАТИ

Протягом останніх років було запропоновано багато хороших ідей і навіть здійснено конкретні кроки для модернізації публічної служби — зокрема реформу оплати праці, розпочату у 2020 році. Однак ці зусилля поки не дали системного ефекту. Основна причина полягає в тому, що залишаються кілька структурних бар'єрів. Якщо їх не усунути, модернізація й надалі відбуватиметься нерівномірно, а втома від реформи лише посилюватиметься. Модернізація зупиняється не тому, що окремі люди відкидають зміни, а тому, що нинішня система робить поточне становище (*as-is*) для багатьох внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів безпечнішим. Таку системну інерцію неможливо подолати лише формальним наближенням до стандартів ЄС чи ОЕСР, розпорядженнями або зусиллями кількох енергійних керівників. Тому стратегія має змінити логіку стимулів: зробити сучасні рішення найпростішими для впровадження, найбезпечнішими для обґрунтування та підкріплені механізмами їх фінансування.

Щоб модернізація публічної служби та розвиток її потенціалу стали реальною, а не декларативною основою Стратегії РДУ 2030, необхідно вирішити принаймні такі питання (перелік не є вичерпним):

- 1. Відсутність чіткого мандата на масштабну трансформацію.** Модернізація публічної служби, в якій лише державна служба налічує понад 150 тисяч працівників із застарілими практиками та складною системою стимулів і повноважень, потребує лідера високого політичного рівня з відповідним мандатом і постійною командою для його реалізації. Від початку впровадження реформи державного управління жоден член уряду не мав стабільного мандата, спрямованого безпосередньо на модернізацію публічної служби. Відповідно до законодавства, відповідальність за цю політику покладена на НАДС, яке виконує важливу роботу, але не має політичного мандата та охоплює лише частину публічної адміністрації. У результаті управління реформою залишається розпорошеним, а сигнали щодо її пріоритетності — слабкими. Без чітких і послідовних сигналів про те, що масштабна модернізація є необхідною та невідворотною, перехід до сучасної моделі публічної служби залишатиметься складним.

- 2. Відсутність сильного центру компетенцій.** Не існує єдиного аналітичного центру, який би системно виявляв і аналізував проблеми у сфері публічної служби та готував на цій основі узгоджені політичні рішення в рамках довгострокової кадрової стратегії. Такий центр міг би забезпечувати стратегічну єдність підходів, оцінку ефективності заходів і вироблення рішень, спрямованих на зміцнення державної служби як цілісного інституту.
- 3. Нестабільний і неоднорідний вищий корпус державної служби.** Модернізація має спиратися на найвищий рівень адміністрації — державних службовців категорії «А» та інших керівників, які виконують роль професійних, політично нейтральних менеджерів. На практиці ж значна частина керівних посад зайнята політично призначеними заступниками міністрів, які підтримують зміни вибірково, переважно у межах власних напрямів. Ситуацію ускладнює висока плинність кадрів, непрозорість окремих процедур добору та відсутність сталої системи підготовки керівних кадрів. Середовище, орієнтоване насамперед на вироблення нормативних актів і контроль, обмежує ініціативність державних службовців. Через відсутність системних інвестицій у розвиток середнього та вищого управлінського рівня формується замкнене коло: кадри залишаються нестабільними, бо система не інвестує у їх розвиток, а інвестицій немає саме через їхню нестабільність. У результаті модернізація державної служби просувається, але нерівномірно, і залишається вразливою до змін у політичному керівництві
- 4. Проблема критичної маси та масштабування.** У публічній адміністрації вже існують успішні приклади сучасного управління персоналом. Деякі організації чи окремі команди досягли помітного прогресу завдяки сильному лідерству, підтримці донорів або тимчасовій політичній волі. Однак ці практики залишаються локальними і поки не масштабовані на всі центральні органи виконавчої влади, сотні менеджерів і понад 150 тисяч працівників державної служби. Спроби залучити критичну масу людей із новим підходом — наприклад, через посади фахівців з питань реформ — обмежилися короткостроковим ефектом, оскільки сама система не підтримує їхню трансформаційну роль. Інакше кажучи, держава здатна створювати поодинокі осередки сучасного управління — як-от ProZorro, але перетворити їх на сталу, домінуючу модель управління в межах усієї системи поки не вдалося
- 5. Паралельна екосистема підтримки, що фінансується донорами.** Протягом останніх років сформувалася потужна екосистема зовнішньої підтримки — експерти, консультативні групи та проекти технічної допомоги, що фінансуються міжнародними партнерами, компенсують брак внутрішніх компетенцій, навичок і ресурсів. Така допомога часто є критично важливою, особливо в умовах війни, однак вона також зменшує стимули для розвитку цих можливостей усередині самої публічної служби. Попри зусилля з координації, зовнішня підтримка залишається фрагментованою. Крім того,

донорські програми створюють паралельний ринок праці — із вищими зарплатами та гнучкішими умовами, що природно утримує частину мотивованих фахівців поза державною службою. Ця ситуація потребує системної відповіді, щоб зовнішня допомога не підміняла внутрішній розвиток, а підсилювала його.

6. Модернізація публічної служби на перетині інших реформ. Реформа публічної служби тісно переплетена з іншими великими трансформаціями — політичною та конституційною реформами (які визначають стабільність найвищих посад), антикорупційною політикою (яка формує поведінку керівників і їхнє ставлення до ризику) та судовою реформою (яка впливає на тлумачення й застосування правил). Зміни в одній із цих сфер можуть мати непередбачувані наслідки для інших. Ця взаємозалежність не завжди достатньо усвідомлюється ані всередині уряду, ані серед міжнародних партнерів — частково тому, що за різні реформи відповідають різні інституції. Реалістична стратегія має визнавати ці взаємовпливи і передбачати механізми їх узгодження.

7. Обмеження ринку праці. Деякі виклики публічної служби неможливо вирішити лише внутрішніми інструментами — їх можна лише пом'якшити. Один із головних — дедалі гостріша конкуренція на ринку праці. Якщо публічна служба не оновить свою систему стимулів — зокрема логіку оплати праці, можливості кар'єрного розвитку, кадровий резерв і репутацію у суспільстві — вона й надалі поступатиметься привабливішим роботодавцям. Без цього держава ризикує втратити здатність залучати й утримувати фахівців, які забезпечують стратегічну стійкість публічної адміністрації в умовах постійних криз і викликів майбутнього.

4. ПОДАЛЬША ЛОГІКА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ 2030

Модернізація публічної служби повинна перейти від режиму прийняття та формального виконання законодавчих змін до системної стратегії розбудови потенціалу всієї служби. Її метою є забезпечення того, щоб державні органи все більше укомплектовувалися професійними, мотивованими людьми з високою доброчесністю та сучасними, розвиненими навичками (лідерство, формування політик, дані, цифрові технології, штучний інтелект, управління змінами та інше), а також щоб держава могла їх залучати, розвивати та утримувати. Це перехід від «ми заповнили вакансію» до «ми створили необхідну для нас спроможність». Ознакою успіху буде момент, коли молоді люди та спроможні професіонали з досвідом і сучасними навичками, які зараз обирають інших роботодавців, будуть активно прагнути приєднатися до публічної служби.

Ключові принципи HR у публічній службі

У центрі публічної служби має стояти цінність людини — її розвиток, добробут і психологічна безпека. Паралельно слід поступово змінювати культуру з орієнтованої на внутрішні процедури — на культуру, орієнтовану на громадянина. Амбіція полягає в тому, щоб кожен публічний службовець міг чітко сказати, яку цінність він або вона створює для суспільства.

Для досягнення цього система потребує перезавантаження: планування кадрового складу з точки зору компетенцій та навичок → модернізація на основі даних та доказів, обмін інформацією → сучасний підбір персоналу → розвиток та лідерство → справедлива та прозора оплата праці → широкі, але відповідальне використання цифрових технологій та штучного інтелекту → менше ізолюваності та ізолюваності мислення → внутрішня мобільність та зростання → результати роботи, включаючи заохочення та зворотний зв'язок. Якщо відсутня хоча б одна ланка, вся реформа розпадається на фрагменти.

