

ПОРЯДОК ДЕННИЙ ДИРЕКТОРАТУ МІНІСТЕРСТВА: ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

Національне агентство України з питань державної служби

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

Швейцарсько-український освітній проект
«Розвиток громадянських компетентностей в Україні - DOCCU»

КИЇВ - 2017

За загальною редакцією Костянтина ВАЩЕНКА

Авторський колектив: Марина КАНАВЕЦЬ (керівник авторського колективу), Юлія ЛИХАЧ, Наталія ПРОТАСОВА, Анжела КУКУЛЯ, Іван РОЩИН, Оксана БУТЕНКО, Юлія ФЕДИНА, Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

Порядок денний директорату міністерства: практичний посібник/ [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, Н. Протасова, А. Кукуля, І. Рощин, О. Бутенко, Ю. Федина, І. Семенець-Орлова; за заг. ред. К. Ващенко]. - К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. - 250 с.

Посібник підготовлено за підтримки уряду Швейцарської Конфедерації в рамках впровадження швейцарсько-українського освітнього проекту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні - DOCCU» (www.doccu.in.ua).

У посібнику висвітлено основні аспекти діяльності нових директоратів міністерств щодо аналізу та формування політики, впровадження реформ у відповідних сферах.

Стане у нагоді працівникам нових директоратів міністерств, а також буде цікавим широкому колу державних службовців та експертів у сфері державного управління і державної служби.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація



УДК 354/35.07:35.08

Видано за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги.

- © К. Ващенко, загальна редакція, 2017
- © М. Канавець та ін., текст, 2017
- © Ю. Щепотко та С. Кух, оригінал-макет, 2017
- © С. Кух, дизайн обкладинки, 2017
- © Національне агентство України з питань державної служби, 2017
- © Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017
- © Швейцарсько-український проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні – DOCCU», 2017

Національне агентство України з питань державної служби

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах. Серед напрямів діяльності Національного агентства України з питань державної служби є вивчення європейського досвіду у сфері державної служби та розробка пропозиції щодо впровадження у діяльність органів державної влади кращої міжнародної практики.

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

Державна установа, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби. Серед напрямів діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу є удосконалення чинних та сприяння впровадженню нових стандартів і процедур роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування на основі кращої світової практики, а також видання періодичних публікацій аналітичного та інформаційного характеру з метою поширення нових ідей та кращих практик у сфері державної служби.

Швейцарсько-український освітній проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні - DOCCU»

Швейцарсько-український освітній проект «Розвиток громадянських компетентностей в Україні - DOCCU», реалізується в Україні в рамках Швейцарської стратегії співробітництва для України на 2015-2018 роки, за напрямом «Врядування та відновлення миру». Донором проекту є Швейцарська Конфедерація, а головним виконавцем проекту - Цюрихський педагогічний університет (Швейцарія), бенефіціаром - Національне агентство України з питань державної служби.

Головною метою проекту є підтримка сталого розвитку громадянського суспільства за допомогою поширення знань про освіту для демократичного громадянства та освіти з прав людини (ОДГ/ОПЛ) в Україні.



Реформа державного управління - складна і комплексна. Це - умова впровадження всіх інших реформ, а також умова успішної євроінтеграції України.

Основна мета - створити ефективну сучасну систему, що здатна вирішувати проблеми громадян та забезпечувати розвиток країни. Минулого року Уряд затвердив комплексну Стратегію реформування державного управління до 2020 року, що включає в себе реформу міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, державних послуг, запровадження сучасних методів управління персоналом.

Зараз триває перший етап - масштабне реформування міністерств. Нашим завданням є здійснення переходу до нової процедури підготовки та впровадження урядових рішень, заснованої на аналізі політики. Метою

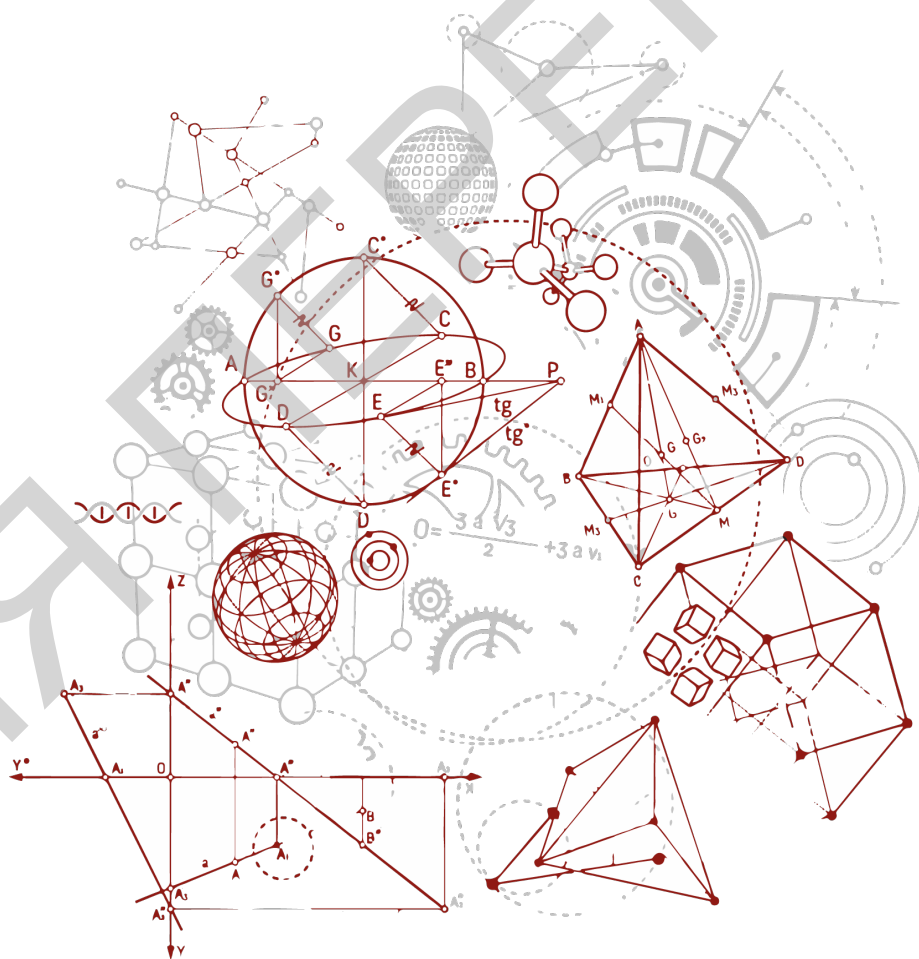
реформування міністерств є перетворення їх з установ, що здійснюють управління галуззю, на сучасні і потужні аналітичні центри, які створюють урядові рішення нової якості. Для цього в міністерствах створено нові директорати, які відповідатимуть за аналіз та формування політики у відповідних сферах.

Посібник, який Ви тримаєте в руках, не охоплює всі завдання і напрями діяльності нових директоратів міністерств, але пропонує практичні поради для вирішення типових питань, з якими стикнуться у своїй роботі фахівці з питань реформ.

Маю надію, що цей посібник стане у нагоді працівникам нових директоратів міністерств та сприятиме реформуванню державного управління і державної служби.

*Міністр Кабінету Міністрів України
Олександр Саєнко*

РОЗДІЛ І.
МІСЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ



**МІСІЯ, ЗАВДАННЯ, ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

МІСІЯ ЗАВДАННЯ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
ДИРЕКТОРАТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
МІСІЯ ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
МІСІЯ ДИРЕКТОРАТУ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСІЯ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТУ

Директорат – самостійний структурний підрозділ апарату міністерства, що утворюється для виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням формування державної політики в одній або декількох сферах компетенції міністерства.

Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції – самостійний структурний підрозділ апарату міністерства, що утворюється для виконання завдань, пов'язаних із стратегічним плануванням діяльності міністерства та координацією роботи із забезпечення формування державної політики у сферах компетенції міністерства.

Генеральний департамент – структурний підрозділ для виконання завдань, пов'язаних із підготовкою та реалізацією ключових національних реформ у відповідних сферах компетенції Національного агентства з питань державної служби та Державного агентства з питань електронного урядування.

Реформа державного управління є однією з ключових реформ у країнах з перехідною економікою, що здійснюють комплексні зміни у різних сферах державної політики. Дієва система державного управління виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності країни, що у свою чергу визначає відповідність критеріям членства в Європейському Союзі. При цьому ефективне державне управління передбачає не лише конкурентоспроможність країни та її економічне зростання, а також здатність держави розробляти та впроваджувати ефективну державну політику у всіх ключових сферах життєдіяльності суспільства, забезпечувати добробут та соціальний захист громадян, надавати якісні адміністративні послуги тощо. Позиціонування України як демократичної держави, що обрала європейський вектор розвитку і стратегічний курс на здійснення глибоких структурних перетворень у всіх сферах суспільно-політичного й соціально-економічного життя, визначає важливість вдосконалення системи державного управління.

З метою законодавчого закріплення пріоритетів, напрямів та засад удосконалення системи державного управління Кабінетом Міністрів України була схвалена Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки¹.

Ідеологія Стратегії полягає у формуванні ефективної системи державного управління, що відповідає принципам публічного адміністрування ЄС, яка здатна виробляти й реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики; надання якісних публічних послуг громадянам та забезпечення оптимального використання публічних фінансів. Основна мета Стратегії передбачає формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики.

Ефективна реалізація реформи державного управління, підвищення інституційної спроможності відповідних органів передбачає оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєвого збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ.

Зцією метою Уряд ухвалив рішення щодо запровадження посад фахівців з питань реформ (розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ» від 11 листопада 2016 р. № 905-р)².

¹ Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

² Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: Розпорядження

Для досягнення поставленої мети в Секретаріаті Кабінету Міністрів України та міністерствах, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ, створюються нові структурні підрозділи - директорати та запроваджуються посади фахівців з питань реформ.

Мета новостворених підрозділів - посилити спроможність міністерств до аналізу й оцінки ефективності політики та в перспективі - забезпечити перетворення міністерств на ефективні центри формування державної політики.

МЕТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПОСАД ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ



ПОСИЛИТИ
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ
ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ
ВЛАДИ



ЗАЛУЧИТИ НА ПОСАДИ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ
ФАХІВЦІВ



ЗАБЕЗПЕЧИТИ
ПІДГОТОВКУ ТА
РЕАЛІЗАЦІЮ КЛЮЧОВИХ
РЕФОРМ

Фахівці з питань реформ - це державні службовці, призначені на такі посади за результатами відкритого конкурсу відповідно до вимог і в порядку, що визначені Законом України «Про державну службу».

Посади фахівців з питань реформ - це посади державної служби категорій «А», «Б» і «В» з посадовими обов'язками, що передбачають підготовку та реалізацію ключових національних реформ (визначення проблем, підготовка пропозицій та планів заходів щодо їх розв'язання, підготовка проектів відповідних актів законодавства, організація та участь у виконанні згаданих планів заходів, оцінювання результатів їх реалізації), на які поширюються спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці державних службовців.

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ – ХТО ВОНИ?



ДЕРЖАВНІ
СЛУЖБОВЦІ
МІНІСТЕРСТВ
КАТЕГОРІЇ
«А», «Б», «В»



ПРИЗНАЧЕНІ ЗА
РЕЗУЛЬТАТАМИ
КОНКУРСУ



ВІДПОВІДАЮТЬ
ЗА ПІДГОТОВКУ
І ВПРОВАДЖЕННЯ
КЛЮЧОВИХ
РЕФОРМ



МАЮТЬ
СПЕЦІАЛЬНІ
УМОВИ ОПЛАТИ
ПРАЦІ

*Посади фахівців з питань реформ поділяються на три групи:
До першої групи належать посади Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його заступників та державних секретарів міністерств.*

Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80>

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТУ МІНІСТЕРСТВА
МІСІЯ ЗАВДАННЯ
ДИРЕКТОРАТ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
МІСІЯ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ДИРЕКТОРАТ
ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСІЯ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ

Фахівці з питань реформ – державні службовці категорій «А», «Б», «В», призначені на такі посади за результатами відкритого конкурсу та відповідно до вимог і в порядку, що визначені Законом України «Про державну службу».

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

До другої групи належать посади керівників та заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. Перелік таких посад затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням Міністра Кабінету Міністрів України за пропозицією Національного агентства України з питань державної служби, сформованою на основі пропозицій відповідних міністрів.

Третю групу складають посади державної служби категорій «Б» і «В», які визначені посадами фахівців з питань реформ в межах чисельності, затвердженої Кабінетом Міністрів України за поданням Міністра Кабінету Міністрів України за пропозицією Національного агентства України з питань державної служби, сформованою на основі пропозицій відповідних міністрів. Переліки посад фахівців з питань реформ в межах чисельності, затвердженої Кабінетом Міністрів України, та з урахуванням положень цієї Концепції формуються відповідними міністрами.

ПОСАДИ ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ РЕФОРМ



ДЕРЖСЕКРЕТАР КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖСЕКРЕТАРІ МІНІСТЕРСТВ
ЗАСТУПНИКИ ДЕРЖСЕКРЕТАРЯ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ



КЕРІВНИКИ, ЗАСТУПНИКИ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ СЕКРЕТАРІАТУ КАБМІНУ, МІНІСТЕРСТВ, ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬ КЛЮЧОВІ РЕФОРМИ



ПОСАДИ КАТЕГОРІЙ «Б», «В»

Вимоги до кандидатів на посади фахівців з питань реформ включають загальні і спеціальні вимоги відповідно до Закону України «Про державну службу»¹. Спеціальні вимоги можуть включати вимоги щодо професійних знань, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, навичками проектного управління та наявності досвіду такого управління, аналітичного мислення, навичок планування і аналізу, творчих здібностей, ініціативності, об'єктивності, відповідальності, вміння працювати в стресових ситуаціях, а також інші вимоги.

**ВИМОГИ ДО ФАХІВЦІВ
ТА УМОВИ ПРАЦІ**



¹ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [Електронний есурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

На посади фахівців з питань реформ призначаються особи, які є переможцями конкурсного відбору на посади державної служби, що визначені як посади фахівців з питань реформ¹.

З метою запровадження посад фахівців з питань реформ Уряд ухвалив рішення щодо утворення у структурі апарату 10 пілотних міністерств, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Національному агентстві України з питань державної служби та Державному агентстві з питань електронного урядування нових підрозділів - директоратів (постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади» від 18 серпня 2017 року № 644)².

Нові підрозділи, створені для виконання завдань з формування державної політики, реалізації ключових національних реформ та координації заходів з впровадження державної політики *поділяються на директорат міністерства* (забезпечення формування державної політики в одній або декількох сферах компетенції міністерства) та *директорат стратегічного планування та європейської інтеграції* (стратегічне планування та координація роботи із забезпечення формування державної політики у сферах компетенції міністерства).

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТУ
МІСІЯ ЗАВДАННЯ
ДИРЕКТОРАТУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
ДИРЕКТОРАТУ
МІСІЯ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ДИРЕКТОРА
ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСІЯ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТУ

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

	<i>Директорат міністерства</i>	<i>Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції</i>
Мета	Виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням формування державної політики в одній або декількох сферах компетенції міністерства.	Виконання завдань, пов'язаних із стратегічним плануванням діяльності міністерства та координацією роботи із забезпечення формування державної політики у сферах компетенції міністерства.
Завдання	- забезпечення формування державної політики на основі постійного аналізу стану справ у сфері його компетенції, вироблення альтернативних варіантів розв'язання існуючих проблем;	- стратегічне планування діяльності міністерства, удосконалення такого планування; - координація роботи інших структурних підрозділів апарату міністерства із забезпечення формування державної політики у сферах компетенції

¹ Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 648 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/648-2017-%D0%BF>

² Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 644 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-%D0%BF>

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

	<i>Директорат міністерства</i>	<i>Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції</i>
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; - забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері його компетенції 	<p>міністерства та забезпечення її відповідності цілям та пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планам пріоритетних дій Уряду, іншим документам державної політики, положенням Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі - Угода про асоціацію), іншим міжнародним зобов'язанням держави</p>
Функції	<ul style="list-style-type: none"> - здійснює постійний аналіз стану справ у сфері його компетенції, включаючи політичні, правові, фінансові, організаційні та інші аспекти, аналізує існуючі та виявляє нові проблеми у сфері його компетенції на основі дослідження статистичних даних, звернень державних органів та органів місцевого самоврядування, звернень громадян, інших джерел інформації; - формує пропозиції щодо альтернативних варіантів розв'язання виявлених проблем, здійснює оцінку їх переваг та ризиків; - визначає коло заінтересованих сторін, що є об'єктами впливу державної політики у сфері його компетенції (представники окремих верств населення, громадські об'єднання, суб'єкти господарювання тощо); 	<ul style="list-style-type: none"> - розробляє пропозиції щодо формування цілей та пріоритетів діяльності міністерства у сферах його компетенції; - здійснює планування та координацію роботи інших структурних підрозділів апарату міністерства з розроблення документів державної політики, надає їм необхідну методично-консультативну допомогу; - проводить аналіз розроблених іншими структурними підрозділами апарату міністерства проектів документів державної політики та актів законодавства щодо їх відповідності цілям та пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планам пріоритетних дій Уряду, іншим документам державної політики, положенням Угоди про асоціацію, іншим міжнародним зобов'язанням України

	<i>Директорат міністерства</i>	<i>Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції</i>
<i>Функції</i>	<p>- проводить консультації із заінтересованими сторонами з метою залучення їх до процесу формування державної політики, вивчає, узагальнює і враховує результати таких консультацій під час аналізу стану справ у сфері його компетенції та визначення альтернативних варіантів розв'язання існуючих проблем;</p> <p>- забезпечує здійснення фахових комунікацій;</p> <p>- розробляє пропозиції щодо формування державної політики за результатами проведеного аналізу стану справ у сфері його компетенції, узгодження інтересів, цілей та шляхів розв'язання існуючих проблем, готує відповідні проекти документів державної політики, аналітичні інформаційні, довідкові та інші матеріали та подає їх на розгляд керівництву міністерства;</p> <p>- здійснює аналіз нормативно-правових актів у сфері його компетенції з метою виявлення прогалин та неузгодженостей, узагальнює практику застосування законодавства, розробляє пропозиції щодо його вдосконалення та готує відповідні проекти законодавчих актів, актів Президента України</p>	<p>За результатами такого аналізу надає розробникам проектів обов'язкові до розгляду пропозиції;</p> <p>- забезпечує підготовку пропозицій міністерства до проектів планів пріоритетних дій Уряду відповідно до встановлених форм і стандартів якості;</p> <p>- здійснює координацію роботи інших директоратів міністерства щодо участі міністерства у формуванні проекту Державного бюджету України на відповідний рік та середньострокової бюджетної декларації з метою забезпечення врахування пріоритетів діяльності міністерства на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди;</p> <p>- взаємодіє із структурними підрозділами апарату міністерства з метою проведення аналізу та узагальнення їх роботи з підготовки планів діяльності міністерства для забезпечення їх відповідності цілям та пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планам пріоритетних дій Уряду, іншим документам державної політики;</p> <p>- здійснює моніторинг виконання міністерством та центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через відповідного міністра, Програми діяльності Кабінету Міністрів України,</p>

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ ЗАВДАННЯ
ДИРЕКТОРАТУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
ДИРЕКТОРАТУ
МІСІЯ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
ДИРЕКТОРАТ
ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСІЯ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТУ

**РОЗДІЛ I.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

Функції

	<i>Директорат міністерства</i>	<i>Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції</i>
	<p>та Кабінету Міністрів України, актів міністерства;</p> <p>- забезпечує узгодженість проектів документів державної політики та проектів актів законодавства, що ним розробляються, з цілями та пріоритетами, визначеними Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, планами пріоритетних дій Уряду, іншими документами державної політики, зобов'язаннями України в рамках Угоди про асоціацію, іншими міжнародними зобов'язаннями України;</p> <p>- здійснює моніторинг та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері його компетенції за визначеними показниками досягнення поставлених цілей, включаючи результати діяльності центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через відповідного міністра, готує пропозиції щодо продовження, перегляду або коригування державної політики;</p>	<p>планів пріоритетних дій Уряду, інших документів державної політики, забезпечує підготовку відповідних звітів;</p> <p>- взаємодіє із структурними підрозділами апарату міністерства з питань планування їх роботи із впровадження та звітування щодо виконання зобов'язань України у сферах компетенції міністерства відповідно до Угоди про асоціацію;</p> <p>- здійснює в межах компетенції координацію діяльності міністерства з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, співробітництва з міжнародними організаціями та міжнародними фінансовими інституціями;</p> <p>- здійснює управління змінами у міністерстві, зокрема забезпечує:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формування стратегії розвитку та реформування міністерства, надання структурним підрозділам апарату міністерства необхідної методично-консультативної допомоги; • посилення спроможності міністерства щодо управління проектами, здійснення внутрішніх і зовнішніх комунікацій; <p>- забезпечує наступність у діяльності міністерства у разі зміни його керівного складу, аналіз та узагальнення наданих структурними підрозділами апарату міністерства матеріалів для інформування державним</p>

	<i>Директорат міністерства</i>	<i>Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції</i>
Функції	<p>- бере участь у заходах з інформування громадськості щодо засад державної політики міністерства, готує методичні рекомендації та надає необхідні роз'яснення;</p> <p>- здійснює заходи щодо адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу відповідно до зобов'язань України в рамках Угоди про асоціацію, вивчає європейський досвід у сфері його компетенції;</p> <p>- висловлює в межах компетенції позицію щодо проектів документів державної політики та актів законодавства, що готуються іншими структурними підрозділами апарату міністерства або іншими державними органами та подаються на розгляд Кабінету Міністрів України, а також законопроектів, які подаються на розгляд Верховної Ради України іншими суб'єктами права законодавчої ініціативи.</p> <p>Готує зауваження і пропозиції до прийнятих Верховною Радою України законів, що надійшли на підпис Президентові України;</p> <p>13) проводить фінансово-економічні розрахунки щодо обсягу фінансових та матеріальних витрат, необхідних для забезпечення формування та реалізації державної</p>	<p>секретарем міністерства новопризначеного міністра щодо поточного стану справ, проблемних питань, цілей та пріоритетів діяльності міністерства.</p>

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТУ
 ДИРЕКТОРАТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
 МІСІЯ ЗАВДАННЯ
 КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
 ДИРЕКТОРАТУ
 МІСІЯ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
 ДИРЕКТОРАТУ
 ФУНКЦІ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ
 ДИРЕКТОРАТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
 МІСІЯ
 ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
 ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
 ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
 ДИРЕКТОРАТУ

**РОЗДІЛ I.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

	<i>Директорат міністерства</i>	<i>Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції</i>
Функції	політики у сфері його компетенції, визначає джерела покриття можливих втрат доходів або додаткових видатків державного бюджету; - бере участь у процесі стратегічного планування, готує пропозиції до планів пріоритетних дій Уряду та планів діяльності міністерства з питань, що належать до його компетенції; - бере участь у бюджетному процесі на рівні міністерства з метою забезпечення ефективного використання бюджетних коштів у сфері його компетенції; - здійснює координацію залучення, надання та використання міжнародної фінансової допомоги у сфері його компетенції.	
Підпорядкування	Підпорядкований державному секретарю міністерства. Діяльність директорату координується міністром або відповідно до розподілу обов'язків першим заступником міністра чи заступником міністра.	Підпорядкований державному секретарю міністерства. Діяльність директорату координується міністром.

Також, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України 18 серпня 2017 року № 644, у складі апарату Національного агентства України з питань державної служби та Державного агентства з питань електронного урядування створюються генеральні департаменти.

Метою створення зазначених структурних підрозділів є виконання завдань, пов'язаних із підготовкою та реалізацією ключових національних реформ у відповідних сферах компетенції цих центральних органів виконавчої влади.

УТВОРЕННЯ ПІДРОЗДІЛІВ

У Секретаріаті Кабінету Міністрів
України та міністерствах

В інших ЦОВВ (НАДС, ДАЕУ)

Директорати

Генеральні
департаменти

Для виконання завдань у складі директорату/генерального департаменту утворюються експертні групи, до яких входять державні експерти. У разі коли виконання завдань за окремим напрямом діяльності директорату/генерального департаменту за обсягом може бути покладено на одного державного експерта, у складі директорату вводяться окремі посади державних експертів.

Директорат/генеральний департамент очолює генеральний директор/директор, який має право підпису листів з питань, що належать до компетенції директорату. У разі відсутності генерального директора його повноваження виконує один із керівників експертних груп або державних експертів відповідно до наказу державного секретаря міністерства/керівника центрального органу виконавчої влади.

Штатна чисельність директорату та експертних груп у його складі встановлюється державним секретарем міністерства/керівником центрального органу виконавчої влади з урахуванням складності та обсягу покладених на зазначені структурні підрозділи завдань.

Посадові обов'язки генерального директора, керівників експертних груп, державних експертів визначаються положенням про відповідний структурний підрозділ та посадовими інструкціями, які затверджуються державним секретарем міністерства/керівником центрального органу виконавчої влади.

СТРУКТУРА І ЧИСЕЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРАТІВ

Добір з посади
за конкурсом зі
спеціальними
вимогами

Штатна чисельність:

- відсутнє обмеження
- встановлюється державним секретарем міністерства з урахуванням складності та обсягу завдань

ДИРЕКТОРАТ

Генеральний
директор

Керівник
експертної
групи

Державний
експерт

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
МІСІЯ ЗАВДАННЯ
ПРАКТИЧНИЙ ПОСЬБИНИ КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ
МІСІЯ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ДИРЕКТОРАТ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

МІСІЯ ЗАВДАННЯ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
МІСІЯ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
МІСІЯ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ДИРЕКТОРАТ

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

З метою створення директоратів Секретаріату Кабінету Міністрів України, директоратів міністерств, генеральних департаментів інших центральних органів виконавчої влади, що будуть утворені для виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням формування державної політики у відповідних сферах, із стратегічним плануванням діяльності та координацією роботи із забезпечення формування державної політики в структурі зазначених державних органів необхідно забезпечити:

- внесення змін до штатного розпису;
- затвердження Положення про директорат на основі відповідного Типового положення;
- оголошення конкурсу на зайняття вакантної посади Генерального директора;
- призначення на посаду Генерального директора;
- включення його до складу конкурсної комісії, яка здійснюватиме відбір на інші вакантні посади державної служби у відповідному директораті;
- заповнення не менше 50 % посад директорату;
- видання наказу керівника державної служби в державному органі про початок здійснення директоратами повноважень.

Перелік нормативно-правових актів:

- Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 644 «Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 645 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 646 «Питання Секретаріату Кабінету Міністрів України»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 647 «Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 648 «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 06 вересня 2017 року № 694 «Про внесення змін до порядку, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 і від 18 серпня 2017 р. № 647»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р «Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 580-р «Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2017 року № 726-р «Про внесення змін до плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016 - 2020 роки»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227 «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2016 року № 418-р «Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 581-р «Про передачу деяких бюджетних призначень, передбачених Господарсько-фінансовому

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

МІСІЯ ЗАВДАННЯ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА СВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МІСІЯ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
МІСІЯ ДИРЕКТОРАТУ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСІЯ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА СВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ

департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України у 2017 році на підтримку реалізації комплексної реформи державного управління»;

- Наказ Міністерства соціальної політики України «Про внесення зміни до пункту 5 Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)» від 11 жовтня 2017 року № 1609.

**РОЗДІЛ І.
МІСІЯ, ЗАВДАННЯ,
ФУНКЦІЇ ДИРЕКТОРАТІВ
ТА ФАХІВЦІВ
З ПИТАНЬ РЕФОРМ**

**Додаток 1. Приклад наказу
про введення нового штатного розпису**

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ ЗАВДАННЯ
ДИРЕКТОРАТ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ МІСІЯ КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
МІСІЯ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ДИРЕКТОРАТ
ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСІЯ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ



Приклад

МІНІСТЕРСТВО

НАКАЗ

_____ 2017

Київ

№ _____

Про введення в дію штатного
розпису Міністерства

Відповідно до постанов Кабінету Міністрів України від _____
2017 року № _____ «Деякі питання упорядкування структури Секретаріату
Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів
виконавчої влади», від _____ 2017 року № _____ «Про внесення змін до
постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15»
(за необхідності вказати інші підстави)

НАКАЗУЮ:

1. Ввести в дію з _____ 2017 року зміни до штатного розпису
Міністерства _____, введеного в
дію наказом Міністерства від _____ 20__ року № _____ «Про
введення в дію штатного розпису апарату Міністерства
_____, погодженого Міністерством фінансів
України», що додаються.

2. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Державний секретар

_____ (ПІБ)

МІСІЯ ЗАВДАННЯ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
ДИРЕКТОРАТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
МІСІЯ ДИРЕКТОРАТУ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
МІСІЯ ДИРЕКТОРАТУ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ
ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ДИРЕКТОРАТУ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТУ

**Додаток 1. Приклад наказу
про введення нового штатного розпису
(продовження)**

Ввести до штатного розпису

3

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн.)
--------------	---	--------------------------------	-------------------------------	--

Директорат міністерства (назва)

- 3.1. Назва експертної групи
Керівник експертної групи
Державний експерт експертної групи
- 3.2. Назва експертної групи
Керівник експертної групи
Державний експерт експертної групи

Всього

**Додаток 1. Приклад наказу
 про введення нового штатного розпису
 (продовження)**

ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
 МІСІЯ ЗАВДАННЯ
 ДИРЕКТОРАТ
 КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
 МІСІЯ ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ДИРЕКТОРАТ
 ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ДИРЕКТОРАТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСІЯ
 ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
 ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ ФАХІВЦІ З ПИТАНЬ РЕФОРМ ДИРЕКТОРАТ

"ПОГОДЖЕНО"

Міністерство фінансів України

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Штат в кількості _____ штатних одиниць з
 місячним фондом заробітної плати за
 посадовими окладами _____
 (прописом) грн.

Державний секретар Міністерства

_____ ПІБ

_____ 20__ р.

_____ 20__ р.

МП.

МП.

Зміни № 1 до штатного розпису на 2017 рік

(вводиться в дію з _____ 2017 року)

Міністерство

Підстава: постанови Кабінету Міністрів України від _____ 2017 року № _____ «Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади», від _____ 2017 року № _____ «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15»,

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн.)
-------	--	-------------------------	------------------------	---

1 2 3 4 5

Всього затверджено

вивести із штатного розпису

2. Назва самостійного структурного підрозділу

2.1. Назва структурного підрозділу

Назва посади

2.2. Назва структурного підрозділу

Назва посади

Всього

**Додаток 2. Приклад наказу
про упорядкування структури апарату**



Назва Міністерства або ЦОБВ

Приклад

НАКАЗ

Київ

№ _____

Про упорядкування структури апарату (назва Міністерства або ЦОБВ)

Відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», постанов Кабінету Міністрів України від 5 березня 2014 року № 85 «Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів» (зі змінами), від 12 березня 2005 року № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» (зі змінами), від _____ 2017 року № _____ «Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади» (за необхідності вказати інші підстави)

НАКАЗУЮ:

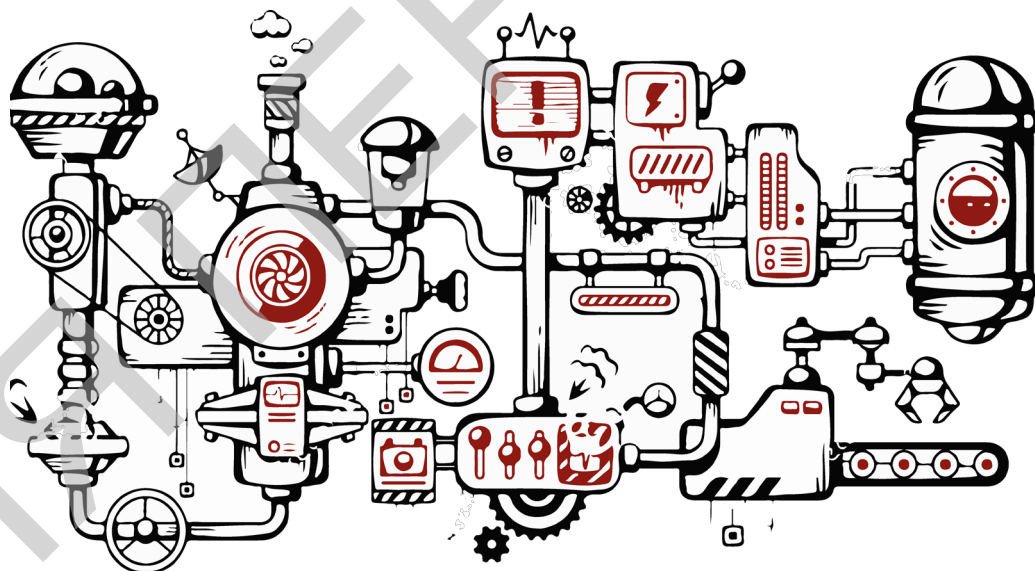
1. Внести до структури апарату (назва Міністерства або ЦОБВ), затвердженої наказом (назва Міністерства або ЦОБВ) від _____ № _____, такі зміни:
 - 1.1. Утворити самостійні структурні підрозділи:
_____ (8 штатних одиниць);
_____ (7 штатних одиниць);
 - 1.2. Зменшити штатну чисельність:
(Назва структурного підрозділу) до 22 штатних одиниць, ліквідувавши (Назва структурного підрозділу) (2 штатні одиниці);
 - 1.3. Перейменувати:
(Назва структурного підрозділу) у (Назва структурного підрозділу);
 - 1.4. Реорганізувати:
(Назва структурного підрозділу) утворивши (Назва структурного підрозділу);
 - 1.5. Увести самостійну посаду _____;

РОЗДІЛ II. РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ACQUIS ЄС

2.1. Нормативно-правові акти

2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України

2.3. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС



Закон – нормативно-правовий акт, що ухвалюється Верховною Радою України, який регулює найбільш важливі суспільні відносини шляхом встановлення загальнообов'язкових правил поведінки суб'єктів таких відносин та відповідальності за порушення зазначених правил.