Інституційна модель управління HR

Загалом інституційна модель досягнення стратегічної мети «публічна адміністрація, укомплектована високопрофесійними та мотивованими кадрами» — в ідеалі повинна працювати наступним чином: політичний рівень встановлює мандат, визначає очікування та захищає реформу від короткострокового втручання; центральний центр компетенції встановлює стандарти та просуває інструменти, методології, навчальні спільноти та, де це доречно, економію від масштабування; міністерства та інші центральні виконавчі органи застосовують ці стандарти у своїй практиці управління людськими ресурсами, зберігаючи при цьому простір для інновацій та адаптації їх до свого сектору чи функції; вище керівництво (хто б не входив до цієї групи де-факто) діє як єдиний, злагоджений корпус, навіть якщо в ньому представлені різні ролі, керуючись спільними цінностями та принципами управління; міжнародні партнери та донори підтримують — але не замінюють — внутрішній потенціал і допомагають неупереджено управляти зв'язками з іншими сферами реформ.

На основі цієї моделі можна розглянути такі кроки:

- 1. Визначити чіткий політичний мандат для модернізації людських ресурсів на рівні члена Кабінету Міністрів**, відповідальність якого поширюється на всіх працівників центральної публічної адміністрації, а не лише на державних службовців. Такий підхід забезпечить стратегічну узгодженість і спільну відповідальність за розвиток кадрового потенціалу держави.
- 2. Створити центр компетенцій і навичок у сфері управління персоналом**, який системно аналізуватиме потреби публічної служби, розроблятиме та просуватиме сучасні стандарти, інструменти й практики, а також — за потреби — надаватиме цільову підтримку інституціям із нижчою спроможні-

стю, допомагаючи їм розвивати власні HR-функції. Інституційну модель та форму такого Центру ще належить обговорити, однак він не може бути просто додатковою функцією в одній із наявних інституцій.

- 3. Чітко визначити управлінський склад публічної служби на середньому та вищому рівнях.** Йдеться про необхідність структурно та функціонально окреслити управлінський корпус публічної служби в міністерствах — хто саме до нього належить, які його ролі, повноваження, відповідальність та очікувані компетентності; і, найголовніше, — **хто (службовців категорії «А»; заступників міністрів; міністрів) реально відповідає та має повний мандат на розбудову інституційної спроможності: людей, бізнес-процесів, ефективності, якості процесів формування політики та законотворчості.**

Окрім цього, потрібен фундаментальний перегляд чинної правової бази публічної служби з метою її уніфікації та, де можливо, спрощення. Необхідно вилучити положення, які не відповідають сучасним управлінським потребам або створюють надмірне адміністративне навантаження, а також переосмислити систему стимулів яку формує правова база. Оновлена нормативно-правова база має забезпечувати баланс між єдиними базовими стандартами та гнучкістю на рівні окремих органів. Модель із мінімальними спільними вимогами, але можливістю адаптації й інновацій на рівні установ, краще відповідатиме потребам майбутнього, ніж підхід «одне правило для всіх».

Наприклад, у сфері добору персоналу слід зберегти загальні принципи — прозорість, змагальність і професійні заслуги, але дати органам можливість гнучко адаптувати процедури та інструменти оцінки до своїх функцій і кадрової спроможності.

Мета полягає в тому, щоб системи та інструменти використовувалися не тому, що вони обов'язкові, а тому, що вони — ефективні, сучасні та додають цінність.

5. КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЇ)

1. ЕКОСИСТЕМА ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ

Професійна, політично нейтральна та меритократична публічна служба є основою довіри громадян і безперервності впровадження політик. Відновлення прозорого рекрутингу та стабілізація керівних посад — ключові для відновлення інституційної пам'яті та наближення до стандартів ЄС і ОЕСР. Водночас система найму має стати швидшою, зручнішою для кандидата і привабливішою для сучасних фахівців.

Пропоновані ініціативи

- 1. Повністю відновити та модернізувати процеси відкритого рекрутингу та відбору для всіх категорій державної служби**, максимально спростивши й дебюрократизувавши процедури та надавши органам можливість адаптувати окремі етапи до своїх потреб. Максимально цифровізувати процес (електронне подання, електронний відбір, онлайн-тестування та співбесіди).
- 2. Консолідувати та підтримати рекрутингову спроможність:** створити спільні (shared) рекрутингові ресурси для підтримки менших або менш спроможних органів — пошук кандидатів, тестування, участь у конкурсних комісіях.
- 3. Запровадити системну аналітику рекрутингу**, щоб розуміти, чому сильні кандидати не подаються або вибувають із конкурсу і усувати ці бар'єри (рівень оплати, повільні перевірки, нечіткі описи посад тощо).
- 4. Досягнення кращого гендерного балансу на вищому рівні управління.** Проаналізувати та усунути першопричини недостатнього представництва жінок на керівних посадах у публічній службі. Запровадити проактивні заходи — такі як програми наставництва, прозорі критерії відбору та просування, можливості розвитку лідерських навичок і гендерно чутливі політики на робочому місці, щоб забезпечити більшу частку жінок серед керівників публічної служби.
- 5. Оцифрувати та прискорити спецперевірки**, щоб вони не блокували призначення, були прозорими та легко відстежуваними.
- 6. Удосконалити систему перевірки доброчесності кандидатів на вищі посади** — вона має бути ретельною, але пропорційною та такою, що поважає приватність кандидатів.
- 7. Побудувати систему залучення лідерів** для управлінських посад (держсекретарі, директори з політики, а за потреби — й заступники міністрів, якщо їхня роль більш управлінська) через незалежний центр з рекрутингу, оцінювання, відбору та розвитку, із застосуванням сучасних інструментів оцінки (психометричні тести, загальні здібності, структуровані інтерв'ю).
- 8. Розвивати бренд держави як роботодавця**, щоб публічна служба сприймалася як конкурентоспроможна й змістовна кар'єра.

2. СТРАТЕГІЧНІ HR-ПРАКТИКИ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ

Частина зусиль із модернізації HR-потенціалу має бути спрямована на більш обґрунтовані та краще керовані HR-рішення, а також на просування й поширення кращих практик та їх масштабування, де це можливо. Для цього потрібні не лише зміни в інституційній архітектурі, а й системне використання аналітики в управлінні людьми та посадами.

Пропоновані ініціативи:

- 9. Створити Центр навичок для публічної служби (Civil Service Skills Hub)** як місце, що готує аналітику, типові рішення і поширює кращі практики. Організаційну форму, інституційне розміщення та кадровий склад необхідно обговорити.
- 10. Запровадити регулярні аудити навичок і талантів** у державних органах з фокусом на формування політики та аналітику, європейську інтеграцію, цифровізацію й ШІ, лідерство та управління змінами, HR-компетентності, володіння іноземними мовами.
- 11. Запровадити професійні «executive» (CEO) ролі в міністерствах**, максимально ізольовані від політичної ротації. У цьому контексті — переглянути роль державного секретаря та повторно обговорити роль заступників міністрів: це політики чи системні менеджери? Від цього залежить і структура менеджменту міністерств.
- 12. Посилити роль HR-підрозділів:** чітко визначити зони відповідальності, забезпечити доступ до сучасного навчання, створити спільноту HR-практиків для обміну досвідом та масштабування успішних підходів.
- 13. Запровадити сучасні HR-метрики та аналітику** (інтерактивні дашборди) для вимірювання ефективності роботи органів. Проводити регулярні опитування залученості персоналу та 360 оцінки для керівників вищої ланки.
- 14. Стимулювати активну присутність держави як роботодавця** на профільних HR-заходах, ярмарках вакансій, кар'єрних днях та подібних подіях, зокрема спільно з університетами та донорами. Популяризувати професію HR у публічній службі та відзначати найкращих HR-фахівців під час щорічного публічної HR події для сектору державного управління.
- 15. Максимальна цифровізація HR-процесів і даних.** Необхідно впровадити цифрові системи, які забезпечують ефективні бізнес-процеси та надають доступ до необхідних даних — для формувачів політик, фахівців з управління персоналом, розробки рішень у сфері GovTech тощо. У межах цього слід забезпечити, щоб «Дія.Офіс» та інформаційна система управління людськими ресурсами для публічних службовців та інших працівників функціонували як ефективна екосистема HRM-процесів і управління даними.

3. РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ І ЛІДЕРСТВА ДЛЯ МАЙБУТНЬОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У міру відбудови України та просування до членства в ЄС публічна служба стикається з дедалі складнішими завданнями — розробкою та реалізацією комплексних політик, впровадженням цифрових рішень і взаємодією з міжнародними партнерами. Це потребує не лише базових адміністративних навичок, а й ви-

переджувальних компетенцій: цифрової трансформації та штучного інтелекту, кібербезпеки, управління в кризових умовах, формування політики на основі доказів, управління змінами й лідерства.

Пропоновані ініціативи

- 16. Розробити сучасну рамку компетенцій** для публічної служби, почавши з керівників найвищого рівня і поступово поширити її на інші категорії.
- 17. Запустити розширені програми «EU Integration Skills» та «Reconstruction Leadership»** для керівників і фахівців, задіяних у відбудові та наближенні законодавства до *acquis* ЄС.
- 18. Разом із провідними українськими бізнес-школами розробити та запустити лідерську програму для менеджерів публічної служби** (державні секретарі, директори та інші управлінці), з фокусом на стратегічне управління, лідерство в умовах змін, фінансове та проєктне управління, роботу з даними та комунікацію.
- 19. Ввести обов'язкові модулі** з цифрової трансформації, ШІ, управління на основі даних — для керівників; з доброчесності та кібербезпеки — для всіх категорій службовців.
- 20. Посилити навчання іноземним мовам** і сертифікацію, особливо для вищої управлінської ланки та посад, що передбачають взаємодію із іноземними партнерами.
- 21. Створити особисте цифрове навчальне середовище** та траєкторії особистого розвитку для кожного публічного службовця, зокрема державних службовців та інших працівників, поступово переходячи від «кількості навчальних кредитів» до набутих компетенцій.
- 22. Провести незалежний аудит та перезапуск системи навчання і держзамовлення**, забезпечивши службовцям доступ до найкращих національних та міжнародних провайдерів освітніх послуг (у т.ч. за рахунок донорів на перехідний період). На центральному рівні зосередитися на закупівлі/наданні горизонтальних, міжвідомчих програм.
- 23. Створити платформу діалогу з провідними університетами** для регулярного інформування про майбутні потреби державного сектору в кадрах (формування політик, євроінтеграція, дані, ШІ, кібербезпека, управління змінами) та запуску короткострокових спільних ініціатив із пошуку й залучення талантів (кар'єрні дні, спільні стажування, «fast track» для найкращих випускників).
- 24. Запровадити нові стимули** для ЦОВВ інвестувати у навчання (норматив на 1 працівника; «реінвестуй зекономлене у навчання»), а також залучати провідних тренерів та експертів.

4. ОПЛАТА ПРАЦІ, ЩО ҐРУНТУЄТЬСЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ

Реформу оплати праці було ініційовано у 2020 році, апробовано у 2021 році, а фактично запусчено у 2024 році після проведення класифікації посад. Деякі її елементи спрацювали, але загалом, як показав звіт Рахункової Палати, цілі Концепції реформування оплати праці 2020 року досягнуті не були. Водночас, з огляду на посилення конкуренції за таланти, існує нагальна потреба переходити до наступного етапу зарплатної реформи — підвищувати конкурентоспроможність, справедливість і прозорість оплати праці таким чином, щоб це враховувало обмежені можливості платників податків і державного бюджету.

Пропоновані ініціативи

- 25. Оновлення реформи реформи оплати праці на основі аудиту.** З урахуванням висновків і рекомендацій Рахункової палати та OECD/SIGMA провести системний аналіз даних і оцінку результатів чинної реформи оплати праці; за підсумками — скоригувати модель у бік більшої справедливості та конкурентоспроможності без істотного збільшення бюджетних видатків.
- 26. Єдина модель оплати для всіх працівників.** Запровадити узгоджену модель, за потреби — через пілотні проєкти, використовуючи правовий режим «експерименту» як підставу для їх проведення. Після цього масштабувати на всю публічну адміністрацію, поширивши її на всіх працівників, а не лише на державних службовців. Це передбачає коригування класифікації посад, усунення наявних маніпуляцій із нею, відповідну перекласифікацію посад в установах із використанням єдиного IT-інструменту, запровадження відповідальності керівників за маніпулювання правилами, **а також централізований аудит на основі конкретних випадків (case-based audit).**
- 27. Відійти від прив'язки фонду оплати до чисельності:** запровадити прозорі механізми індексації фондів оплати праці, які враховують ринок і інфляцію, а не лише кількість штатних одиниць.
- 28. Використовувати систему оплати для залучення молодих фахівців:** поступово відходити від надмірного акценту на стаж, вводити надбавки/доплати за дефіцитні навички.
- 29. Перезавантаження системи оцінювання.** Критично переглянути ефективність та результативність чинної системи оцінювання результатів службової діяльності й пов'язаних із нею стимулів, зокрема тих, що впливають на оплату праці. Запропонувати більш ефективну й дієву систему, яка реально використовується на практиці, а не зводиться до формальної процедури дотримання вимог.

5. ДОБРОБУТ, ГНУЧКІСТЬ, ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ

Стійкі інституції тримаються на стійких людях. Після кількох років роботи в умовах кризи й війни держава має не лише підтримувати здоров'я, мотивацію та продуктивність своїх працівників, а й створити зрозумілий, безбар'єрний шлях для ветеранів і військовослужбовців, які переходять на цивільну службу. Це означає — зробити психологічну підтримку нормальною практикою, дати керівникам інструменти гнучкої роботи, забезпечити ефективну адаптацію для тих, хто приходить із сектору безпеки й оборони.

Пропоновані ініціативи

- 30. Запустити урядову програму добробуту та психологічної підтримки** для держслужбовців (конфіденційні консультації, профілактика вигорання, навчання керівників вмінням надавати підтримку).
- 31. Інституціоналізувати гібридні та дистанційні формати роботи** там, де це не шкодить безпеці й якості послуг; оновити правила дистанційної роботи з урахуванням воєнних і післявоєнних умов.
- 32. Створити шлях «ветеран → держслужба»:** ознайомчі модулі про роботу держслужби, картування основних бізнес-процесів, пришвидшене онбординг-навчання, система наставництва.
- 33. Пов'язати дані про залученість і добробут** із даними про плинність, лікарняні, внутрішню мобільність — щоб виявляти «зони ризику» та вчасно втручатися.
- 34. Вбудувати базові інструменти гнучкості** (гнучкий графік, тимчасові переміщення, безпечні робочі хаби) у стандартні HR-політики.

ЕФЕКТИВНІ ТА СУЧАСНІ СИСТЕМИ, ПРОЦЕСИ Й ПОСЛУГИ



ВІЗІЯ ТА СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ ПРІОРИТЕТУ 2

Загальна візія Стратегії РДУ 2030: Україна — сучасна європейська держава, яка служить людям: ухвалює рішення прозоро, на основі доказів, надає зручні послуги громадянам і бізнесу та спирається на професійну, мотивовану й відповідальну публічну службу.

Стратегічна ціль 2: Ефективна, сучасна та орієнтована на результат публічна адміністрація, у якій ресурси спрямовуються на інновації та якісні послуги для громадян і бізнесу. Для цього потрібно зробити систему публічного управління зручнішою та ефективнішою, щоб ресурси спрямовувалися на інновації та якісні послуги для громадян і бізнесу.

Фокус даного пріоритету — внутрішня спроможність держави працювати узгоджено, раціонально й результативно, забезпечуючи ефективне використання бюджетних і людських ресурсів. Цей пріоритет спрямований на оновлення управлінських моделей і процесів, включаючи цифрову трансформацію, спрощення процедур, запровадження спільних сервісів і розвиток управління ефективністю. Йдеться не лише про автоматизацію чи економію ресурсів, а про формування нової культури управління, у якій результат і додана цінність для суспільства стають головним критерієм успіху. Таким чином, пріоритет 2 створює інституційні та управлінські умови для ефективної роботи публічної адміністрації, забезпечуючи сталість результатів і підвищення довіри громадян до держави.

ВИХІДНА ПОЗИЦІЯ (AS-IS)

За чисельністю персоналу система державного управління України співмірна з багатьма системами країн ОЕСР та ЄС. Водночас контекст кардинально інший: повномасштабна війна з її соціально-економічними наслідками поєднується з вимогами набуття членства в ЄС. Тож держава має не лише «утримувати апарат», а й створювати додану вартість — допомагати політичним лідерам і суспільству знаходити практичні й інноваційні рішення для розвитку та підвищення конкурентоспроможності країни.

За умов обмежених бюджету та кадрових ресурсів ключовим стає підвищення ефективності — здатність робити більше або краще, використовуючи ті самі ресурси. На жаль, до цього часу аспект ефективності не був системною складовою реформи державного управління. Проте цифровізація та стрімкий розвиток ШІ дають змогу автоматизувати завдання, стандартизувати процеси й вивільняти час і кошти для діяльності з вищою віддачею. Паралельно потрібні зміни в організаційному дизайні, реінжиніринг процесів, удосконалення системи стимулів, зріле управління результативністю та розвиток лідерства і культури безперервного вдосконалення.

ОБМЕЖЕННЯ, ЯКІ ТРЕБА ПОДОЛАТИ

Щоб ефективність стала реальним напрямом Стратегії РДУ-2030, спершу слід прибрати такі бар'єри:

- 1. Немає ролі/ функції відповідального за загальноурядову ефективність й спільних метрик для усього Уряду.** Відсутній єдиний центр координації, спільні показники та аналітика щодо цілей Уряду та прогресу їх досягнення.
- 2. Організаційна ізолюваність (organisational silos) та надмірна формалізація процедур.** Як показує досвід реінжинірингу бізнес-процесів, рішення, що потребують узгоджених дій кількох органів, часто ухвалюються повільніше, ніж цього вимагають обставини. У багатьох випадках ефективність роботи відомств оцінюється переважно окремо, а не з погляду спільного результату всієї системи.
- 3. Закритість і правові перепони.** Реорганізації та обмін даними залишаються надто складними. Органи влади неохоче діляться інформацією, а законодавчі бар'єри ускладнюють спільну роботу. Необхідні прості, гнучкі та безпечні правила для обміну даними та взаємодії.
- 4. Невизначеність у багаторівневому врядуванні.** Немає загальної моделі розподілу повноважень і фінансування між рівнями влади, тоді як більшість держслужбовців працює саме на територіальному рівні. Потрібне цілісне бачення план і оптимізація мережі.

ПОДАЛЬША ЛОГІКА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ 2030

Ефективність — це інвестиційна стратегія. Її мета — забезпечити розумне використання ресурсів, вивільняти час і кошти для завдань з більшою доданою цінністю та системно реінвестувати їх у розвиток спроможностей: людей, технологій, сучасних інструментів і процесів. Перехід від бюрократії з низьким рівнем довіри та надмірними процедурами до сучасної, надійної й авторитетної публічної служби потребує нового мислення — від «ми просто виконуємо» до «як створити більше цінності — ефективніше?».

Досвід Збройних сил України довів, що швидке навчання, адаптація та спільна відповідальність дають змогу досягати більшого навіть за обмежених ресурсів. Публічна адміністрація має діяти за цим самим принципом — постійно вдосконалюватися, витрачати розумніше та спрямовувати заощадження на підвищення результативності.

Ключові принципи підвищення ефективності:

- поєднання цифрових інструментів і штучного інтелекту з відмовою від завдань, що мають низьку додану вартість;
- спрощення організаційних структур і стандартизація основних процесів;
- спільне використання ресурсів і сервісів;
- чітка підзвітність і прозорі правила;
- усунення правових, адміністративних і політичних бар'єрів для співпраці.
- керівництво вищої ланки кожної інституції має показувати, яким чином і за допомогою яких вимірюваних показників воно підвищує ефективність роботи.

Інституційна модель управління ефективністю передбачає чіткий розподіл відповідальності та систему стимулів:

- **Відповідальний за ефективність при Кабінеті Міністрів України** координує загальну політику підвищення ефективності. Його завдання — узгоджувати цілі уряду, визначати очікувані результати для органів виконавчої влади та контролювати дотримання єдиних стандартів спільних сервісів.
- **Офіс з питань ефективності** — невелика команда (статус і інституційне розміщення потребують обговорення), що забезпечує аналітичну та методичну підтримку, веде моніторинг і звітування. Його роботу підтримує **координаційна група** (СКМУ, Мінфін, Мінцифра), яка гарантує доступ до необхідних даних і ресурсів. Цей офіс є своєрідним «центром компетенцій» з питань ефективності. Відповідно, він співпрацює з іншими центрами компетенцій, зокрема вже створеним центром цифрових компетентностей.
- **Відповідальні за ефективність у міністерствах і відомствах** (державні секретарі та керівники ЦОБВ) реалізують політику ефективності на рівні своїх організацій, забезпечуючи досягнення узгоджених цілей.
- **Правило «реінвестування заощаджень»** передбачає, що установи, які досягають підтвердженої економії, можуть спрямовувати частину заощаджених коштів на власний розвиток — автоматизацію, підвищення кваліфікації працівників чи вдосконалення процесів. Водночас ті, хто не виконує погоджені цілі, можуть отримати менше фінансування у наступному бюджетному періоді.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЇ)

1. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ

- 35. Менше рутини — більше цінності.** Скоротити високозатратні рутинні завдання, спільні для більшості ЦОВВ (наприклад, обробка тисяч звернень громадян та запитів на публічну інформацію, підготовка відповідей на численні доручення центру уряду), а також подібні процеси, специфічні для окремих органів, і таким чином вивільнити час працівників для роботи з більшою доданою вартістю завдяки реінжинірингу процесів, автоматизації та застосуванню ШІ.
- 36. Єдиний цикл підготовки рішень.** Працює цифровий механізм для створення нормативних актів: підготовка, погодження, публічні консультації та відстеження виконання завдань у єдиній системі.
- 37. Внутрішні сервіси для публічних службовців.** Доступ до ключових інструментів та інформації через «Дія.Офіс».
- 38. Просування GovTech-рішень у публічному управлінні.** Створення механізмів підтримки інновацій та експериментування (тестові середовища, відкриті API, пілотні проєкти) для впровадження нових технологічних рішень у державному секторі.

2. ЕФЕКТИВНІ ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ ТА СПІЛЬНІ РІШЕННЯ

- 39. Спільні сервіси (shared services).** Запущено спільні рішення для 3–5 горизонтальних функцій (HR, бухгалтерія, закупівлі, IT, управління нерухомістю) підключено X % ЦОВВ, зафіксовані вимірні заощадження часу й коштів.
- 40. Жодних бар'єрів для спільної роботи.** До X року усунуто правові перепони для обміну інформацією, ресурсами й внутрішніми сервісами, запроваджено мобільність персоналу.
- 41. Запровадження єдиної юридичної особи публічного права для органів центрального рівня.** Створення уніфікованої моделі юридичної особи публічного права, яка охоплює всі органи державного управління центрального рівня, з метою спрощення управління персоналом, фінансами, майном та цифровими процесами, а також забезпечення єдиних стандартів прозорості, підзвітності та ефективності.
- 42. Sunset-правило.** До X року діє п'ятирічний «автоматичний перегляд» стратегій/окремих законів/бюджетних програм: продовження — лише за підтвердженої доданої вартості на основі даних та оцінок.