РОЗДІЛ II.

РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО АСQUIS ЄС

2.1. Нормативно-правові акти

Найбільш важливим завданням міністерства є регулювання суспільних відносин, зокрема шляхом формування та реалізації державної політики у відповідній сфері, а також пов'язані з цими процеси розробки нормативно-правових актів.

Нормативно-правові акти поділяють на закони та підзаконні нормативно-правові акти.

Закон - нормативно-правовий акт, що ухвалюється Верховною Радою України, який регулює найбільш важливі суспільні відносини шляхом встановлення загальнообов'язкових правил поведінки суб'єктів таких відносин та відповідальності за порушення зазначених правил.

Нормативно-правовий акт - офіційний письмовий документ, прийнятий уповноваженим на це суб'єктом нормотворення у визначеній законодавством формі та за встановленою законодавством процедурою, спрямований на регулювання суспільних відносин, що містить норми права, має неперсоніфікований характер і розрахований на неодноразове застосування.

Процес підготовки нормативно-правових актів є сукупністю послідовних та взаємопов'язаних дій, результатом яких має стати акт, спрямований на задоволення потреб суспільства і держави.

В Україні відсутній закон про нормативно-правові акти, а питання щодо єдиного законотворчого і нормотворчого процесу розпоршені по різних законодавчих і підзаконних актах міністерств і відомств, що ускладнює процес підготовки нормативно-правових актів¹.

Для різних видів нормативно-правових актів встановлюються особливі процедурні вимоги.

Наприклад, порядок прийняття актів Кабінету Міністрів України регулюється Регламентом Кабінету Міністрів України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950, а порядок прийняття законів визначається Конституцією України, а також Регламентом Верховної Ради України, затвердженим Законом України від 10 лютого 2010 року № 1861- VI.

З огляду на те, що основними видами нормативно-правових актів, що розробляються міністерствами є акти Кабінету Міністрів України, процес нормотворення пропонуємо розглянути на прикладі Регламенту Кабінету Міністрів України.

¹ У Комітеті з питань правової політики та правосуддя відбувся «круглий стіл» на тему: «Правовий статус нормативно-правових актів та перспективи вдосконалення його законодавчого врегулювання». Офіційний портал Верховної Ради України. 24 травня 2016.

2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України

Регламент Кабінету Міністрів України, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 (далі - Регламент) встановлює порядок реалізації повноважень Кабінету Міністрів у відносинах з іншими органами державної влади, Президентом України, органами місцевого самоврядування та громадськістю. Регламентом встановлено порядок підготовки і проведення засідань Кабінету Міністрів, визначено, що на засіданнях розглядаються:

- концептуальні засади реалізації державної політики;
- питання, що потребують нормативно-правового врегулювання актами Кабінету Міністрів;
- питання організаційно-розпорядчого характеру (в тому числі кадрові, нагородження відзнаками Кабінету Міністрів);
- законодавчі ініціативи Кабінету Міністрів;
- питання, що потребують врегулювання актами Президента України;
- проекти урядових заяв, декларацій, директив, листів, звернень і меморандумів.

Кабінет Міністрів заслуховує звіти (інформацію) керівників органів виконавчої влади про здійснення ними своїх повноважень та з окремих питань діяльності відповідних органів.

Варто зазначити, що 24 червня 2016 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 474-р була схвалена Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 року. Стратегія передбачає перегляд та систематизацію процедур підготовки програмних і стратегічних документів державної політики, передбачених у Регламенті, що обумовило необхідність внесення змін до низки нормативно-правових актів, в тому числі і до Регламенту.

Види актів Кабінету Міністрів

Конституційно закріплено, що Кабінет Міністрів України у межах своєї компетенції приймає постанови і розпорядження (далі – проект акта), які відрізняються за характером і структурою. Якщо урядові акти мають нормативний характер, вони видаються у формі постанов, акти з оперативних, організаційно-розпорядчих та інших питань, які не мають нормативного характеру, – у формі розпоряджень.

Підготовка актів Кабінету Міністрів України здійснюється відповідно до порядку, встановленого Регламентом.

Головний розробник та заінтересовані органи

Головним розробником проекту акта є орган, який вносить проект акта до Кабінету Міністрів.

Розробниками проектів актів є міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні колегіальні органи,

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ

НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОМПІТЕТ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

Нормативно-правовий акт – офіційний письмовий документ, прийнятий уповноваженим на це суб'єктом нормотворення у визначеній законодавством формі та за встановленою законодавством процедурою, спрямований на регулювання суспільних відносин, що містить норми права, має неперсоніфікований характер і розрахований на неодноразове застосування.

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПІТЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПОЗНОВИЩЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

РОЗДІЛ II.
РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ
МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА
ДО АСQUIS ЄС

2.2. Регламент.
Підготовка актів
Кабінету Міністрів України

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації відповідно до своєї компетенції.

У випадках, коли розробку проекту акта Кабінету Міністрів доручено декільком органам виконавчої влади, розробником проекту акта Кабінету Міністрів є орган, компетенція якого у відповідній сфері правового регулювання є домінуючою. Інші органи виконавчої влади, що відповідно до компетенції беруть участь у розробленні проекту акта або його погодженні, є заінтересованими органами.

У разі потреби до підготовки проектів постанов можуть залучатися науковці, фахівці, представники недержавних організацій за їх згодою (у тому числі на договірній основі).

Проект акта підлягає обов'язковому погодженню усіма заінтересованими органами, а також Міністерством фінансів України та Міністерством економічного розвитку і торгівлі України.

Організація роботи над проектом акта Кабінету
Міністрів України

Підготовка проекту акта покладається на одне або декілька структурних підрозділів міністерства, з урахуванням їх компетенції.

До розробки проекту акта визначається коло посадових осіб, відповідальних за його підготовку та організації, які залучаються до цієї роботи.

Для підготовки найбільш важливих та складних проектів рекомендується створювати комісію (робочу групу). Посадова особа, яка очолює розробку проекту акта, за участю відповідних спеціалістів може підготувати пропозиції щодо порядку його розробки та скласти план роботи.

План роботи з підготовки проекту акта може включати такі заходи:

- вивчення матеріалів, необхідних для розробки проекту акта;
- розробка пропозицій по суті питань, які складають зміст проекту акта;
- обговорення підготовлених пропозицій та складання проекту акта;
- підготовка переліку актів, які втратять чинність, або в які будуть внесені відповідні зміни у зв'язку з прийняттям підготовленого акта;
- направлення проекту на погодження заінтересованим органам;
- розгляд одержаних зауважень та пропозицій, уточнення проекту акта;
- отримання юридичного висновку;
- подання проекту акта Кабінету Міністрів України;
- супроводження проекту акта у Секретаріаті Кабінету Міністрів України.

У плані зазначаються строки виконання передбачених заходів та особи, відповідальні за їх виконання.

Етапи підготовки актів Кабінету Міністрів України

1. Правова ініціатива

Робота над розробкою проекту акта розпочинається із встановлення наявності юридичних та фактичних підстав його прийняття, з'ясовується, чи дійсно в ньому є об'єктивна необхідність.

Проекти актів готуються на основі та на виконання Конституції і законів України, актів Президента України, постанов Верховної Ради, актів Кабінету Міністрів, доручень Прем'єр-міністра, а також за ініціативою членів Кабінету Міністрів, центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій.

Разом з тим, зовсім необов'язково отримати відповідне доручення. Наприклад, кожен центральний орган виконавчої влади має право ініціювати розроблення політичної пропозиції щодо реалізації державної політики у своїй сфері та внести її через відповідного міністра на розгляд Кабінету Міністрів України. Перш ніж розробляти конкретні нормативно-правові акти, варто починати з розроблення саме політичної пропозиції.

2. Аналіз стану справ у відповідній сфері правового регулювання та фінансово-економічні розрахунки

Під час розроблення проекту акта розробник аналізує стан справ у відповідній сфері правового регулювання, причини, які зумовлюють необхідність підготовки проекту, визначає предмет правового регулювання, механізм вирішення питання, що потребує врегулювання, передбачає правила і процедури, які, зокрема, унеможливили б вчинення корупційних правопорушень, а також робить прогноз результатів реалізації акта та визначає критерії (показники), за якими оцінюватиметься ефективність його реалізації.

Якщо реалізація акта потребує фінансування з державного чи місцевого бюджетів, необхідним є провести фінансово-економічні розрахунки.

3. Відповідність зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву Європейського Союзу (acquis EC)

У процесі підготовки проекту акта головний розробник готує проект, перевіряє його на відповідність зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції, у тому числі міжнародно-правовим, та з урахуванням права Європейського Союзу (acquis EC)

Під час опрацювання проекту акта розробник:

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПЕТ ACQUIS EC
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РЕГІОНАЛЬНИЙ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНИ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ ACQUIS EC
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

РОЗДІЛ II. РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ACQUIS EC

2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІї ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПІТЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПОЗВОРЯДЖЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІї
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

РОЗДІЛ ІІ.
РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ
МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА
ДО АСQUIS ЄС

2.2. Регламент.
Підготовка актів
Кабінету Міністрів України

1) визначає:

- джерела права Європейського Союзу (acquis ЄС), що регулюють правовідносини, аналогічні тим, що планується врегулювати проектом акта;
- наявність зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, у тому числі міжнародно-правових, щодо предмета правового регулювання проекту акта;
- наявність програмних документів у сфері європейської інтеграції з предмета, що регулюється проектом акта;

2) проводить порівняльний та/або порівняльно-правовий аналіз;

3) наводить обґрунтування в разі невідповідності проекту акта праву Європейського Союзу (acquis ЄС), міжнародним домовленостям у сфері європейської інтеграції, передбачає строк його дії.

4. Складання проекту документа: вимоги до структури та стилю

Структурно постанову Кабінету Міністрів складають такі елементи:

- назва;
- вступна частина;
- постановляюча частина;
- додатки (у разі потреби);
- підпис і реквізити: порядковий реєстраційний номер, місце і дата прийняття.

Розпорядження має аналогічну структуру, крім вступної та постановчої частини.

Назва акта повинна бути лаконічною і відображати її основний зміст. У вступній частині постанови зазначається мета акта або посилання на акт законодавства України, на виконання якого вона спрямована, тощо.

Постановча частина містить:

- нормативні положення, правові норми;
- конкретні правила поведінки суб'єктів суспільних відносин, що становлять предмет правового регулювання цієї постановою;
- визначення виду і міри негативних правових наслідків недотримання цих правил (зокрема, юридичної відповідальності);
- умови та порядок дії інших нормативних актів або їх окремих норм, які врегульовують інші правовідносини і спрямовані на вирішення питань, що виникають у зв'язку з набранням чинності даною постановою;
- у разі потреби - посилання на додатки;
- норми, пов'язані з набранням чинності постановою або її окремими положеннями, та у разі потреби - перелік суб'єктів контролю за її виконанням, приписи про необхідність прийняття нових актів тощо.

Розпорядження повинне містити індивідуально визначені

приписи щодо виконання конкретних завдань чи вирішення питань оперативного характеру (з посиланням у разі потреби на додатки).

У випадках, коли постановою або розпорядженням вносяться зміни відповідно до інших постанов чи розпоряджень, у них викладається суть цих змін. Якщо акти Кабінету Міністрів (їх окремі норми) визнаються такими, що втратили чинність, наводиться їх перелік. Не допускається повторення норм, визначених раніше прийнятими актами Кабінету Міністрів. Завдання та заходи можуть оформлятися як таблиці, що додаються до акта. Для кожного завдання (заходу) визначаються термін виконання та виконавці.

За формою викладу постанова складається з пунктів. Пункт містить завершене нормативне положення і може мати підпункти, а підпункти - абзаци. Пункти, а в разі потреби і абзаци нумеруються. У разі потреби весь текст постанови може бути поділений на розділи і підрозділи, які мають заголовки і нумеруються.

Текст постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів повинен містити аргументовану інформацію, викладену стисло, грамотно, зрозуміло та об'єктивно, без повторень та вживання слів і зворотів, які не несуть змістового навантаження з дотриманням нормативів державної мови. Вживані у тексті терміни повинні застосовуватися в одному значенні і не допускати різного тлумачення. Речення повинні бути стислими, простими і доступними за змістом.

5. Громадське обговорення

Розробник організує громадське обговорення проєктів актів, що мають важливе суспільне значення і стосуються прав та обов'язків громадян, а також проєктів, які передбачають надання пільг, переваг окремим суб'єктам господарювання, делегування функцій, повноважень органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування, зокрема, організаціям недержавної форми власності.

Громадське обговорення здійснюється у відповідності до постанови Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

Для проведення громадського обговорення, проєкт акта розміщується на офіційному веб-сайті органу - розробника у рубриці «Консультації з громадськістю».

Консультації з громадськістю розпочинаються з дня оприлюднення інформаційного повідомлення про їх проведення.

Строк проведення консультацій повинен становити не менше 15 календарних днів.

Крім того, для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики при кожному міністерстві утворено як консультативно-дорадчі органи та функціонують громадські ради.

Протягом трьох робочих днів з початку проведення консультацій з громадськістю громадській раді подаються проєкти відповідних нормативно-правових актів та інформаційно-аналітичні матеріали до них.

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РОЗРОБЛЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНІ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

РОЗДІЛ II. РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО АСQUIS ЄС

2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПІТЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПОЗНОВИЩЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

**РОЗДІЛ II.
РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ
МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА
ДО АСQUIS ЄС**

**2.2. Регламент.
Підготовка актів
Кабінету Міністрів України**

Не пізніше ніж через два тижні після прийняття рішень за результатами громадських обговорень міністерство готує звіт та в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення на своєму офіційному веб-сайті.

6. Погодження і консультації

Після завершення роботи над текстом проекту акта, він надсилається на погодження заінтересованим органам.

Заінтересований орган зобов'язаний взяти участь в опрацюванні та погодженні проекту акта у частині, що стосується його компетенції. У разі коли заінтересований орган, не висловив свою позицію щодо проекту акта Кабінету Міністрів, проект вважається погодженим без зауважень.

Під час опрацювання проекту акта повинні бути вжиті вичерпні заходи для врегулювання розбіжностей (проведені узгоджувальні процедури, консультації, наради, робочі зустрічі тощо).

Якщо у позиціях розробника і заінтересованого органу є розбіжності, які не можуть бути врегульовані на рівні фахівців таких органів, повинні бути вжиті вичерпні заходи для врегулювання розбіжностей (проведені узгоджувальні процедури, консультації, наради, робочі зустрічі тощо).

7. Повторне погодження

Якщо в результаті врахування розробником зауважень заінтересованих органів проект акта Кабінету Міністрів або окремі його положення, погоджені іншими заінтересованими органами, зазнали змін, що суттєво змінюють проект акта, проекту відповідної частині підлягає повторному погодженню такими органами.

Зміна керівника заінтересованого органу та/або органу, який є головним розробником проекту акта, не потребує повторного погодження проекту акта.

У разі складення повноважень або відставки Кабінету Міністрів Секретаріат Кабінету Міністрів повертає проекти актів головним розробникам для повторного їх внесення в разі потреби на розгляд Кабінету Міністрів після набуття повноважень новосформованим Кабінетом Міністрів.

8. Правова експертиза

До Міністерства юстиції України для проведення правової експертизи проект акта надсилається в останню чергу, коли проведено громадські обговорення і пройдено процедуру погодження. При цьому від Мін'юсту України потрібно отримати позицію виключно у формі правового висновку, без наявності якого проект акта неможливо внести до Кабінету Міністрів України.

Проект акта для проведення правової експертизи подається разом з пояснювальною запискою, висновком про проведення антидискримінаційної експертизи, матеріалами погодження (листами із зауваженнями і пропозиціями) та довідкою щодо

відповідності проекту положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод.

Проект акта обов'язково погоджується керівником юридичної служби.

Якщо розробником є центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів через відповідного міністра, проект акта також обов'язково погоджується керівником юридичної служби відповідного міністерства.

Мін'юст під час проведення правової експертизи перевіряє проект акта Кабінету Міністрів на відповідність Конституції України, актам законодавства та чинним міжнародним договорам України, стандартам Ради Європи у сфері демократії, верховенства права та прав людини, зокрема положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, з урахуванням практики Європейського суду з прав людини, принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (гендерно-правова експертиза).

За результатами правової експертизи проекту акта Кабінету Міністрів Мін'юст оформляє висновок. Висновок передається розробникові у строк, що становить не більш як 10 робочих днів.

9. Внесення проекту акту на розгляд Уряду

Проект акта, підготовлений з дотриманням вимог Регламенту, візується керівником органу, який є головним розробником, або особою, що його заміщує, та вноситься до Кабінету Міністрів разом із супровідним листом.

Проект акта Кабінету Міністрів обов'язково візує також керівник юридичної служби органу, який є головним розробником.

Проект акта та матеріали до нього вносяться до Кабінету Міністрів в електронній формі із використанням системи електронної взаємодії органів виконавчої влади

До проекту акта Кабінету Міністрів додаються:

- пояснювальна записка;
- довідка про погодження проекту акта;
- протокол узгодження позицій (у разі потреби);
- висновок Мін'юсту;
- довідка щодо відповідності зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву Європейського Союзу (acquis ЄС);
- порівняльна таблиця;
- проект акта та матеріали до нього разом з їх електронними копіями.

До проекту акта додається також прес-реліз, у якому викладається мета прийняття акта, його короткий зміст, строки реалізації, очікувані результати для різних верств (груп) населення та/або позитивний вплив на розвиток окремих галузей економіки та регіонів з конкретними прикладами.

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ

НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПЕТ ACQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РЕКОМЕНДАЦІЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНІ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ ACQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

РОЗДІЛ II. РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ACQUIS ЄС

2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України

**РОЗДІЛ II.
РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ
МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА
ДО АСQUIS ЄС**

**2.2. Регламент.
Підготовка актів
Кабінету Міністрів України**

**10. Опрацювання проектів актів у Секретаріаті
Кабінету Міністрів України**

Секретаріат Кабінету Міністрів протягом 15 днів проводить експертизу (фахову і юридичну) поданого до Кабінету Міністрів проекту акта та здійснює його опрацювання (вносить поправки, пов'язані з приведенням у відповідність з правилами нормопроектувальної техніки, редагує його та у разі потреби узгоджує поправки з головним розробником).

За результатами експертизи проекту акта Секретаріат Кабінету Міністрів оформляє експертний висновок.

Опрацьований проект акта разом з матеріалами, поданими головним розробником, та експертним висновком Секретаріату Кабінету Міністрів включається до порядку денного засідання відповідного урядового комітету.

11. Розгляд на засіданні урядового комітету

Урядовий комітет є робочим колегіальним органом Кабінету Міністрів, який утворюється для забезпечення ефективної реалізації повноважень Кабінету Міністрів, координації дії органів виконавчої влади, попереднього розгляду проектів нормативно-правових актів, основних напрямів реалізації державної політики, інших документів, що подаються на розгляд Кабінету Міністрів.

За результатами розгляду проект акта схвалюється на засіданні, якщо до нього не висловлено зауважень.

12. Розгляд на засіданні Кабінету Міністрів

Розглянутий на засіданні урядового комітету та завізований Першим віце-прем'єр-міністром, Віце-прем'єр-міністром проект акта включається до порядку денного чергового засідання Кабінету Міністрів.

До проекту акта крім матеріалів, поданих головним розробником, та експертного висновку Секретаріату Кабінету Міністрів додаються витяг з протоколу засідання урядового комітету.

Прийняті на засіданні Уряду акти підписуються Прем'єр-міністром і надсилаються Міністерству юстиції для внесення до Єдиного державного реєстру нормативних актів та публікуються в газеті «Урядовий кур'єр» і Офіційному віснику України.

Акти Кабінету Міністрів України підлягають обов'язковому оприлюдненню відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації».

Постанови і розпорядження Кабінету Міністрів набирають чинності з моменту їх прийняття, якщо не встановлено пізніший термін. Акти уряду, які визначають права і обов'язки громадян, набирають чинності не раніше дня їх опублікування в офіційних друкованих виданнях.

2.3. Адаптація національного законодавства до *acquis* ЄС

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі - Угода про асоціацію) визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Передбачена Угодою про асоціацію поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС передбачає створення правової бази для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої сили між Україною та ЄС, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС. Україна, підтверджуючи незворотність курсу на європейську інтеграцію, метою якої є набуття членства в Європейському Союзі взяла на себе зобов'язання щодо адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС.

Метою адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу є досягнення відповідності правової системи України *acquis communautaire* з урахуванням критеріїв, що висуваються Європейським Союзом до держав, які мають намір вступити до нього.

На даному етапі адаптація законодавства здійснюється у двох формах: внесення змін до чинних нормативно-правових актів та розроблення нових нормативно-правових актів з урахуванням актів ЄС. Адаптація законодавства України до актів *acquis* ЄС є складним та комплексним процесом, що здійснюється відповідно до Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу.

Регламент Кабінету Міністрів України, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 зобов'язав розробників актів Кабінету Міністрів відобразити адаптаційну складову кожного проекту акта, підготувавши довідку, форма якої затверджена у додатку 1 до Регламенту та включає наступні розділи:

1. Належність проекту акта до сфер, правовідносини в яких регулюються правом Європейського Союзу (*acquis* ЄС).
2. Зобов'язання України у сфері європейської інтеграції (у тому числі міжнародно-правові).
3. Програмні документи у сфері європейської інтеграції.
4. Порівняльно-правовий аналіз (відповідно до однієї з форм).
5. Очікувані результати.
6. Узагальнений висновок.

Відповідні положення Регламенту зобов'язують головного розробника звернутись до *acquis* ЄС ще на етапі підготовки проекту акта, адже зміст довідки повністю охоплює зміст заходів щодо адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС.

¹ Методичні настанови з питань адаптації законодавства України до *acquis communautaire* за ред. О.Зеркаль, Т.Качка . – К. ТОВ «Ніка-Прінт», 2005. – 128 с.

**Адаптація
законодавства** – процес
приведення законів України та
інших нормативно-правових
актів у відповідність з *acquis
communautaire*.

**Acquis communautaire
(acquis)** – правова система
Європейського Союзу, яка
включає акти законодавства
Європейського Союзу (але не
обмежується ними), прийняті
в рамках Європейського
співтовариства, Спільної
зовнішньої політики та політики
безпеки і Співпраці у сфері
юстиції та внутрішніх справ.
З 2016 року у національному
законодавстві України
використовується термін
«право Європейського Союзу
(*acquis* ЄС)».

**РОЗДІЛ ІІ.
РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ
МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА
ДО АСҚІС ЄС**

**2.3. Адаптація національного
законодавства до асquis ЄС**

Організаційне, експертно-аналітичне та інформаційне забезпечення опрацювання проекту акта Кабінету Міністрів на відповідність зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції, у тому числі міжнародно-правовим, та праву Європейського Союзу здійснюється Урядовим офісом з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України.

1. Належність проекту акта до сфер, правовідносини в яких регулюються правом Європейського Союзу (асquis ЄС)

Насамперед, розробник повинен визначити акти асquis ЄС, що регулюють правові відносини у відповідній сфері.

Варто підкреслити, що проект акта відноситься до відповідної сфери регулювання актами асquis ЄС за предметом правового регулювання, а не за назвою, видом норм, що містяться в проекті тощо. Разом з тим, предмет правового регулювання варто визначити не лише за змістом положень самого проекту, але й за правовими наслідками його впровадження.

Етап визначення матеріальних положень асquis ЄС складається з кількох елементів. По-перше варто *визначити обсяг компетенції Співтовариства у питаннях, що є предметом правового регулювання*. Компетенцію Співтовариства визначено у Договорі про заснування Європейського Співтовариства. *Другим елементом цього етапу є виокремлення актів асquis ЄС, ухвалених в рамках реалізації компетенції Співтовариства* (актів вторинного права). Крім того, необхідно звернутись до практики застосування визначених актів асquis ЄС та їх положень у рішеннях Суду Європейських співтовариств, а також стратегіях розвитку політик з цих питань, висвітлених у повідомленнях Європейської Комісії, резолюціях Європейського Парламенту тощо.

У результаті цієї роботи має бути сформовано перелік джерел асquis ЄС, які регулюють предмет правового регулювання правовідносин.

За результатом опрацювання визначених джерел асquis ЄС, практики їх застосування необхідно визначити, яким чином в асquis ЄС врегульовано питання, які є предметом правового регулювання.

Крім того, необхідним є визначити наявність та джерела міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції щодо предмета правового регулювання проекту акта (Угода про асоціацію між Україною, інші міжнародні договори України у сфері європейської інтеграції), а також строки впровадження відповідних зобов'язань.

У разі коли між Україною та ЄС було досягнуто міжнародні домовленості з предмета, що регулюється проектом акта, наводяться посилання та зміст відповідних домовленостей (спільні заяви, декларації, меморандуми, що не мають сили міжнародного договору, домовленості за результатами засідань двосторонніх органів тощо).

2. Джерела інформації про *acquis* ЄС

З огляду на те, що *acquis* ЄС є складною та великою за обсягом системою, важливим є знання джерел інформації про *acquis* ЄС.

Головним офіційним джерелом *acquis* ЄС є Офіційний вісник Європейського Союзу, що є джерелом промудрації актів *acquis* ЄС. Акти, оприлюднені в офіційному віснику заборані також у офіційній базі даних актів *acquis* ЄС - EUROLEX. Ця база є інтегральною складовою Інтернет-порталу Європейського Союзу - www.europa.eu, що містить окрім офіційної інформації, велику кількість довідкових та аналітичних матеріалів, що полегшують роботу з адаптації. Зазначені джерела офіційної інформації наявні офіційними мовами Європейського Союзу. В Україні головним джерелом інформації щодо *acquis* ЄС може бути відповідний розділ офіційного веб-сайту Міністерства юстиції України (<https://minjust.gov.ua/acquis-comptaunaite>), який містить переклади *acquis* ЄС українською мовою, а також іншу інформацію, потрібну для належного забезпечення процесу адаптації. Зокрема це тексти комплексних порівняльно-правових досліджень у відповідних сферах адаптації. Ці дослідження містять інформацію про регулювання сфери в Європейському Союзі, аналізують нормативні акти, довідкові, аналітичні та доктринальні джерела.

3. Переклад актів *acquis* ЄС українською мовою

Адаптація національного законодавства до *acquis* ЄС - процес тривалий, складний і має комплексний характер. В основі цього процесу лежить основна проблема - правильне розуміння самого змісту *acquis* ЄС. Йдеться не стільки про академічне тлумачення *acquis* ЄС, скільки про банальне - розуміння змісту джерел *acquis* ЄС, тобто нормативних актів ЄС. Це первинне розуміння закладає основу адаптації, адже від його адекватності та відповідності першоджерелу залежить результат - трансформація національного права у правову систему, яка відповідає європейським стандартам.

Таке первинне розуміння залежить від перекладу нормативного акта ЄС українською мовою.

Розрізняють імпліцитний та експліцитний переклади. Імпліцитний переклад - робота з оригінальною мовою нормативного акта ЄС особи, яка у повній мірі володіє і мовою оригіналу нормативного акта, і українською мовою, а отже, переклад відбувається лише у свідомості особи. Експліцитний переклад здійснюється шляхом створення україномовної версії нормативного акта ЄС, і в цьому разі переклад нормативного акта ЄС є окремим об'єктивним документом.

Досягнення максимальної об'єктивності при створенні україномовного варіанту джерел *acquis* здійснюється шляхом максимальної регламентації процесу перекладу актів *acquis*, створення системи методологічного забезпечення перекладачів та відповідного експертного контролю якості та об'єктивності перекладу.

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ

НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМІТЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РОЗШИРЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОМПІЮТ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

**Інтернет-портал
Європейського Союзу –
(www.europa.eu)** – сайт,
що містить окрім офіційної
інформації, велику кількість
довідкових та аналітичних
матеріалів, що полегшують
роботу з адаптації.

Імпліцитний переклад –
робота з оригінальною мовою
нормативного акта ЄС особи, яка
у повній мірі володіє і мовою
оригіналу нормативного акта,
і українською мовою, а отже,
переклад відбувається лише у
свідомості особи.

Експліцитний переклад –
переклад, що здійснюється
шляхом створення
україномовної версії
нормативного акта ЄС, і в цьому
разі переклад нормативного
акта ЄС є окремим
об'єктивним документом.

**ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ**

НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПІТЕТ АСQUIS ЄС
КОМПІТЕТ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПІДГОТОВЛЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

**РОЗДІЛ II.
РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ
МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА
ДО АСQUIS ЄС**

**2.3. Адаптація національного
законодавства до acquis ЄС**

Ефективне функціонування цього механізму забезпечується включенням до Регламенту Кабінету Міністрів України положень щодо надання міністерствами під час складання перспективних і поточних планів законопроектних робіт, розроблення проектів нормативно-правових актів Урядовому офісу з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів пропозиції до орієнтовного плану перекладу актів acquis ЄС.

Орієнтовний план перекладу актів acquis ЄС формується з урахуванням строків імплементації актів acquis ЄС відповідно до зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Порядок здійснення перекладу на українську мову актів Європейського Союзу acquis communautaire, пов'язаних з виконанням зобов'язань України у сфері європейської інтеграції затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 512.

Переклад акта європейського права на українську мову здійснюється в такому порядку: перекладу на українську мову підлягає версія акта acquis ЄС, яка завантажується з офіційного веб-порталу Європейського Союзу (<http://eur-lex.europa.eu>) та є повним текстом акта з урахуванням усіх змін, доповнень і виправлень, які набрали чинності до початку здійснення такого перекладу (оригінальна або консолідована версія).

Переклад акта acquis ЄС надсилається Урядовим офісом з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України до ініціатора, який подав запит на здійснення такого перекладу для проведення у розумний строк термінологічної перевірки перекладу.

За результатами термінологічної перевірки перекладу акта acquis ЄС ініціатор надає Урядовому офісу у разі потреби пропозиції щодо внесення редакційних змін.

Після завершення розгляду пропозицій щодо внесення редакційних змін Урядовим офісом здійснюється затвердження перекладених актів acquis ЄС. Затверджений переклад акта acquis ЄС оприлюднюється та надсилається ініціатору.

4. Здійснення порівняльно-правового аналізу

Використовуючи положення acquis ЄС під час розробки нормативно-правового акта варто обов'язково враховувати особливості правової системи України та правила нормопроєктування. Інформацію про використання положень джерел acquis ЄС потрібно викласти у довідці щодо відповідності проекту акта зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву Європейського Союзу (acquis ЄС).

Під час складання довідки аналізується інформація про відповідність положень проекту акта відповідним положенням права Європейського Союзу (acquis ЄС) та міжнародно-правовим зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції.

Результат проведення порівняльно-правового аналізу відображається у таблиці.

<i>Порядковий номер</i>	<i>Положення проекту акта</i>	<i>Відповідні положення джерел права Європейського Союзу (acquis ЄС)</i>	<i>Оцінка відповідності праву Європейського Союзу (acquis ЄС) (відповідає, не суперечить, частково враховує, не відповідає, не врегульовано)</i>	<i>Відповідні положення джерел міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції</i>	<i>Оцінка відповідності міжнародно-правовим зобов'язанням (відповідає, не суперечить, частково враховує, не відповідає, не врегульовано)</i>
-------------------------	-------------------------------	--	--	--	--

У разі, коли предмет правового регулювання проекту акта регулюється актом/актами законодавства ЄС, імплементація яких передбачена Угодою про асоціацію, і до завершення строку такої імплементації акта залишилося не більше двох років, - головний розробник готує таблицю відповідності з постатейним аналізом відповідності законодавства України відповідному акту законодавства ЄС (для кожного акта окремо у разі впровадження кількох актів законодавства ЄС) за такою формою:

<i>Порядковий номер</i>	<i>Положення акта законодавства ЄС та/або інших джерел права Європейського Союзу (acquis ЄС) (положення наводяться постатейно)</i>	<i>Міжнародно-правові зобов'язання у сфері європейської інтеграції (наводяться норми, що стосуються положень, наведених у колонці 2)</i>	<i>Оцінка відповідності (дається оцінка відповідності законодавства України положенням, наведеним у колонках 2 і 3 (відповідає, не суперечить, частково відповідає, не відповідає, не врегульовано), наводяться норми законодавства України з посиланням на акти законодавства, що регулюють відповідний предмет і у яких впроваджено відповідні положення)</i>	<i>Необхідні подальші заходи для належного наближення законодавства (необхідні проекти законів, підзаконних актів, методичних настанов тощо)</i>
1	2	3	4	5

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПЕТ ACQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РОЗРОБЛЕННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГАМЕНТ ACQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

РОЗДІЛ II. РЕГАМЕНТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ACQUIS ЄС

2.3. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС

**ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ**

НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПІТЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПІСЛЯПРОЄДЖЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

**РОЗДІЛ ІІ.
РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ
МІНІСТРІВ УКРАЇНИ.
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО
ЗАКОНОДАВСТВА
ДО АСQUIS ЄС**

**2.3. Адаптація національного
законодавства до asquis ЄС**

5. Очікувані результати

Відображаються результати економічного, соціального та політичного аналізу реалізації акта, а також у разі потреби обґрунтування обраних шляхів впровадження відповідних положень акта законодавства ЄС. Наводяться результати проведеної оцінки регуляторного впливу (або здійснюється посилання на таку оцінку).