3. ДОСТУПНІ, БЕЗПЕЧНІ ТА НАЛЕЖНІ ПОСЛУГИ

- 43. Повна цифровізація популярних послуг.** Інтеграція з ЦНАПами, охоплення X % громадян; задоволеність $\geq$ X % за щорічними опитуваннями.
- 44. Доступність ЦНАПів та покращення досвіду користувачів.** Подальше розширення мережі та покриття, забезпечення повної доступності для людей з особливими потребами, впровадження сучасних технологій та інтеграція більшої кількості послуг в одному місці.
- 45. Адміністративна процедура — скрізь.** Закон реалізовано офлайн/онлайн/автоматизовано; частка спорів, вирішених до суду, щороку зростає щонайменше на X %.
- 46. Захист права на належне адміністрування в системі безоплатної правової допомоги.** Розвинути в національній системі безоплатної правової допомоги спеціалізовану спроможність із питань належного адміністрування та застосування Закону «Про адміністративну процедуру». Така спроможність має ґрунтуватися на праві на належне адміністрування та ЗАП і включати: надання консультацій особам, чиї процедурні права порушено, а також допомогу у підготовці скарг і звернень до органів влади та адміністративних судів.
- 47. Нова модель розрахунку та фінансування адміністративних послуг.** Запровадити прозору систему розрахунку вартості адміністративних послуг. Розмір плати має відображати реальну собівартість надання послуги, публікуватися зрозумілою мовою та бути єдиним по всій країні. Передбачити цільову підтримку (наприклад, знижки або звільнення від оплати) для окремих категорій громадян, а також визначити базовий перелік послуг, фінансування яких здійснюється з центрального бюджету (за рахунок коштів платників податків), а не через оплату користувачами.

4. ДОВІРА ДО ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ

- 48. Національна LLM для держави.** Українська велика мовна модель використовується для підготовки проєктів рішень, опрацювання звернень, аналітики та автоматизації типових операцій із дотриманням вимог безпеки даних.
- 49. Відповідність GDPR.** Усі держсервіси та ШІ відповідають вимогам захисту даних ЄС.
- 50. Електронна ідентичність за eIDAS 2.0.** До X року — EUDI Wallet, масштабування кваліфікованих довірчих послуг (QES/QSeal, e-delivery, архівування), використання підпису у топ-100 послугах і пілоти транскордонної інтероперабельності.

- 51. Хмара і дані.** До X року — стратегія хмари та управління даними; до 2030 року рівень впровадження — X %; безпечний обмін і використання даних між усіма ЦОВВ.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ТЕРИТОРІАЛЬНА ОПТИМІЗАЦІЯ

- 52. Чіткий поділ повноважень.** Реалізовано нову модель багаторівневого врядування з розмежуванням власних і делегованих функцій та механізмами фінансування.
- 53. Розумна інфраструктура на місцях.** Існує спільна концепція та план, що реалізуються щодо організації фізичної інфраструктури територіальних органів ЦОВВ.
- 54. Підзвітні громади.** X % громад трансформовано у юридичних осіб публічного права — більше прозорості й підзвітності.
- 55. Дієва координація центр-місця.** Інституціоналізовані регулярні консультації з асоціаціями ОМС; проведено загальнонаціональний перепис.

6. ЛІДЕРСТВО, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І КУЛЬТУРА БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

- 56. Лідерство у питаннях ефективності Уряду.** Створено Урядового Уповноваженого з ефективності та міжвідомчу групу; запущено дашборд ефективності з повним обміном даними; щорічний Звіт до КМУ демонструє скорочення низькоцінних витрат ≥ 10 % і їх реінвестування.
- 57. Відповідальні у відомствах.** У кожному ЦОВВ призначено експерта, відповідального за ефективність; цільові показники погоджені з Уповноваженим і закріплені. До X року у міністерствах запроваджено виконавчу (СЕО-тип) функцію як неполітичну посаду категорії «А»; роль держсекретарів і кількість заступників оптимізовано; підсилено керівників департаментів політик.
- 58. Lean-команди та навички.** 100 % міністерств/ЦОВВ мають Lean-координаторів; щороку — щонайменше 1 проєкт покращення; X % менеджерів середньої ланки навчені Lean/Kaizen/OKR.

ДЕРЖАВА, ЩО УХВАЛЮЄ ЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ І АНАЛІЗУ



ВІЗІЯ ТА СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ ПРІОРИТЕТУ 3

Загальна візія Стратегії РДУ 2030: Україна — сучасна європейська держава, яка служить людям: ухвалює рішення прозоро, на основі доказів, надає зручні послуги громадянам і бізнесу та спирається на професійну, мотивовану й відповідальну публічну службу.

Стратегічна ціль 3. Адаптивна публічна адміністрація, що формує та впроваджує політики на основі даних та доказів. Для цього потрібно посилити спроможність системи державного управління — передусім міністерств — до підготовки якісних, адаптивних політик, що підтримують відбудову, підвищують конкурентоспроможність країни та наближають Україну до членства в ЄС.

Цей пріоритет спрямований на посилення здатності держави передбачати й реагувати на дедалі складніші виклики — зокрема повоєнної відбудови країни, а також виклики, пов'язані з наближенням до ЄС. Його мета — забезпечити, щоб публічна адміністрація могла готувати своєчасні, узгоджені, доказові та реально здійсненні політики й законодавчі рішення, сумісні з вимогами майбутнього членства в ЄС, водночас не створюючи зайвого адміністративного навантаження ні для самої адміністрації, ні для бізнесу та громадян. Для цього органи влади повинні якісно співпрацювати горизонтально, залучати стейкхолдерів, а всередині уряду — краще організувати планування, використання ресурсів, моніторинг і звітування.

ВИХІДНА ПОЗИЦІЯ (AS-IS)

Незважаючи на контекст війни, законодавчі та виконавчі органи України продовжують функціонувати та ухвалювати значну кількість законодавчих актів. Це є явною ознакою інституційної стійкості та відданості тих, хто працює в системі. Водночас, якщо порівнювати з практикою ОЕСР та ЄС, система та процедури формування політики все ще мають суттєві прогалини. Усунення цих прогалин є надзвичайно важливим для того, щоб Україна могла ефективно функціонувати як держава-член ЄС.

Ці прогалини впливають на якість і стійкість рішень більше, ніж на швидкість прийняття законів. Недостатні (з різних причин) інвестиції в попередній аналіз політики та розробку варіантів призводять до прийняття менш якісних законів, які доводиться часто змінювати, що створює додаткову роботу і перевантажує політичний порядок денний. У поєднанні з щоденним тиском зовнішніх обставин та адміністративною культурою, що базується на правовому позитивізмі та принципі «законодавство понад усе», це призводить до того, що процес формування політики є дуже складним, але не завжди достатньо обґрунтованим та орієнтованим на результат.

Планування та управління порядком денним є важливими складовими системи формування політики. Однак «стратегічне планування» все ще здебільшого на практиці означає затвердження стратегічних чи планових документів: існують Програма уряду та план її реалізації, План України, секторальні стратегії, а також понад 300 національних політичних документів із близько 600 цілями — і ця кількість буде зростати з урахуванням Національної програми адаптації законодавства до права ЄС та інших документів, що знаходяться на стадії розробки. Стратегії затверджуються, але ланцюжок від стратегії до формування бюджету, а далі — до результатів та довготривалого впливу ще не функціонує належним чином. Ці прогалини вже описано в Концепції стратегічного планування уряду.

Формування політик в Україні залишається надто орієнтованим на підготовку НПА та зосередженим на процедурних аспектах. Замість підходу «спочатку політика», законопроекти на всіх рівнях часто готуються як початковий продукт, а їхнє змістовне обґрунтування додається вже після — у формі загальних пояснювальних записок. Аналіз регуляторного впливу застосовується на пізніх етапах і в обмеженому обсязі, тому рідко є справді корисним для тих, хто приймає рішення. Громадські консультації поки не стали невід’ємною частиною процесу підготовки рішень, хоча сам процес не можна назвати повністю закритим.

Верховна Рада, залишаючись основним законодавчим органом, не має інституційної основних для проведення якісної аналітики. Натомість, пояснюючи відсутність якісних аналітичних матеріалів або аналізу регуляторного впливу, народні депутати часто вказують на обмеженість часу, ресурсів і кадрової спроможності. Робота численних парламентських робочих груп не може замінити повноцінний попередній аналіз політики, який потребує часу, інструментів, доступу до даних і професійної експертизи.