6. Узагальнений висновок

Наводиться узагальнена інформація про відповідність проекту акта зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції, у тому числі міжнародно-правовим, та праву Європейського Союзу (asquis ЄС).

У разі коли проект акта не відповідає зобов'язанням у сфері європейської інтеграції (крім міжнародно-правових), програмним документам Кабінету Міністрів або праву Європейського Союзу (asquis ЄС), обґрунтовується необхідність його прийняття та строк дії акта.

Перелік нормативно-правових актів:

- Закон України від 04 квітня 1995 року № 116/95-ВР «Про комітети Верховної Ради України»;
- Закон України від 28 червня 1996 року № 254/96-ВР «Про прийняття Конституції України і введення її в дію»;
- Закон України від 18 березня 2004 року «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу»;
- Закон України від 10 лютого 2010 року № 1861-VI «Про Регламент Верховної Ради України»;
- Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони»;
- Постанова Верховної Ради України від 13 березня 2014 року № 874-VII «Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі»;
- Указ Президента України від 15 листопада 2006 року № 970 «Про Положення про порядок підготовки та внесення проектів актів Президента України»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 06 вересня 2005 року № 870 «Про затвердження Правил підготовки актів Кабінету Міністрів України»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України»;

- *Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 року № 32 «Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEH»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 року № 700 «Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 512 «Про порядок здійснення перекладу на українську мову актів Європейського Союзу *acquis communautaire*»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2014 року № 847-р «Про затвердження Плану заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, на 2014-2017 роки»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 779-р «Про затвердження Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки».*
- *Наказ Міністерства юстиції України «Про вдосконалення порядку державної реєстрації нормативно-правових актів у Міністерстві юстиції України та скасування рішення про державну реєстрацію нормативно-правових актів» від 12.04.2005 р. N 34/5;*
- *Розробка проектів нормативно-правових актів відповідно до методик вирішення проблем – К., ФОП Москаленко О. М., 2012. – 180 с.*
- *Методичні настанови з питань адаптації законодавства України до *acquis communautaire* за ред. О.Зеркаль, Т.Качка. – К. ТОВ «Ніка-Прінт», 2005. – 128 с.*

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УПРАВЛЮЮЧИЙ КОМПЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РЕГІОНАЛЬНИЙ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

РОЗДІЛ II. РЕГЛАМЕНТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО АСQUIS ЄС

2.3. Адаптація національного законодавства до *acquis* ЄС

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМПІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМПІТЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНІ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ ПОТОРЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

Додаток 1. Процедура розроблення нормативно-правового акту Кабінету Міністрів України



РОЗРОБКА ПРОЕКТІВ АКТІВ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

Акти Кабінету Міністрів України

НОРМАТИВНОГО ХАРАКТЕРУ ВИДАЮТЬСЯ У ФОРМІ ПОСТАНОВ ЩОДО:

- затвердження положення, статуту, порядку, регламенту, правил, методики та в інших випадках, коли суспільні відносини потребують нормативно-правового врегулювання
- затвердження, прийняття міжнародного договору або приєднання до нього

З ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧИХ ТА ІНШИХ ПОТОЧНИХ ПИТАНЬ ВИДАЮТЬСЯ У ФОРМІ РОЗПОРЯДЖЕНЬ ЩОДО:

- схвалення концепції реалізації державної політики у відповідній сфері, концепції державної цільової програми та концепції закону, директив, урядової заяви, листа, звернення, декларації, меморандуму тощо
- затвердження державної цільової програми, плану заходів
- утворення та затвердження складу робочих груп з питань ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій
- виділення коштів з резервного фонду державного бюджету
- делегування повноважень Кабінету Міністрів органам виконавчої влади у передбачених законом випадках
- передачі майна
- кадрових та інших питань організаційно-розпорядчого характеру

Головний розробник, розробник, заінтересовані органи

ГОЛОВНИЙ РОЗРОБНИК:

- орган, який вносить проект акта до Кабінету Міністрів

РОЗРОБНИК:

- міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні колегіальні органи, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації відповідно до своєї компетенції
- орган, компетенція якого у відповідній сфері правового регулювання є домінуючою – якщо питання, що потребує врегулювання, належить до компетенції кількох органів виконавчої влади
- Мін'юст або інше міністерство відповідно до компетенції – щодо проектів актів Кабінету Міністрів з питань забезпечення його діяльності та організації діяльності Секретаріату Кабінету Міністрів за дорученням Прем'єр-міністра
- Мінекономрозвитку – щодо проектів актів Кабінету Міністрів з питань, пов'язаних із здійсненням Кабінетом Міністрів повноважень суб'єкта управління або загальних зборів суб'єкта господарювання державного сектору економіки
- Мінфін – щодо проектів актів з питань управління державними банками

ЗАІНТЕРЕСОВАНІ ОРГАНИ:

- інші органи виконавчої влади, що відповідно до компетенції беруть участь у розробленні проекту акта або його погодженні

¹ Регламент Кабінету Міністрів України, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 09 листопада 2011 року № 1156) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-n>; Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-n>; В цій інфографіці використано кліпарт з офіційного Twitter представництва Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://twitter.com/kabmin_ua

**Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)**

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМІТЕТ АСQUIS ЄС
КОНТРОЛЬ НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПОВІДОМЛЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

1

Розробляється проект акта Кабінету Міністрів України



Загальні вимоги до розробки та оформлення актів Кабінету Міністрів визначені у параграфах 32-36 Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 09.11.2011 № 1156)

2

Проводяться громадське обговорення та консультації



1. Інформація, пов'язана з організацією та проведенням консультацій з громадськістю, оприлюднюється **у спеціально створеній рубриці «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади.**
2. Для проведення електронних консультацій у рубриці «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади створюється підрубрика «Електронні консультації з громадськістю».
3. Строк проведення консультацій з громадськістю визначається органом виконавчої влади і **повинен становити не менш як 15 календарних днів.**
4. Публічне громадське обговорення **розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення.**
5. Орган виконавчої влади **протягом трьох робочих днів з початку проведення консультацій** з громадськістю подає громадській раді проекти відповідних нормативно-правових актів та інформаційно-аналітичні матеріали до них.
6. За результатами консультацій з громадськістю готується звіт, який в обов'язковому порядку доводиться до відома громадськості шляхом оприлюднення у рубриці «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади, на урядовому веб-сайті «Громадянське суспільство і влада» (у разі проведення електронних консультацій з громадськістю на зазначеному веб-сайті) та в інший прийнятний спосіб **не пізніше ніж через два тижні після прийняття рішень за результатами обговорення.**

**Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)**

3

**Погодження проекту акта із
заінтересованими органами,
сторонами**



1. Загальні вимоги до розробки та оформлення актів Кабінету Міністрів визначені у пункті 7 параграфу 33 та параграфах 37-41 Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 09.11.2011 № 1156).
2. Розробник надсилає заінтересованому органу проект акта Кабінету Міністрів, завізований керівником органу, **разом з пояснювальною запискою, а також порівняльною таблицею** (якщо проектом акта передбачено внесення змін до інших актів Кабінету Міністрів).
3. Заінтересований орган **зобов'язаний погодити проект акта у визначений у супровідному листі строк:**
 - **в 1-денний строк** - проекти актів з питань запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і ліквідації їх наслідків (крім проектів актів про утворення урядових комісій з розслідування причин виникнення надзвичайних ситуацій), з інших питань, пов'язаних із виникненням загрози життю та/або здоров'ю населення, з невідкладних питань, пов'язаних з проведенням антитерористичної операції, та з питань обороноздатності держави;
 - **протягом 5 робочих днів** - проекти актів, строк внесення розробником на розгляд Кабінету Міністрів яких настає не пізніше ніж через 20 робочих днів;
 - **протягом 10 робочих днів** - проекти актів, строк внесення розробником на розгляд Кабінету Міністрів яких настає не пізніше ніж через 30 робочих днів;
 - **у місячний строк** - проекти актів, строк внесення розробником на розгляд Кабінету Міністрів яких настає більше ніж через 30 робочих днів, або проекти актів, що розробляються в ініціативному порядку.
4. У разі коли розробник не зазначає у супровідному листі строк погодження проекту акта, **такий проект акта погоджується заінтересованим органом у місячний строк.**
5. У разі коли заінтересований орган, а також Мінфін та Мінекономрозвитку в установленний строк не висловив свою позицію щодо проекту акта Кабінету Міністрів, **проект вважається погодженим без зауважень.**

**Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)**

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМІТЕТ АСQUIS ЄС ЗАКОНОДАВСТВО
КОМПРО: НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПОВТОРНОГО ПОГОДЖЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

4

Повторне погодження проекту акта



1. Якщо в результаті врахування розробником зауважень заінтересованих органів **проект акта Кабінету Міністрів або окремі його положення**, погоджені іншими заінтересованими органами, **заснажи змін, що суттєво змінюють проект акта Кабінету Міністрів**, проект у відповідній частині підлягає повторному погодженню такими органами.
2. Зміна керівника заінтересованого органу та/або органу, який є головним розробником проекту акта (крім випадків складення повноважень або відставки Кабінету Міністрів), **не потребує повторного погодження проекту акта**.
3. У разі складення повноважень або відставки Кабінету Міністрів Секретаріат Кабінету Міністрів повертає проекти актів головним розробникам для **повторного їх внесення** в разі потреби на розгляд Кабінету Міністрів після набуття повноважень новоформованим Кабінетом Міністрів.

Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)

5

**Проведення правової
експертизи проекту акта**



1. Загальні вимоги до розробки та оформлення актів Кабінету Міністрів визначені у параграфах 44-47 Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 09.11.2011 № 1156).
2. Проект акта розробник подає Мін'юсту для проведення правової експертизи **разом з пояснювальною запискою, висновком про проведення антидискримінаційної експертизи, матеріалами погодження (листами із зауваженнями і пропозиціями) та довідкою** щодо відповідності положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод проекту.
3. Проект акта Кабінету Міністрів, який розробник подає Мін'юсту для проведення правової експертизи, **обов'язково погоджується керівником юридичної служби відповідного органу.**
4. Якщо розробником є ЦОВВ, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів через відповідного міністра, **проект акта також обов'язково погоджується керівником юридичної служби відповідного міністерства.**
5. За результатами правової експертизи проекту акта **Мін'юст оформляє висновок за встановленою ним формою, невід'ємною частиною якого є висновок за результатами експертизи на відповідність проекту акта положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, з урахуванням практики Європейського суду з прав людини. У висновку Мін'юсту обов'язково зазначаються правові підстави прийняття акта з посиланням на норми законодавчих актів, згідно з якими предмет правового регулювання проекту акта належить до повноважень Кабінету Міністрів. Висновок підписує Міністр, а у разі його відсутності - перший заступник Міністра.**
6. Мін'юст надсилає висновок розробникові **у строк, що становить не більш як 10 робочих днів, а у випадках, передбачених абзацом третім § 38 Регламенту Кабінету Міністрів, - в одинденний строк.**

**Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)**

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМІТЕТ АСQUIS ЄС
КОМП'ЮТЕРНА ПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ПОВІДОМЛЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЇ
ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНИ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛЬ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

6

**Внесення на розгляд Уряду
проектів актів Кабінету
Міністрів**



1. Загальні вимоги до внесення проекту акта Кабінету Міністрів на розгляд Уряду визначені у параграфах 48-51 Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 09.11.2011 № 1156).
2. Проект акта Кабінету Міністрів, підготовлений з дотриманням вимог цього Регламенту, **візується керівником органу, який є головним розробником, або особою, що його заміщує, та вноситься до Кабінету Міністрів разом із супровідним листом.**
3. Проект акта Кабінету Міністрів **обов'язково візує також керівник юридичної служби органу, який є головним розробником.**
4. Проект акта та матеріали до нього **вносяться до Кабінету Міністрів в електронній формі із використанням системи електронної взаємодії органів виконавчої влади**, крім проектів актів, що містять інформацію з обмеженим доступом. У проекті акта, внесеному в електронній формі, використовується електронний цифровий підпис.
5. До проекту акта Кабінету Міністрів **обов'язково додаються**:
 - пояснювальна записка;
 - фінансово-економічні розрахунки (за необхідності), а також пропозиції за результатами громадської антикорупційної експертизи проекту акта (у разі її проведення). Крім того, можуть додаватися довідкові та інші інформаційно-аналітичні матеріали, що обґрунтовують необхідність прийняття акта;
 - довідка про погодження проекту акта заінтересованими органами;
 - протокол узгодження позицій;
 - висновок Мін'юсту;
 - довідка щодо відповідності зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та праву Європейського Союзу (acquis EC) проекту акта;
 - порівняльна таблиця (якщо проектом акта передбачено внесення змін до інших актів Кабінету Міністрів);
 - проект акта та матеріали до нього разом з їх електронними копіями, що готуються у Microsoft Word (формат RTF, шрифт Times New Roman чотирнадцятого розміру). При цьому таблиці та діаграми готуються у Microsoft Excel;
 - прес-реліз;
 - комунікативний план.
6. До проекту акта про схвалення концепції реалізації державної політики у відповідній сфері та концепції закону **пояснювальна записка не додається, а замість неї вноситься політична пропозиція**, яка готується відповідно до § 56 Регламенту Кабінету Міністрів.
7. Супровідний лист, пояснювальну записку, довідку про погодження, протокол узгодження позицій до проекту акта **підписує керівник органу, який є головним розробником, або особа, що його заміщує.**

Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)

7

**Опрацювання проектів актів
Кабінету Міністрів у
Секретаріаті Кабінету Міністрів**

1. Проект акта Кабінету Міністрів **опрацьовується у Секретаріаті Кабінету Міністрів:**
 - у строк, що становить не більш як 15 днів, виходячи з того, що він повинен бути розглянутий Кабінетом Міністрів, як правило, протягом одного місяця з дня його надходження;
 - в 1-денний строк - проект акта, надісланий до Кабінету Міністрів відповідно до абзацу третього пункту 5 § 33 Регламенту Кабінету Міністрів. Про такий проект акта Державний секретар Кабінету Міністрів невідкладно інформує Прем'єр-міністра;
 - у разі необхідності строк опрацювання проекту акта Кабінету Міністрів у Секретаріаті Кабінету Міністрів може бути продовжено Державним секретарем Кабінету Міністрів або його заступником відповідно до розподілу обов'язків, як правило, на один місяць з дня надходження такого проекту;
 - тривалість опрацювання у Секретаріаті Кабінету Міністрів проекту акта Кабінету Міністрів, розробленого на виконання закону України чи указу Президента України, визначається з урахуванням строку, встановленого відповідним актом для прийняття Кабінетом Міністрів рішення.
2. Під час опрацювання проекту акта не допускається внесення поправок, які змінюють суть проекту або окремих його положень.
3. Якщо проект акта Кабінету Міністрів внесено до Кабінету Міністрів з порушенням вимог, установлених пунктом 5 § 33, пунктами 5 і 6 § 37, пунктом 1 § 49, пунктами 1-3 § 50, пунктами 1 і 2 § 51 цього Регламенту, Секретаріат Кабінету Міністрів не пізніше ніж протягом двох робочих днів після надходження повертає його головному розробникові із використанням системи електронної взаємодії органів виконавчої влади разом із супровідним листом за підписом Державного секретаря Кабінету Міністрів або одного з його заступників відповідно до розподілу обов'язків для приведення у відповідність із зазначеними вимогами;
4. За результатами експертизи проекту акта Кабінету Міністрів Секретаріат Кабінету Міністрів оформляє експертний висновок.
5. Організаційне, експертно-аналітичне та інформаційне забезпечення опрацювання проекту акта Кабінету Міністрів на відповідність зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції, у тому числі міжнародно-правовим, та праву Європейського Союзу (acquis ЄС) здійснюється Урядовим офісом з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України.

**Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)**

ЗАКОН ПРОЦЕДУРА РЕГЛАМЕНТ АКТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АКТ
НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПОГОДЖЕННЯ ТА КОНСУЛЬТАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧА ПРОЦЕДУРА
УРЯДОВИЙ КОМІТЕТ АСQUIS ЄС ЗАКОНОДАВСТВО ПОВНОВАЖЕННЯ ПОГОДЖЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЇ
КОМП'ЮТ. НОРМОПРОЕКТУВАЛЬНА ТЕХНІКА ЗАКОНОДАВСТВО ЗАІНТЕРЕСОВАНИ ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ РЕГЛАМЕНТ АСQUIS ЄС
ГРОМАДСЬКЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНТРОЛ АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА

8

**Розгляд проектів актів
Кабінету Міністрів на засіданні
Урядового комітету**

1. Опрацьований проект акта разом з матеріалами, поданими головним розробником, та експертним висновком Секретаріату Кабінету Міністрів включається до порядку денного засідання відповідного урядового комітету.
2. За результатами розгляду проект акта **схвалюється на засіданні, якщо до нього не висловлено зауважень**. Схвалений проект акта Кабінету Міністрів візується Першим віце-прем'єр-міністром, Віце-прем'єр-міністром на засіданні урядового комітету.
3. Проект акта **може бути схвалений на засіданні урядового комітету з урахуванням зауважень і пропозицій**, висловлених учасниками засідання, і запропонованих Секретаріатом Кабінету Міністрів змін, якщо вони не впливають на суть проекту. **Такий проект доопрацьовується головним розробником протягом трьох робочих днів**, якщо інший строк не визначений урядовим комітетом, **та подається для розгляду на засіданні Кабінету Міністрів після проведення Секретаріатом Кабінету Міністрів повторної експертизи**.
4. У разі коли головний розробник під час доопрацювання повернутого відповідно до пункту 3 цього параграфу проекту акта **не виконав з мотивованих причин або виконав частково рішення урядового комітету чи до проекту внесені нові положення**, що потребують рішення урядового комітету, **він подається для повторного розгляду**.
5. Якщо за результатами розгляду на засіданні проекту акта Кабінету Міністрів **визнано за необхідне доопрацювати його з урахуванням принципів зауважень і пропозицій** заінтересованих органів або під час розгляду висловлені принципові зауваження і пропозиції, урахування яких потребує додаткового вивчення головним розробником та погодження із заінтересованими органами, **рішення про схвалення проекту не може ставитися на голосування**. Такий проект Секретаріат Кабінету Міністрів повертає головному розробникові для доопрацювання та внесення в установленому порядку для повторного розгляду урядовим комітетом.
6. У разі коли проект акта Кабінету Міністрів **урядовий комітет схвалив у редакції головного розробника з відхиленням зауважень і пропозицій міністрів, керівників ЦОВВ**, що не належать до сфери спрямування і координації міністрів, **такі зауваження і пропозиції у разі наполягання зазначених посадових осіб розглядаються на засіданні Кабінету Міністрів**.
7. Якщо за результатами повторного розгляду в позиціях головного розробника та членів урядового комітету **щодо положень проекту акта залишилися розбіжності, він вноситься для розгляду на засіданні Кабінету Міністрів із зазначенням пропозиції урядового комітету**.
8. Урядовий комітет може визнати за недоцільне прийняття акта Кабінету Міністрів. **Остаточне рішення щодо проекту такого акта приймає Кабінет Міністрів**, крім випадків, коли проти рішення урядового комітету щодо недоцільності прийняття акта Кабінету Міністрів не заперечує головний розробник, який вніс проект з власної ініціативи.
9. Проект акта Кабінету Міністрів **додатково може розглядатися на засіданні урядового комітету, до повноважень якого віднесені питання європейської інтеграції**, за пропозицією його голови, якщо такий акт відповідно до експертного висновку Секретаріату Кабінету Міністрів за предметом регулювання стосується міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції та/або належить до сфер, правовідносини в яких регулюються правом Європейського Союзу (acquis ЄС). **Якщо за висновком Секретаріату Кабінету Міністрів проект акта не відповідає, у тому числі частково не відповідає, міжнародно-правовим зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції та/або праву Європейського Союзу (acquis ЄС), такий проект акта обов'язково розглядається на засіданні урядового комітету, до повноважень якого віднесені питання європейської інтеграції**.

**Додаток 1. Процедура розроблення
нормативно-правового акту
Кабінету Міністрів України
(продовження)**

9

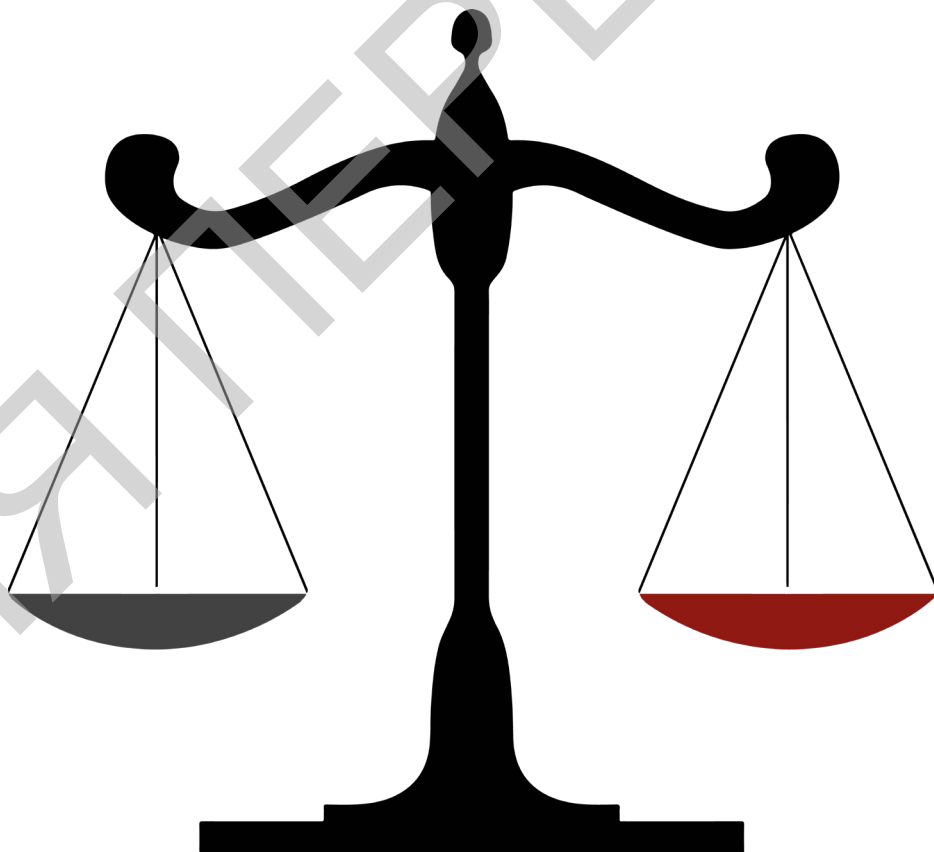
**Розгляд проектів актів
Кабінету Міністрів на засіданні
Уряду**



1. Розглянутий на засіданні урядового комітету та завізований Першим віце-прем'єр-міністром, Віце-прем'єр-міністром **проект акта Кабінету Міністрів включається до порядку денного чергового засідання Кабінету Міністрів.** До проекту акта крім матеріалів, поданих головним розробником, та експертного висновку Секретаріату Кабінету Міністрів додаються витяг з протоколу засідання урядового комітету і довідка про розбіжності щодо проекту акта, якщо їх не врегульовано після розгляду урядовим комітетом.
2. У виняткових випадках за рішенням Прем'єр-міністра до порядку денного чергового засідання Кабінету Міністрів **може бути включено проект акта без попереднього розгляду урядовим комітетом або проект акта урядовим комітетом не схвалено.**
3. Акт Кабінету Міністрів приймається, якщо за результатами розгляду на засіданні до нього не висловлено зауважень.
4. Не ставиться на голосування рішення про прийняття акта Кабінету Міністрів, **що до якого під час обговорення на засіданні членами Кабінету Міністрів висловлено зауваження і пропозиції.** Такий проект повертається головному розробникові для доопрацювання та повторного внесення в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів. Якщо строк доопрацювання не визначено, **проект вноситься не пізніше ніж через 10 днів після розгляду на засіданні.**
5. Прийняті акти Кабінету Міністрів Прем'єр-міністр підписує на засіданні Кабінету Міністрів. **Акт, прийнятий Кабінетом Міністрів з поправками, оформляється у визначений ним строк.**
6. Постанова Кабінету Міністрів **набирає чинності з дня її офіційного опублікування, якщо інше не передбачено такою постановою, але не раніше дня її опублікування.**
7. Постанови Кабінету Міністрів публікуються в офіційних виданнях - Офіційному віснику України та газеті "Урядовий кур'єр".
8. Розпорядження Кабінету Міністрів **набирає чинності з моменту його прийняття,** якщо таким розпорядженням не встановлено пізніший строк набрання ним чинності.
9. Датою видання акта Кабінету Міністрів є дата його прийняття на засіданні Кабінету Міністрів.

**РОЗДІЛ III.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

- 3.1. Антикорупційні обмеження і заборони*
- 3.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів*
- 3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців*



РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
КОРУПЦІЇ
ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
КОРУПЦІЇ

Корупція – це використання особою наданих їй службових повноважень чи пов’язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб, а також відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди цій особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов’язаних з ними можливостей.

Потенційний конфлікт інтересів – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об’єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених.

Корупція як негативний соціальний чинник суспільного життя є суттєвою перешкодою для розбудови правової держави та громадянського суспільства в Україні, заважає демократичним перетворенням, зводить нанівець важливі реформаторські починання, не сприяє позитивному іміджу України в міжнародних відносинах.

Одним із важливих аспектів сучасної державної правової політики в Україні є чітке дотримання державними службовцями вимог антикорупційного законодавства та службової дисципліни. Досягнення успіху у цьому процесі є передумовою для формування у суспільстві довіри до влади, зростання економічного потенціалу держави, покращення добробуту громадян України.

Прийнятий 14 жовтня 2014 року Верховною Радою України Закон України «Про запобігання корупції» (далі – Закон № 1700) визначив правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень, а також встановив обмеження, спрямовані на запобігання корупційним та пов’язаним з корупцією правопорушень. Крім того, Закон № 1700 передбачив створення державного органу, відповідального за належну реалізацію відповідних положень - *Національного агентства з питань запобігання корупції (далі - НАЗК), як колегіального центрального органу виконавчої влади із спеціальним статусом, наділеного особливими гарантіями незалежності.*

3.1. Антикорупційні обмеження і заборони¹

Вступаючи на державну службу, особа крім прав та основних обов’язків державного службовця свідомо й добровільно приймає встановлені законодавством антикорупційні обмеження і заборони. Правові обмеження державних службовців зумовлено специфікою виконуваних ними державних функцій і службових повноважень. Головна мета правових обмежень – це забезпечення прозорого й ефективного функціонування інституту державної служби, встановлення правових бар’єрів перед можливими зловживаннями державних службовців, створення умов для належного виконання посадових повноважень. Державний службовець зобов’язаний неухильно дотримуватись обмежень і заборон, передбачених антикорупційним законодавством, уникати дій, які можуть розглядатись як підстава підозрювати його в корупції.

¹ Методичні рекомендації щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджені Рішенням НАЗК від 29.09.2017 № 839

Законом № 1700 встановлено спеціальні обмеження стосовно діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави щодо:

- використання службових повноважень чи свого становища;
- сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності;
- одержання подарунків;
- роботи близьких осіб;
- обмеження щодо осіб, які звільнилися з державної служби.

З цими обмеженнями та пов'язаним з ними ризиком вчинення корупційного правопорушення державні службовці стикаються кожного дня, тому з метою недопущення проявів корупції, необхідним є розглянути окремі антикорупційні обмеження і заборони.

Обмеження щодо одержання подарунків

Слід зазначити, що у абзаці дев'ятому п. 1 ст. 1 Закону № 1700 вперше в антикорупційному законодавстві України наведено поняття подарунка. Так, **подарунок** - це грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою за мінімальну ринкову.

Цим обмеженням державним службовцям категорично забороняється безпосередньо або через інших осіб вимагати, просити, одержувати подарунки для себе чи близьких осіб від юридичних або фізичних осіб. Також їм забороняється одержувати подарунки від осіб, які перебувають у їх підпорядкуванні.

У всіх інших випадках службовець може отримувати подарунки, якщо це відповідає загальнодовіданому уявленню про гостинність і вартість таких подарунків одноразово не перевищує один прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на день прийняття подарунка, одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки. (на 01.01.2017 р. розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб становить 1600 грн.). При цьому обмеження щодо вартості подарунків не поширюється на подарунки, отримані від близьких осіб або одержані як загальнодоступні знижки на товари і послуги, виграші, призи, премії, бонуси.

Відповідно до пункту 7 частини першої статті 46 Закону № 1700 відомості щодо подарунка зазначаються у декларації лише у разі, якщо його вартість перевищує 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня звітного року (8 000 грн. станом на 01 січня 2017 року), а для подарунків у вигляді грошових коштів - якщо розмір таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, перевищує 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня звітного року (8 000 грн. станом на 01 січня 2017 року).

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК КОРУПЦІЇ

Реальний конфлікт інтересів – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Приватний інтерес – будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях.

Неправомірна вигода – грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, будь-які інші вигоди нематеріального чи негрошового характеру, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав.

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК
ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
КОРУПЦІЇ

Дисциплінарна відповідальність – це вид юридичної відповідальності, що застосовуються до державних службовців за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, визначених Законом України «Про державну службу» та іншими нормативно-правовими актами у сфері державної служби, посадовою інструкцією, а також за порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни.

Присяга державного службовця – це офіційно та публічно взяте на себе державним службовцем зобов'язання вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та інших законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої обов'язки.

У разі якщо розмір отриманого з дотриманням вимог статті 23 Закону подарунку перевищує 50 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня відповідного року (80 000 грн. станом на 01 січня 2017 року), то отримання такого подарунку вважається суттєвими змінами у майновому стані суб'єкта декларування. Враховуючи викладене, протягом 10 днів з моменту отримання такого подарунку має бути подана декларація про суттєві зміни в майновому стані.

Особливих правил слід дотримуватися щодо подарунків, одержаних як подарунки державі, територіальній громаді, державним або комунальним установам чи організаціям. У цьому випадку особа, яка одержала такий подарунок, зобов'язана передати його органу, установі чи організації, визначеним Кабінетом Міністрів України.

Подарунки, одержані як подарунки державі, Автономній Республіці Крим, територіальній громаді, державним або комунальним підприємствам, установам чи організаціям, є відповідно державною або комунальною власністю і передаються органу, підприємству, установі чи організації у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Уповноважена особа, яка отримала подарунок, зобов'язана передати його органу протягом місяця.

Потрібно зазначити, що рішення, прийняте особою, стосовно якої існують спеціальні обмеження щодо одержання подарунків, на користь особи, від якої вона чи її близькі особи отримали подарунок, вважаються такими, що прийняті в умовах конфлікту інтересів, і на ці рішення підлягають скасування.

Слід відзначити, що за порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності статтею 172-5 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлено відповідальність у вигляді штрафу та конфіскації отриманого доходу чи винагороди.

Як діяти у ситуації отримання чи пропозиції отримання неправомірного подарунка?

Статтею 24 Закону № 1700 визначено порядок дій осіб у разі надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди або подарунка та у випадку виявлення майна, яке може бути неправомірною вигодою або подарунком, зокрема:

- відмовитися від пропозиції;
- за можливості ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
- залучити свідків, якщо це можливо, у тому числі з-поміж співробітників;

- письмово повідомити про пропозицію безпосереднього керівника (за наявності) або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації, спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

Якщо державний службовець виявив у своєму службовому приміщенні чи отримав майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок, він зобов'язаний невідкладно, але не пізніше одного робочого дня, письмово повідомити про цей факт свого безпосереднього керівника або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації.

Про виявлення майна, що може бути неправомірною вигодою, або подарунка складається акт, який підписується особою, яка виявила неправомірну вигоду або подарунок, та її безпосереднім керівником або керівником відповідного органу, підприємства, установи, організації.

У разі якщо майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок виявляє особа, яка є керівником органу, підприємства, установи, організації, акт про виявлення майна, що може бути неправомірною вигодою, або подарунка підписує ця особа та особа, уповноважена на виконання обов'язків керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації у разі його відсутності.

Предмети неправомірної вигоди, а також одержані чи виявлені подарунки зберігаються в органі до їх передачі спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції.

Якщо державний службовець виявив за місцем свого проживання або під час перебування у громадських місцях, чи отримав майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок, він зобов'язаний невідкладно повідомити про це правоохоронні органи.

У разі наявності в особи сумнівів щодо можливості одержання подарунка вона має право письмово звернутися для отримання консультації з цього питання до Національного агентства з питань запобігання корупції, яке надасть відповідне роз'яснення.

Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності

Ст. 25 Закону № 1700 визначає, що державним службовцям, забороняється займатись іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю, а також входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів або наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку.

Сутність вказаного обмеження полягає в тому, що державний службовець, отримуючи заробітну плату із бюджетних коштів, не може займатися будь-яким іншим активним видом діяльності, спрямованим на отримання доходу і не пов'язаним з виконанням такою особою своїх службових обов'язків (крім зазначених у законі виключень), що є однією з гарантій її неупередженості.

Така заборона не поширюється на викладацьку, наукову і творчу діяльність, медичну практику, інструкторську та суддівську спортивну практику.

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
КОРУПЦІЯ
ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
КОРУПЦІЯ

Службові (посадові) обов'язки – це обов'язки державного службовця, визначені Законом «Про державну службу» (передусім, присамаи ч. 1 ст. 8), іншими (як правило «спеціальними») законами України, положеннями про державний орган та/або його структурний підрозділ, посадовою інструкцією.

Правила внутрішнього службового розпорядку – це локальний нормативний документ, яким встановлюється режим робочого часу та відпочинку в державному органі, визначаються загальні вимоги щодо охорони праці та протипожежної безпеки в ньому, загальні правила етичної поведінки, а також регламентується низка інших питань, пов'язаних із загальною організацією роботи такого державного органу.

Дисциплінарний проступок – це протиправна винна поведінка (дія або бездіяльність) державного службовця, яка підпадає під ознаки одного з правопорушень, описаних ч. 2 ст. 65 Закону «Про державну службу».

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.1. Антикорупційні обмеження і заборони

Викладацька діяльність

Відповідно до Закону України «Про освіту» викладацька діяльність – діяльність, яка спрямована на формування знань, інших компетентностей, світогляду, розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, емоційно-вольових та/або фізичних якостей здобувачів освіти (лекція, семінар, тренінг, курси, майстер-клас, вебінар тощо), та яка провадиться педагогічним (науково-педагогічним) працівником, самозайнятою особою (крім осіб, яким така форма викладацької діяльності заборонена законом) або іншою фізичною особою на основі відповідного трудового або цивільно-правового договору.

Наукова діяльність

Відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» науковою діяльністю є інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання нових знань та (або) пошук шляхів їх застосування, основними видами якої є фундаментальні та прикладні наукові дослідження.

Результатом наукової діяльності є одержання якісно нових знань, у зв'язку із чим не може вважатися науковою діяльністю, наприклад, надання послуг технологічного консалтингу, оскільки результатом таких послуг є застосування вже наявного знання і досвіду однієї особи (консультанта) для вирішення завдань, що постають у діяльності іншої особи (замовника послуг).

Творча діяльність

З приводу визначення терміну «творча діяльність» слід зазначити, що згідно з підпунктом 21 частини першої статті 1 Закону України «Про культуру» та абзацом четвертим статті 1 Закону України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» творча діяльність - це індивідуальна чи колективна творчість, результатом якої є створення або інтерпретація творів, що мають культурну цінність.

Медична практика

У законодавстві про охорону здоров'я термін «медична практика» визначається у Ліцензійних умовах провадження господарської діяльності з медичної практики, затверджених наказом постановою Кабінету Міністрів України від 02 березня 2016 року № 285, відповідно до яких - це вид господарської діяльності у сфері охорони здоров'я, який провадиться закладами охорони здоров'я та фізичними особами - підприємцями, які відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам, з метою надання медичної допомоги та медичного обслуговування на підставі ліцензії.

Водночас, у контексті антикорупційного законодавства йдеться не про господарську чи підприємницьку діяльність зі здійснення медичної практики, а про можливість зайняття такою практикою в державних, комунальних чи приватних закладах охорони здоров'я.

Інструкторська та суддівська практика зі спорту

У законодавстві України відсутні визначення поняття «інструкторська та суддівська практика зі спорту». Ці питання потребують додаткового законодавчого врегулювання. Проте аналіз відповідних термінів вказує на те, що вказані види практики

тісно пов'язані зі спортивно-тренувальною діяльністю. Так, у частині 1 статті 41 Закону України «Про фізичну культуру і спорт», вказано, що спортивні судді – це фізичні особи, які пройшли спеціальну підготовку та отримали відповідну кваліфікаційну категорію та уповноважені забезпечувати дотримання правил спортивних змагань, положень (регламентів) про змагання, а також забезпечувати достовірність зафіксованих результатів.

Слід відзначити, що за порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності статтею 172-4 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлено відповідальність у вигляді штрафу та конфіскації отриманого доходу чи винагороди.

Обмеження спільної роботи близьких осіб

Відповідно до статті 27 Закону № 1700 державні службовці не можуть мати у прямому підпорядкуванні близьких їм осіб або бути прямо підпорядкованими у зв'язку з виконанням повноважень близьким їм особам.

Законодавчо це обмеження складається з двох окремих заборон: мати в підпорядкуванні близьких осіб або бути їм прямо підпорядкованим.

Пряме підпорядкування - це відносини прямої організаційної або правової залежності підлеглої особи від її керівника, у тому числі через вирішення (участь у вирішенні) питань приймання на роботу, звільнення з роботи, застосування заохочень, дисциплінарних стягнень, надання вказівок, доручень тощо, контролю за їх виконанням. При цьому відносинами прямої організаційної або правової залежності підлеглої особи від її керівника вважається наявність хоча б одного з перелічених повноважень керівника щодо підлеглої йому близької особи.

На сьогодні Законом № 1700 чітко визначено коло близьких осіб державного службовця, при цьому порівняно з попередніми нормами законодавства перелік цих осіб дещо розширено.

Крім того, Закон № 1700 прямо встановлює алгоритм дій державних службовців у випадку, коли відносини прямого підпорядкування все ж виникли. Ці заходи мають бути самостійно вжиті ними у 15-денний строк. А у разі добровільного невиконання таких заходів та неможливості протягом місяця переведення осіб на інші посади підпорядкована особа підлягає звільненню.

Які уникнути ситуації прямого підпорядкування?

В залежності від обставин виникнення прямого підпорядкування близьких осіб Законом № 1700 визначаються і спеціальні превентивні механізми.

Так, особи, які претендують на зайняття посад державної служби, зобов'язані повідомити керівництво органу, на посаду в якому вони претендують, про близьких їм осіб які вже працюють у цьому органі.

При цьому таке повідомлення має здійснюється стосовно всіх

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК КОРУПЦІЇ

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.1. Антикорупційні обмеження і заборони

РОЗДІЛ III.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ,
ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
ТА ДИСЦИПЛІНАРНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.1. Антикорупційні
обмеження і заборони

близьких осіб, які працюють в органі, незалежно від того, яку посаду вони займають (у т.ч. якщо призначення на посаду не призведе до відносин безпосереднього підпорядкування).

Якщо в зазначений строк ці обставини добровільно не усунуто, відповідні особи або близькі їм особи в місячний строк з моменту виникнення обставин підлягають переведенню в установленому порядку на іншу посаду, що виключає пряме підпорядкування.

У разі неможливості такого переведення особа, яка перебуває у підпорядкуванні, підлягає звільненню із займаної посади.

Слід звернути увагу, що при врегулюванні ситуації прямого підпорядкування близьких осіб, переведення може бути застосоване як до тієї особи, яка перебуває у прямому підпорядкуванні, так і до тієї особи, у якої в прямому підпорядкуванні перебуває близька особа.

Натомість у разі неможливості переведення звільненню підлягає особа, яка перебуває в підпорядкуванні.

У разі відсутності згоди такої особи на переведення на іншу посаду до неї застосовується такий захід врегулювання конфлікту інтересів як звільнення.

Обмеження після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави

Слід зазначити, що запровадження такого обмеження є міжнародним антикорупційним стандартом.

Так, статтею 12 Конвенції ООН проти корупції (Конвенція ратифікована Законом України від 18.10.2006 № 251-V) серед інструментів, спрямованих на запобігання корупції в приватному секторі, передбачено запобігання виникненню конфлікту інтересів шляхом установлення обмежень, у належних випадках й на обґрунтований строк, стосовно професійної діяльності колишніх державних посадових осіб у приватному секторі після їхнього виходу у відставку або на пенсію, якщо така діяльність або робота безпосередньо пов'язана з функціями, що такі державні посадові особи виконували в період їхнього перебування на посаді або за виконанням яких вони здійснювали нагляд.

Антикорупційним законодавством України передбачено три різновиди цього обмеження та визначено граничний строк їх дії, а саме один рік з дня припинення відповідної діяльності. Отже, ці обмеження стосуються не діючих службовців, а осіб, які звільнились або іншим чином припинили перебування на публічній службі. Водночас наявність у законодавстві таких обмежень спрямовано на попередження випадків необ'єктивності або безпідставної лояльності в діяльності державних службовців стосовно суб'єктів господарювання, а також є інструментом для запобігання корупції в приватному секторі.

Першим різновидом цього обмеження є заборона укладати трудові договори (контракти) або вчиняти правочини у сфері підприємницької діяльності з юридичними особами приватного права або фізичними особами - підприємцями, якщо протягом

року до дня припинення виконання функцій держави або місцевого самоврядування особа здійснювала повноваження з контролю, нагляду або підготовки чи прийняття відповідних рішень щодо діяльності цих суб'єктів.

Другим різновидом обмеження є заборона особі розголошувати або використовувати в інший спосіб у своїх інтересах інформацію, яка стала їй відомою у зв'язку з виконанням службових повноважень, крім випадків, установлених законом.

Третій різновид обмеження полягає в забороні особам, які припинили відповідну діяльність, представляти інтереси будь-якої особи у справах (у тому числі в тих, що розглядаються в судах), в яких іншою стороною є орган, підприємство, установа, організація, в якому (яких) вони працювали на момент звільнення.

Ще однією характерною особливістю української моделі обмежень для осіб, які припинили публічну службу, є наявність адміністративної відповідальності лише за фактом незаконного розголошення інформації. Порушення обмеження на укладання трудових угод та правочинів у сфері підприємницької діяльності тягне за собою правові наслідки у вигляді можливості судового визнання цих угод чи правочинів недійсними.

Декларування доходів¹

Держані службовці зобов'язані щорічно до 1 квітня подавати шляхом заповнення на офіційному веб-сайті НАЗК декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік за формою, що визначена рішенням НАЗК від 10.06.2016 № 3 «Про функціонування Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування».

Законом передбачено чотири типи декларацій суб'єкта декларування:

1) щорічна декларація, яка подається у період з 00 годин 00 хвилин 01 січня до 00 годин 00 хвилин 01 квітня року, наступного за звітним роком.

Така декларація охоплює звітний рік (період з 01 січня до 31 грудня включно), що передує року, в якому подається декларація, та містить інформацію станом на 31 грудня звітного року;

2) декларація суб'єкта декларування, який припиняє діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, що подається не пізніше дня такого припинення. Якщо припинення зазначених функцій відбулося з ініціативи роботодавця, декларація подається не пізніше двадцяти робочих днів з дня, коли суб'єкт декларування дізнався чи повинен був дізнатися про таке припинення.

3) декларація суб'єкта декларування, який припинив діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого

¹ Роз'яснення щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно заходів фінансового контролю, затверджені Рішенням НАЗК від 11.08.2016 № 3

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.1. Антикорупційні обмеження і заборони

**РОЗДІЛ III.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ,
ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
ТА ДИСЦИПЛІНАРНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

**3.1. Антикорупційні
обмеження і заборони**

самоврядування, що подається до 00 годин 00 хвилин 01 квітня року, наступного за звітним роком, у якому було припинено таку діяльність. Така декларація охоплює звітний рік (період з 01 січня до 31 грудня включно), що передує року, в якому подається декларація, та містить інформацію станом на 31 грудня звітного року;

4) декларація суб'єкта декларування, який є особою, що претендує на зайняття посад, зазначених у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 Закону, що подається до призначення або обрання особи на посаду.

За порушення антикорупційного законодавства адміністративну і кримінальну відповідальність, зокрема:

- несвоєчасне подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (ч.1 статті 172-6 КУАП), карається накладенням штрафу від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

- неповідомлення або несвоєчасне повідомлення про відкриття валютного рахунку в установі банку-нерезидента або про суттєвої зміни у майновому стані карається накладенням штрафу від 100 до 200 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ч.2 статті 172-6 КУАП);

- подання завідомо недостовірних відомостей про майно на суму 100-250 мінімальних заробітних плат (або 138 - 344 тис.) встановлено штраф, який становитиме від 17 тис. до 42,5 тис. грн. (ч.2 172-6 КУАП);

- за подання суб'єктом декларування завідомо недостовірних відомостей або умисне неподання суб'єктом декларування зазначеної декларації (більше ніж 344,5 тис. грн.) карається штрафом 42,5–51 тис. грн., громадськими роботами на строк від ста п'ятдесяти до двохсот сорока годин, або позбавленням волі на строк до двох років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років (366-1 КК);

- набуття особою, уповноваженою на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у власність активів у значному розмірі, законність підстав набуття яких не підтверджено доказами, а так само передача нею таких активів будь-якій іншій особі - караються позбавленням волі на строк до двох років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років з конфіскацією майна (368-2 ККУ).

3.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

Для формування чіткого розуміння змісту інституту запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, насамперед, необхідно з'ясувати сутність ключового терміну - конфлікт інтересів.

Закон № 1700 поділяє конфлікт інтересів на два види:

потенційний конфлікт інтересів - наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень (абзац дев'ятої частини першої статті 1 Закону);

реальний конфлікт інтересів - суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Складовими конфлікту інтересів (реального, потенційного) є: приватний інтерес (будь-який майновий чи немайновий), службові/представницькі повноваження (безпосередні та загальнослужбові), а співвідношення вказаних складових спричиняє виникнення:

- реального конфлікту інтересів - приватний інтерес суперечить службовим/представницьким повноваженням, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;
- потенційного конфлікту інтересів - у сфері службових/представницьких повноважень наявний приватний інтерес, що може за настанні певних обставин у майбутньому вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Приватний інтерес - будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях.

Коло службових повноважень визначається в посадових інструкціях, трудових договорах, іноді - в дорученнях тощо.

Наявність протиріччя встановлюється в кожному окремому випадку виконання доручення, розгляду листа, здійснення контрольного заходу тощо, шляхом порівняння повноважень та існуючого у особи приватного інтересу із подальшим визначенням можливості (неможливості) такого інтересу вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішення, вчинення діяння службовою особою.

Для своєчасної ідентифікації реального чи потенційного конфлікту інтересів та з метою забезпечення вчасного запобігання

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК КОРУПЦІ

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

та ефективного врегулювання конфлікту інтересів кожному суб'єкту, на якого поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції», рекомендується періодично складати самостійний тест на наявність (відсутність) конфлікту інтересів, наведений у Додатку 1 до Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджених Рішенням НАЗК від 29 вересня 2017 року № 839.

Такий тест рекомендується складати у випадках:

- отримання нового службового завдання;
- зміни кола повноважень;
- виникнення нових обставин, які можуть вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій.

Порядок дій щодо врегулювання конфлікту інтересів

1) *Інформування безпосереднього керівника про виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів*

З моменту, коли державний службовець дізнався чи повинен був дізнатися про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів, він зобов'язаний повідомити не пізніше наступного робочого дня безпосереднього керівника, а якщо особа перебуває на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі - НАЗК чи інший визначений законом орган або колегіальний орган, під час виконання повноважень, у якому виник конфлікт інтересів, відповідно.

Закон України «Про запобігання корупції» не встановлює форму такого повідомлення, водночас відповідно до Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджених Рішенням НАЗК від 29 вересня 2017 року № 839, рекомендується робити повідомлення про реальний/потенційний конфлікт інтересів у письмовій формі¹. До повідомлення рекомендовано додавати результати самостійного тесту на наявність (відсутність) конфлікту інтересів.

Зобов'язання повідомити безпосереднього керівника про наявність конфлікту інтересів кореспондується з вимогою до безпосереднього керівника щодо обов'язку:

- прийняти рішення щодо врегулювання у підлеглої особи конфлікту інтересів протягом двох робочих днів після отримання повідомлення;
- повідомити підлеглу особу про прийняте рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів;
- вжити передбачені Законом № 1700 заходи для запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у підлеглої особи.

2) *Розгляд повідомлення про наявність конфлікту інтересів*

Безпосередній керівник або керівник органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади,

¹ Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 29 вересня 2017 року № 839 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів»

відповідно до частини третьої статті 28 Закону № 1700 протягом двох робочих днів після отримання такого повідомлення приймає рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів, про що повідомляє відповідну особу.

Державні службовці зобов'язані не вчиняти дій та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів, а також вжити заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів.

3) *Врегулювання конфлікту інтересів безпосереднім керівником*

Після отримання рішення керівника або ж роз'яснення НАЗК чи іншого визначеного законом органу слід діяти у суворій відповідності до визначеного вказаними суб'єктами способу врегулювання конфлікту інтересів або ж роз'ясненого порядку дій щодо врегулювання конфлікту інтересів.

Саме безпосередній керівник володіє ситуацією у підконтрольній чи підпорядкованій сфері, обізнаний з обсягом повноважень підлеглих осіб та способами реалізації таких повноважень, повноважний ухвалювати рішення щодо підлеглих, а отже має всі можливості для вжиття ефективних заходів з урахуванням всіх обставин, а також передбачити наслідки таких заходів.