Формально в Україні існує значний, але не повністю використаний потенціал для якісного формування політики. У міністерствах працюють тисячі державних службовців, і значна частина законодавчої роботи фактично здійснюється в центральних органах виконавчої влади підпорядкованих міністерствам. Додаткову підтримку забезпечують донорські проекти, експерти та аналітичні центри. Отже, ключова проблема полягає не в нестачі людських ресурсів, а в тому, як цей потенціал організовано, винагороджено роботу та експертизу фахівців та спрямовано на системне планування і розробку політики. Розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, відкриває нові можливості для подолання цих прогалин.

Ще однією рисою нинішньої системи є те, що моніторинг здебільшого зосереджений на формальному та процедурному контролі. Ця практика потребує спрощення та переорієнтації, адже функції реалізації та оцінювання політик залишаються майже нерозвиненими. Розроблення інструментів, таких як постзаконодавчий моніторинг, переважно покладено на Міністерство юстиції, що

відображає юридичний підхід, а не підхід, орієнтований на аналіз політик в рамках циклу формування політик. Частково це пояснюється обмеженими повноваженнями та обмеженою мотивацією центру уряду активно просувати кращі стандарти формування політики в усій системі державного управління.

ОБМЕЖЕННЯ, ЯКІ ТРЕБА ПОДОЛАТИ

Проблеми, описані вище, свідчать про наявність **системних обмежень**. Їх зручно розглядати через призму попиту й пропозиції.

- **Попит** — це чи вимагають політики, вищі посадові особи, Парламент і центр уряду якісної підготовки політик (аналіз проблеми, варіанти, оцінка впливу, план впровадження).
- **Пропозиція** — це чи здатна адміністрація таку політику формувати (люди, методи, дані, процеси, час).

В Україні сьогодні слабкими є обидві сторони, тому система легко скочується до моделі «напишемо акт, а потім допрацюємо».

ОБМЕЖЕННЯ З БОКУ ПОПИТУ

1. **Пріоритет законів над політиками.** Верховна Рада залишається головним органом, що формує законодавчий порядок денний, а законотворчість парламенту — домінуючим способом вироблення державної політики. Це відбувається навіть попри те, що значна частина депутатських ініціатив фактично походить із виконавчої влади. Секретаріат Верховної Ради поки не має розвиненої аналітичної функції й працює переважно на основі юридичної експертизи. Як наслідок, успіх часто вимірюється самим фактом ухвалення закону, а не якістю аналізу, що передував його розробці, чи реалістичністю передбачених рішень.
2. **Стислі терміни, що обмежують якість аналізу та консультацій.** Формально, з огляду на кількість фахівців, які працюють над політикою у міністерствах, усі урядові ініціативи могли б супроводжуватися належним аналізом, оцінкою альтернатив і консультаціями із заінтересованими сторонами. На практиці підготовка політик часто відбувається поспіхом і формально, щоб відповідати процедурним вимогам, а не забезпечити змістовну якість рішень. Стислі строки підготовки документів і парламентські процедури, що дозволяють подавати законопроекти без етапу публічних консультацій, спонукають міністерства та ЦОВВ діяти швидко, уникаючи повного циклу погодження через Кабінет Міністрів. Це призводить до перевантаження парламентського порядку денного, яке посилюється ще й через можливість депутатів без значних обмежень реєструвати альтернативні законопроекти.

Функція контролю якості політики на рівні центру уряду залишається нерозвинутою. На рівні Кабінету Міністрів досі немає єдиного сильного центру, який би системно перевіряв аналітичну обґрунтованість та якість урядових проєктів. Наявний контроль залишається переважно формальним і процедурним. Історично Секретаріат Кабінету Міністрів зосереджувався на координації пропозицій міністерств і дотриманні формальних вимог, а не на змістовній перевірці політик. Функції прогнозування залишаються обмеженими, стратегічне планування — фрагментарним, а можливості впливати на подолання розрізненого («silo-based») формування політик чи впровадження загальноурядового підходу — мінімальними. У результаті внесок Секретаріату в підвищення якості політичного аналізу та підготовку обґрунтованих рішень для уряду поки що залишається обмеженим. Це може призводити до дублювання, неузгодженості тощо, що ніким не контролюється.

ОБМЕЖЕННЯ З БОКУ ПРОПОЗИЦІЇ

1. Недостатній аналітичний потенціал у законодавчій і виконавчій владі.

Верховна Рада залишається основним джерелом законодавчих ініціатив, однак не має сильної професійної аналітичної служби в Секретаріаті — зокрема підрозділів, здатних систематично здійснювати фіскальний і бюджетний аналіз, перевіряти законопроєкти на відповідність *acquis* ЄС, а також формувати логічні моделі політик і доказову базу, що лежить в основі нормативних рішень. Це означає, що навіть за умови вдосконалення урядових процесів, система залишатиметься перевантаженою законопроєктами, які не спираються на належний аналіз політики. На рівні виконавчої влади функція формування політик у міністерствах залишається недостатньо розвинутою: інструменти, аналітика, доступ до даних і кадрова спроможність є слабкими, тоді як юридична експертиза продовжує домінувати над змістовним аналізом. Спроба 2017–2019 років створити директорати з питань формування політик зупинилася через внутрішній опір системи. Політичні партії, які залишаються відносно молодими та не мають чіткої програмної основи, також не забезпечують системної роботи з розробки політик.

2. Залежність від консультантів, що фінансуються донорами.

Упродовж багатьох років значну частину аналітичної та проєктної роботи міністерств виконували експерти, фінансовані міжнародними донорами. Така модель є типовою для країн, що перебувають у процесі інтеграції з ЄС: технічна допомога тимчасово заповнює прогалини у спроможності державного апарату, але не створює сталих інституційних механізмів. Через це міністерства та ЦОВВ мають обмежені стимули — а часто й фінансові можливості — розбудовувати власні підрозділи з питань політик. У результаті частина аналітичних функцій залишається «поза системою» — тимчасовою, проєктною і не інтегрованою в державну службу. Із наближенням України до ЄС та ймовірним скороченням або трансформацією зовнішньої допомоги вразливість цієї моделі стане більш очевидною.

- 3. Недостатньо розвинені методи, інструменти та системи даних.** Оскільки на рівні центру уряду відсутня функція оцінки аналітичної обґрунтованості політик, а також немає органу, який би поширював сучасні стандарти формування політик і розвивав спільноти практиків, інструментарій, доступний міністерствам і ЦОВВ, залишається обмеженим і застарілим. Наприклад, досі існує вимога щодо того, щоб стратегічні документи, затверджені Урядом, не містили графіків чи діаграм у основному тексті. Натомість сучасний підхід до формування політик передбачає активне використання адміністративних і відкритих даних, а також, дедалі частіше, аналітику із застосуванням штучного інтелекту. Це вимагає не лише якісних даних і доступу до них, а й розвитку аналітичних навичок у державних службовців.
- 4. Ізольований (silo-based) підхід до розробки політик.** Міністерства й досі організовані переважно за вертикальним принципом, у межах окремих портфелів. У великих міністерствах, де окремі заступники міністра відповідають за власні напрямки, проблема виникає навіть на рівні підрозділів, які працюють відокремлено один від одного. Через це розробка політик здебільшого відбувається в межах секторів або підсекторів, із обмеженими можливостями для об'єднання експертизи та розробки міжгалузевих рішень — навіть коли питання (відновлення, гармонізація з ЄС, демографічна політика, підтримка ветеранів тощо) охоплюють кілька секторів. Часті реорганізації міністерств лише посилюють цю фрагментованість.

ПОДАЛЬША ЛОГІКА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ 2030

Стратегія, ухвалена на рівні Кабінету Міністрів, не може повністю усунути обмеження з боку попиту з боку Верховної Ради на розроблення якісних політик до підготовки законопроектів і не повинна намагатися це робити. Водночас виконавча влада може підвищити якість формування політик усередині Уряду шляхом:

- 1.** розвитку навичок і підходів до формування політик (а не лише підготовки нормативно-правових актів) у міністерствах;
- 2.** спрощення доступу до даних та активного їх використання у процесі розробки рішень;
- 3.** застосування дерегуляції, прогнозування та інших практичних кейсів як «експериментальних майданчиків» для розробки політик, заснованих на даних;
- 4.** трансформації центру Уряду з процедурного контролера у центр підтримки ефективного формування політик, що водночас стимулює попит на аналітику на рівні Кабінету Міністрів;

5. приведення інституційних функцій та повноважень у відповідність до більш гнучкої та моделі роботи.

Зосередження уваги на цих п'яти результатах дозволяє Стратегії залишатися в межах, які КМУ може реально контролювати, а також узгоджується з Пріоритетом 1 (сучасна державна служба) та Пріоритетом 2 (ефективність та цифровізація): люди, які можуть розробляти політику → дані, які вони можуть використовувати → легше та розумніше регулювання → центр, який підтримує, а не блокує → інституції, повноваження яких відповідають такому способу роботи.

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ПОДАЛЬШОГО РУХУ

1. **Лідерство повинно бути закріпленим і стійким.** У центрі уряду має бути визначений підрозділ, відповідальний за розвиток якісного формування політик. Оскільки сьогодні такого підрозділу з чітким мандатом і компетенціями не існує, його потрібно створити, а не просто додати відповідні функції до наявних структур.
2. **Центр уряду — не контролер, а фасилітатор.** Секретаріат Кабінету Міністрів має поступово еволюціонувати від «вартового процедури» до інституції, яка об'єднує процеси, усуває бюрократичні бар'єри та допомагає міністерствам зосереджуватися на змісті політик, а не лише на дотриманні процедур.
3. **Цифровізація та штучний інтелект — частина стандарту, а не окрема реформа.** Потенціал цифрових інструментів і штучного інтелекту розкриється лише тоді, коли Секретаріат Кабінету Міністрів і Міністерство цифрової трансформації працюватимуть «плечем до плеча» над спільними процесами — підготовкою політик, погодженням актів, публічними консультаціями та моніторингом результатів політик.
4. **Спершу — прості, зрозумілі стандарти.** Усі чинні вимоги до підготовки політик і нормативно-правових актів потребують критичного перегляду. Вихідною точкою мають стати ясність, здійсненність і практичність; складніші, більш ресурсоємні вимоги варто запроваджувати поступово, у міру зростання інституційної спроможності.
5. **Потрібен безпечний простір для навчання через практику.** Пілотні проекти, що охоплюють повний цикл формування політик, потребують часу та політичної підтримки, щоб їхні учасники могли пройти всі етапи процесу без тиску «зробити до завтра» й без скорочення етапів аналізу чи консультацій.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЇ)

1. РОЗВИВАТИ АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ТА СПРОМОЖНОСТІ МІНІСТЕРСТВ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИК.

Першим і найпрактичнішим кроком є прискорення формування в міністерствах такого підходу, за якого політика починається з аналізу, варіантів і даних, а не з одразу підготовленого законопроєкту. Йдеться не лише про посилення доказової бази для законодавства, а й про здатність розробляти «розумне» регулювання, зокрема через дерегуляцію там, де вона створює більшу цінність, ніж нові правила.

У межах модернізації державної служби (Пріоритет 1) вже передбачено проведення пілотних аудитів навичок у вибраних інституціях для виявлення прогалин. Цей напрям має спиратися на результати таких аудитів і перетворити їх із разових ініціатив на постійну систему розвитку спроможностей у сфері аналізу та формування політик.

Пропоновані ініціативи:

- 59. Посилити аналітичну спроможність міністерств** через запуск проєктів повного циклу формування політики — від визначення проблеми та аналізу її причин до розроблення кількох варіантів рішення, проведення аналізу регуляторного впливу, консультацій, підготовки плану реалізації та моніторингу результатів. Такі проєкти мають бути безпосередньо пов'язані з урядовими пріоритетами та завданнями євроінтеграції. Ця ініціатива також логічно поєднується з упорядкуванням системи урядового планування.
- 60. Розробити та запустити навчальні програми** для працівників, залучених до формування політик і суміжних функцій (правова експертиза, бюджетування, цифровізація, консультації). Програми мають зміцнювати прикладні навички — аналіз проблем, роботу з даними, підготовку аналітичних записок, оцінку впливу, фасилітацію консультацій. Паралельно слід сформувати спільноту практиків, яка регулярно обмінюватиметься кейсами, типовими помилками, шаблонами документів і кращими практиками.
- 61. Створити базу знань і мережу експертів** (з державного сектору, аналітичних центрів, академічних установ), яка забезпечуватиме міністерства готовими методиками, шаблонами, аналітичними інструментами та менторською підтримкою на всіх етапах циклу формування політик. Також необхідно запровадити прозорий механізм замовлення та фінансування досліджень, аналітичних записок і стратегічних оглядів в українських експертних інституціях. Це особливо важливо з огляду на поступове скорочення зовнішньої донорської допомоги — механізми замовлення потрібної аналітики слід закріпити всередині національної системи.

2. ПОСИЛИТИ ДОСТУПНІСТЬ І ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИК

Доступ до якісних, актуальних і зіставних даних є ключовою передумовою формування політики, заснованої на доказах. Попри те, що Україна досягла помітного прогресу у сфері відкритих даних і залишається серед регіональних лідерів, робота з даними всередині міністерств та інших органів влади все ще залишається складною та фрагментованою. Насамперед бракує цілісного розуміння, **які саме дані вже існують**, хто за них відповідає, якої вони якості та де є прогалини. Через це дані не завжди використовуються під час підготовки політик, аналізу регуляторного впливу чи бюджетних розрахунків, а можливості сучасної аналітики й штучного інтелекту застосовуються лише точково.

Запропонований підхід полягає в тому, щоб на основі кількох пілотів у відібраних інституціях **послідовно відпрацювати весь цикл роботи з даними** — від інвентаризації та оцінки якості до інтеграції даних у щоденне формування політик і управлінські процеси. Після цього напрацьовані стандарти й практики можуть бути масштабовані на рівень усього Уряду.

Пропоновані ініціативи:

- 62. Запровадити ефективне управління даними** в міністерствах для підтримки процесу формування політик: призначити в кожному міністерстві координаторів даних із визначеним профілем компетенцій; забезпечити для них навчання та менторську підтримку; інтегрувати роботу з адміністративними, статистичними та відкритими даними в процеси підготовки політик, аналізу регуляторного впливу, моніторингу виконання урядових пріоритетів і звітування.
- 63. Провести аудити даних** у відібраних інституціях, щоб визначити наявні набори даних, оцінити їхню якість, виявити прогалини, обмеження доступу та технічні бар'єри. Результати аудитів мають стати основою для усунення цих бар'єрів, зокрема із застосуванням інструментів штучного інтелекту для попередньої обробки та аналізу даних.
- 64. Розвинути національну екосистему відкритих даних** за принципом open by default: модернізувати національний портал відкритих даних відповідно до стандартів ЄС; запровадити регулярні аудити якості та оновлення ключових наборів; забезпечити підключення й підтримку регіональних і муніципальних платформ відкритих даних. Дані мають бути придатними до повторного використання в урядовій аналітиці, включно з оцінкою регуляторного впливу та розробкою політик.

3. ПРОВЕСТИ НАСТУПНИЙ ЕТАП ДЕРЕГУЛЯЦІЇ ЯК СКЛАДОВУ НОВОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИК

Надмірне регулювання шкодить не лише громадянам і бізнесу — воно переважно й саму адміністрацію, яка витрачає ресурси на контроль за дотриманням норм, що не завжди створюють додану вартість. Водночас процес наближення до ЄС у низці сфер передбачає запровадження — подекуди доволі жорстких — регуляторних вимог. Це означає, що існує значний простір для розумного, заснованого на даних дерегулювання, яке поєднує спрощення правил із кращим, сумісним із правом ЄС практиками.

Якщо підійти до цього системно, дерегуляція може стати практичним майданчиком для міністерств і експертного середовища, де напрацьовуються сучасні підходи до аналізу політик, оцінки регуляторного впливу та проведення консультацій.

Пропоновані ініціативи:

- 65. Запустити програму системного зниження регуляторного навантаження,** узгоджену з вимогами ЄС. Визначити кількісні цілі щодо скорочення адміністративних витрат для громадян, бізнесу та держави; запровадити регулярне звітування про прогрес і публічне висвітлення результатів — зокрема економії коштів і часу — відповідно до європейських методологій та практик.
- 66. Усунути причини повторного накопичення регуляцій.** Провести перегляд внутрішніх процедур, стимулів і практик, які породжують зайві вимоги (дублювання дозволів, надлишкові погодження, перестраховальні норми), та вбудувати запобіжники, що унеможливають їх повернення.
- 67. Запобігти появі нових зайвих регуляцій.** Упровадити принципи «one-in, one-out» або «one-in, two-out» для підзаконних актів і, де це можливо, для законів; посилити оцінку регуляторного впливу та незалежну перевірку якості норм — наприклад, через дорадчі платформи, офіс (омбудсмена) з питань дерегуляції або посилену функцію в центрі Уряду.
- 68. Поєднати дерегуляцію з процесом наближення до ЄС.** У сферах, де ЄС вимагає регулювання, застосовувати принцип «мінімум, який відповідає acquis» та компенсувати нові вимоги скасуванням застарілих або нерелевантних норм у суміжних галузях, щоб не збільшувати загальне регуляторне навантаження.

Такий підхід дозволить одночасно: (i) зменшувати реальні бар'єри для бізнесу й громадян; (ii) навчати міністерства працювати за сучасним циклом формування політик; (iii) гармонізувати регулювання з правом ЄС без надмірної «українізації» вимог; (iv) демонструвати суспільству та бізнесу відчутний результат.

4. СФОРМУВАТИ ВНУТРІШНІЙ ЗАПИТ НА ПОЛІТИКИ, ЗАСНОВАНІ НА ДОКАЗАХ, І ПОСИЛИТИ РОЛЬ ЦЕНТРУ УРЯДУ В ЦЬОМУ ПРОЦЕСІ

Стратегія реформування державного управління, затверджена Кабінетом Міністрів, може лише частково впливати на роботу Верховної Ради та ширшої політичної системи. Водночас сам Уряд здатен поступово підвищувати власні вимоги до аналізу, оцінки регуляторного впливу, публічних консультацій і реалістичного планування впровадження політик. Для цього центр уряду має перейти від переважно процедурної ролі до ролі партнера й центру підтримки — такого, що задає зрозумілі стандарти, надає методики та інструменти, допомагає міністерствам і координує спільну підготовку політик там, де потрібні міжвідомчі рішення.

Пропоновані ініціативи:

- 69. Переглянути, спростити й оновити вимоги** до обґрунтування політик і проєктів нормативно-правових актів (включно з аналізом регуляторного впливу). У цьому контексті — реалізувати вже затверджену Кабінетом Міністрів Концепцію стратегічного планування та узгодити її з вимогами до оцінки впливу, консультацій і бюджетного планування. Ключовий принцип: **менше документів — більше змісту**, щоб нова система не створила ще один громіздкий бюрократичний механізм.
- 70. Створити в центрі уряду Центр якісної політики та регулювання**, укомплектований державними службовцями, відрядженими фахівцями з міністерств і зовнішніми експертами з академічного та аналітичного середовища. Його мандат: розроблення методичних матеріалів і шаблонів, підтримка міністерств у підготовці політик (через наставництво, peer-review), впровадження цифрових інструментів і розвиток спільнот практиків. За можливості — зробити його послуги доступними також для Верховної Ради та її комітетів.
- 71. Запустити пілотні проєкти з використання прогнозно-аналітичних методів** (foresight, сценарне планування, stress-testing, післядійові (ex-post) огляди реалізації політик) та після їхньої апробації — поширювати успішні підходи серед міністерств.
- 72. Трансформувати правову експертизу** в центрі уряду (Мін'юст, Секретаріат КМУ) — від моделі «виправляємо слабкі проєкти» до моделі «підвищуємо якість на рівні міністерств». Для цього слід усунути дублювання функцій, затвердити чіткі стандарти правотворчості та регулярно надавати міністерствам узагальнений зворотний зв'язок щодо типових помилок. Ключовий показник успіху центру — якість підготовлених проєктів, а не кількість доопрацювань.

- 73. Запровадити цифрові інструменти** для підготовки, погодження та консультацій щодо політик і проєктів нормативно-правових актів — із можливістю відстеження аналітичних матеріалів, проведених консультацій, аналізу регуляторного впливу та позицій інших органів.
- 74. Оптимізувати систему моніторингу та звітування**, зосередивши її на ключових урядових пріоритетах замість моніторингу тисячі дрібних завдань. Паралельно визначити політичні ініціативи без критичних часових обмежень і готувати їх за моделлю повного циклу формування політики — із ґрунтовним аналізом проблем, варіантів рішень і планів реалізації.

5. ПЕРЕБУДУВАТИ СИСТЕМУ ФУНКЦІЙ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ НАВКОЛО СУЧАСНОГО ЦИКЛУ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИК.

Попри те, що реформування міністерств було одним із центральних елементів Стратегії реформування державного управління 2017 року, системних змін не відбулося. Спроба запровадити директорати з формування політик була важливим, але короточасним етапом. Міністерства й далі поєднують надто широкий спектр завдань — від розробки політик і законодавства до операційного адміністрування. Це розпорошує ресурси та послаблює саме ту функцію, яка має бути в центрі підготовки до членства в ЄС.

Тому варто повернутися до базової логіки 2017 року — чітко розмежувати політичні мандати міністерств, забезпечити повне охоплення напрямів, пов'язаних з євроінтеграцією, і поступово вивести з міністерств функції, не пов'язані з формуванням політик. Водночас нова модель має бути гнучкішою: мандати міністерств повинні змінюватися разом із урядовими пріоритетами, а система — дозволяти спільну роботу там, де політика за своєю природою є міжвідомчою (відбудова, людський капітал, підтримка ветеранів, децентралізація, окремі напрями наближення до *acquis* ЄС тощо).

Пропоновані ініціативи:

- 75. Провести пілотні функціональні картування.** Розпочати поетапне картування мандатів і сфер відповідальності міністерств та ЦОВВ, зіставивши їх із урядовими пріоритетами, вимогами процесу вступу до ЄС і наявними бюджетами. За результатами — підготувати пропозиції щодо перерозподілу або укрупнення функцій.
- 76. Запровадити системний і регулярний перегляд функцій.** Ідентифікувати завдання, які можна скасувати, передати на інший рівень (агентства, служби, держпідприємства, місцеве самоврядування) або оптимізувати через спільні сервіси. Зосередити діяльність міністерств на трьох ключових функціях: (i) формування політик, (ii) нормотворчість, (iii) управління

реалізацією. Операційні та рутинні функції мають бути передані профільним виконавчим органам.

- 77. Посилити роль центру уряду у функціональному управлінні.** Надати Секретаріату Кабінету Міністрів (у співпраці з Мінфіном, Мінцифрою та, за потреби, НАДС) мандат координувати функціональний аналіз, відстежувати узгодженість реформ між секторами, моніторити виконання урядових пріоритетів і надавати методичну підтримку під час реорганізацій. Центр уряду має виконувати спрямовуючу, загальноурядову роль, що забезпечує цілісність архітектури державного управління.
- 78. Створити гнучку правову рамку для швидких інституційних змін.** Спрощувати процедури утворення, злиття, реорганізації та перерозподілу функцій органів; запровадити механізми оперативного перерозподілу кадрів і бюджетних ресурсів між інституціями відповідно до змін урядових пріоритетів; мінімізувати бюрократичні бар'єри.
- 79. Запровадити спільну відповідальність за реалізацію «наскрізних» урядових цілей.** Для комплексних політик формувати тимчасові міжвідомчі проєктні команди, до складу яких входять державні службовці та зовнішні експерти. Визначати для таких команд спільні мандати, бюджети та узгоджені KPI/OKR, закріплюючи відповідальність не лише за підготовку акта, а й за його практичне впровадження.



РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ

Дану публікацію створено за підтримки Європейського Союзу.
Зміст не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

EU4PAR



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

← ПРОЕКТ ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