Важливо пам'ятати, що цей процес є вкрай відповідальним, адже невірний обраний захід може призвести не тільки до неефективного врегулювання конфлікту інтересів, а й до кваліфікації таких діянь керівника як неправомірних.

До спеціальних заходів врегулювання конфлікту інтересів відносять:

- усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень;
- обмеження доступу особи до певної інформації;
- перегляд обсягу службових повноважень особи;
- переведення особи на іншу посаду;
- звільнення особи.

4) *Самостійне врегулювання конфлікту інтересів*

Відповідно до положень частини другої статті 29 Закону, особи, у яких наявний реальний чи потенційний конфлікт інтересів, можуть самостійно вжити заходів щодо його врегулювання шляхом позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням документів що підтверджують це безпосередньому керівнику або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення/ ініціювання звільнення з посади.

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК КОРУПЦІЇ

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

**РОЗДІЛ III.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ,
ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
ТА ДИСЦИПЛІНАРНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

**3.3. Дисциплінарна
відповідальність
державних службовців**

3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

Необхідною складовою розвитку інституційної спроможності державної служби є, у тому числі, забезпечення чіткого і прозорого механізму відповідальності державних службовців за порушення вимог законодавства, службової дисципліни.

Питанням дисциплінарної відповідальності у Законі України «Про державну службу» (далі - Закон № 889) присвячений окремий розділ VIII «Дисциплінарна і матеріальна відповідальність державного службовця»

Виходячи з положень ст. 64 Закону № 889, **дисциплінарна відповідальність** - це вид юридичної відповідальності, що застосовуються до державних службовців за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, визначених Законом України «Про державну службу» та іншими нормативно-правовими актами у сфері державної служби, посадовою інструкцією, а також за порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни.

Таким чином, єдиною підставою дисциплінарної відповідальності є факт порушення особою службової дисципліни.

Виходячи з п. 10 ч. 1 ст. 2 Закону № 889 службова дисципліна включає в себе:

- 1) неухильне додержання Присяги державного службовця;
- 2) сумлінне виконання службових обов'язків;
- 3) сумлінне виконання правил внутрішнього службового розпорядку.

Присяга державного службовця - це офіційно та публічно взяте на себе державним службовцем зобов'язання вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та інших законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої обов'язки.

Службові (посадові) обов'язки - це обов'язки державного службовця, визначені Законом № 889 (передусім, приписами ч. 1 ст. 8), іншими (як правило «спеціальними») законами України, положеннями про державний орган та/або його структурний підрозділ, посадовою інструкцією.

Правила внутрішнього службового розпорядку - це локальний нормативний документ, яким встановлюється режим робочого часу та відпочинку в державному органі, визначаються загальні вимоги щодо охорони праці та протипожежної безпеки в ньому, загальні правила етичної поведінки, а також регламентується низка інших питань, пов'язаних із загальною організацією роботи такого державного органу.

¹ Андрійко О.Ф., Битяк Ю.П. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу», К. 2017 – 928 с.

Державний службовець не може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності, якщо минуло шість місяців з дня, коли керівник державної служби дізнався або мав дізнатися про вчинення дисциплінарного проступку, не враховуючи част тимчасової непрацездатності державного службовця чи перебування його у відпустці, або якщо минув один рік після його вчинення.

Види дисциплінарних стягнень та умови їх застосування

Згідно з частиною 1 статті 66 Закону № 889 до державних службовців може застосовуватися один із таких видів дисциплінарного стягнення:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) попередження про неповну службову відповідність;
- 4) звільнення з посади державної служби.

Зауваження, догана й попередження про неповну службову відповідність є дисциплінарними стягненнями особистого немайнового характеру. Вони полягають у негативній оцінці й засудженні поведінки державного службовця в трудовому колективі. Такий моральний осуд покликаний примусити державного службовця в подальшому належним чином виконувати свої службові обов'язки. В окремих випадках зазначені дисциплінарні стягнення можуть бути передумовою для звільнення державного службовця або позбавлення його певних матеріальних благ (премій, заохочень тощо).

Звільнення з посади державної служби є винятковим видом дисциплінарного стягнення, яке допускається лише у визначених частиною 5 статті 66 Закону № 889 випадках.

Під час визначення виду дисциплінарних стягнень беруться до уваги характер дисциплінарного проступку, його наслідки, обставини, за яких його вчинено, попередня поведінка винної особи, її ставлення до виконання службових повноважень, стаж державної служби.

Обставини, що пом'якшують відповідальність державного службовця:

- 1) усвідомлення та визнання своєї провини у вчиненні дисциплінарного проступку;
- 2) попередня бездоганна поведінка та відсутність дисциплінарних стягнень;
- 3) високі показники виконання службових завдань, наявність заохочень та урядових відзнак, урядових і державних нагород;
- 4) вжиття заходів щодо попередження, відвернення або усунення настання тяжких наслідків, які настали або можуть настати в результаті вчинення дисциплінарного проступку, добровільне відшкодування заподіяної шкоди;
- 5) вчинення проступку під впливом погрози, примусу або через службу чи іншу залежність;
- 6) вчинення проступку внаслідок неправомірних дій керівника.

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
КОРУПЦІЯ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
КОРУПЦІЯ

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

Обставини, що обтяжують відповідальність державного службовця:

1) вчинення дисциплінарного проступку у стані алкогольного сп'яніння або у стані, викликаному вживанням наркотичних або токсичних засобів;

2) вчинення дисциплінарного проступку повторно, до зняття в установленому порядку попереднього стягнення;

3) вчинення проступку умисно на ґрунті особистої неприязні до іншого державного службовця, у тому числі керівника, чи помсти за дії чи рішення щодо нього;

4) вчинення проступку умисно з мотивів неповаги до держави і суспільства, прав і свобод людини, окремих соціальних груп;

5) настання тяжких наслідків або заподіяння збитків внаслідок вчинення дисциплінарного проступку.

Безпосередній керівник державного службовця має право вносити клопотання керівнику державної служби про притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності за вчинення дисциплінарного проступку.

Відповідно до ст.17 Закону № 889, повноваження керівника державної служби здійснюються:

- у Секретаріаті Кабінету Міністрів України - Державний секретар Кабінету Міністрів України;
- у міністерстві - державний секретар міністерства;
- в іншому центральному органі виконавчої влади - керівник відповідного органу;
- у державних органах, посади керівників яких належать до посад державної служби, - керівник відповідного органу;
- в інших державних органах або в разі прямого підпорядкування окремій особі, яка обіймає політичну посаду, - керівник апарату (секретаріату).

Керівник державної служби, який в установленому Законом № 889 порядку не вжив заходів для притягнення підпорядкованого йому державного службовця до дисциплінарної відповідальності за вчинений дисциплінарний проступок, а також не подав матеріали про вчинення державним службовцем адміністративного проступку, корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, злочину до органу, уповноваженого розглядати справи про такі правопорушення, несе відповідальність згідно із Законом № 889.

Дисциплінарна комісія з розгляду дисциплінарних справ та її повноваження

Для здійснення дисциплінарного провадження з метою визначення ступеня вини, характеру і тяжкості вчиненого дисциплінарного проступку утворюється дисциплінарна комісія з розгляду дисциплінарних справ.

Ідея запровадження інституту дисциплінарної комісії полягає у мінімізації суб'єктивного впливу у процесі здійснення дисциплінарного провадження.

Дисциплінарною комісією стосовно державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», є Комісія з питань вищого корпусу державної служби.

Дисциплінарну комісію стосовно державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», утворює керівник державної служби у кожному державному органі.

Дисциплінарна комісія утворюється у складі не менше шести членів.

До складу дисциплінарної комісії у державному органі включаються в однаковій кількості:

- представники керівника державної служби, визначені ним одноосібно із числа державних службовців цього державного органу;
- представники виборного органу первинної профспілкової організації з числа державних службовців, а в разі відсутності профспілкової організації - представники державних службовців, обрані на загальних зборах (конференції) державних службовців державного органу.

За результатами розгляду дисциплінарної справи державного службовця дисциплінарна комісія має внести суб'єкту призначення пропозиції, які мають рекомендаційний характер.

Суб'єкт призначення протягом 10 календарних днів зобов'язаний прийняти рішення на підставі подання дисциплінарної комісії чи надати вмотивовану відмову протягом цього строку.

Прийняття рішення про накладення дисциплінарного стягнення

Статтею 68 Закону № 889 передбачено, що право застосовувати дисциплінарні стягнення до державних службовців має суб'єкт призначення.

Відповідно до ст. 75 Закону № 889 перед накладенням дисциплінарного стягнення суб'єкт призначення повинен отримати від державного службовця, який притягається до дисциплінарної відповідальності, письмове пояснення. Пояснення державного службовця має відображати час, місце, обставини та причини вчинення ним дисциплінарного проступку, його усвідомлення чи заперечення провини, а також інші питання, які мають значення у справі.

Відмова державного службовця надати пояснення з приводу порушення ним службової дисципліни оформляється відповідним актом. Такий акт має складатися в довільній формі. Проте факт відмови надати зазначене пояснення має бути підтверджено не менше як двома іншими державними службовцями.

Відмова надати пояснення не перешкоджає здійсненню дисциплінарного провадження та накладенню на державного службовця дисциплінарного стягнення.

Керівник, уповноважений накладати дисциплінарні стягнення, може обмежитись усним зауваженням за вчинення державним службовцем незначного дисциплінарного проступку.

ДИСЦИПЛІНА НАЗК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ
КОРУПЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ НАЗК
АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА НАЗК
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК
ДИСЦИПЛІНАРНА КОМІСІЯ
ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ
КОРУПЦІЯ
ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

Перед прийняттям рішення про накладення дисциплінарного стягнення на державного службовця відповідно до ст. 76 Закону № 889 він має право на ознайомлення з усіма матеріалами дисциплінарної справи та за результатами ознайомлення вносити зауваження до висновку, клопотання про вжиття додаткових заходів для встановлення обставин, які мають значення для справи, надавати додаткові пояснення та додаткові документи і матеріали, що стосуються зазначених обставин, які долучаються до справи.

Дисциплінарне стягнення, на відміну від заохочення, до трудової книжки не заноситься.

Рішення про накладення на державного службовця дисциплінарного стягнення чи закриття дисциплінарного провадження (якщо під час розгляду дисциплінарної справи у діях державного службовця не виявлено дисциплінарного проступку), відповідно до ст. 77 Закону № 889 приймає суб'єкт призначення протягом 10 календарних днів з дня отримання подання дисциплінарної комісії у державному органі. Рішення оформляється відповідним наказом чи розпорядженням суб'єкта призначення. У рішенні зазначаються найменування державного органу, дата його прийняття, відомості про державного службовця, стислий виклад обставин справи, вид дисциплінарного проступку і його юридична кваліфікація, вид застосованого дисциплінарного стягнення або вказується про відсутність дисциплінарного проступку та закриття дисциплінарного провадження.

У разі виявлення за результатами розгляду ознак злочину чи адміністративного правопорушення суб'єкт призначення зобов'язаний протягом трьох календарних днів передати відповідну заяву та копію матеріалів справи до відповідного правоохоронного органу.

Пропозиція Комісії, подання дисциплінарної комісії є обов'язковими для розгляду суб'єктами призначення та враховуються ними під час вирішення питань щодо застосування дисциплінарного стягнення чи закриття дисциплінарного провадження.

Оскарження рішення про накладення дисциплінарного стягнення

Державний службовець має право на оскарження застосованого до нього дисциплінарного стягнення.

Подання скарги на рішення про притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності призупиняє виконання цього рішення. Скарга на рішення керівника структурного підрозділу про накладення дисциплінарного стягнення подається державним службовцем до НАДС або до суду.

Строк, протягом якого державний службовець може подати скаргу щодо накладення на нього дисциплінарного стягнення, - 10 календарних днів після одержання державним службовцем копії наказу (розпорядження) про накладення дисциплінарного стягнення.

Крім того, державний службовець може користуватися правовою допомогою адвоката або іншого уповноваженого ним представника.

Зняття дисциплінарних стягнень

Якщо протягом року після накладення дисциплінарного стягнення до державного службовця не буде застосоване нове дисциплінарне стягнення, він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо державний службовець не вчинив нового порушення Закону № 889, інших нормативно-правових актів у сфері державної служби і виявив себе сумлінним службовцем, дисциплінарне стягнення стосовно нього може бути знято до закінчення року, протягом якого воно було накладено, але не раніше ніж через шість місяців з дня накладення дисциплінарного стягнення. Право на дострокове зняття дисциплінарного стягнення належить суб'єкту призначення, що його застосував.

Протягом строку дії дисциплінарного стягнення (крім зауваження) заходи заохочення до державного службовця не застосовуються.

Перелік нормативно-правових актів:

- Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII «Про запобігання корупції»;
- Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»;
- Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»;
- Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 29 вересня 2017 року № 839 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів».

РОЗДІЛ III. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
 ВАРИАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА **АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**
 КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
 ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ **ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА**
 ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
 ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
 ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРИАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

**Додаток 1. Електронне
декларування
в деталях¹**

Електронне декларування в деталях

18 березня набули чинності зміни до Закону України "Про запобігання корупції", які внесли деякі корективи до правового регулювання декларування в Україні. Про це та інші важливі питання декларування в Україні за новою формою, дивіться в спеціальній інфографіці від Transparency International Україна.

Хто подає декларації?

Виключний перелік осіб, які подають декларації визначено в пункті 1 та підпункті "а" пункту 2 частини першої статті 3 Закону України "Про запобігання корупції" (в тому числі особи, які звільнились з цих посад та кандидати на посади).

**Коли подається
декларація?**

Для працюючих декларантів - до 1 квітня року, наступного за звітним. Для декларантів, які звільняються - до 1 квітня року, наступного за останнім роком, в якому вони працювали.



Чи декларується інформація про членів сім'ї?

Так, а саме про: подружжя (чоловіка та дружину), дітей (в т.ч. повнолітніх), батьків, осіб під опікою та піклуванням, інших осіб, які спільно проживають, мають спільний побут, взаємні права та обов'язки (крім осіб, взаємні права та обов'язки яких не мають характеру сімейних).

**Яким чином
подається
декларація?**

Шляхом внесення інформації онлайн, через персональний електронний кабінет декларанта, з використанням електронного цифрового підпису.

Що саме декларується?

- Нерухомість**
Цінне рухоме майно (на суму, більшу за 100 мін. зарплат*. В першу декларацію, крім транспортних засобів, відомості про вартість можуть не зазначатись)
- Видатки** (на суму, більшу за 50 мінімальних заробітних плат)
- Незавершене будівництво**
- Нематеріальні активи**
- Доходи**
- Подарунки** (на суму, більшу за 5 мінімальних заробітних плат)
- Цінні папери**
- Корпоративні права**
- Юридичні особи, де декларант є бенефіціарним власником**
- Кошти** (готівкові та банківські вклади на суму, більшу за 50 мінімальних заробітних плат)
- Зобов'язання** (на суму, більшу за 50 мінімальних заробітних плат)
- Входження до керівного складу установ, організацій**
- Робота за сумісництвом**

Відповідальність



Адміністративна відповідальність наступає за умисне зазначення недостовірних відомостей в декларації, починаючи з розходжень на 100 мінімальних заробітних плат - 137 800 гривень.

Покарання: від 1 000 до 2 500 НМД (від 17 000 до 42 500 грн).

Компетентний орган: НАЗК.

Кримінальна відповідальність наступає за умисне зазначення недостовірних відомостей в декларації, або неподання декларації взагалі починаючи з розходжень на 250 мінімальних заробітних плат - 344 500 гривень.

Покарання: від 2 500 (42 500 грн) до 3 500 (59 500 грн) неоподаткованих мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від ста п'ятдесяти до двохсот сорока годин, або позбавленням волі на строк до двох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

Компетентний орган: НАБУ (топ-посадовці), ДБР та Національна поліція.



¹Transparency International Україна

Додаток 2. Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності²


ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
 КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
 ОЦІНКА РИЗИКІВ ПОЛІТИКИ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
 ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
 ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО СУМІСНИЦТВА ТА СУМІЩЕННЯ З ІНШИМИ ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ (стаття 25 Закону України «Про запобігання корупції»)



Обмеження щодо сумісництва та суміщення поширюються на осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, зазначених у пункті 1 частини першої статті 3 Закону.

Виятки:

- депутати Верховної Ради Автономної Республіки Крим
- депутати місцевих рад (крім тих, які здійснюють свої повноваження у відповідній раді на постійній основі)
- члени Вищої ради юстиції (крім тих, які працюють у Вищій раді юстиції на постійній основі), народні засідателі і присяжні



Вказаним особам забороняється



1. Займатися іншою оплачуваною роботою (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України. 
2. Входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів, наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України. 


Вияток

Крім випадків, коли особи здійснюють функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі чи територіальній громаді, та представляють інтереси держави чи територіальній громаді в раді (спостережній раді), ревізійній комісії господарської організації]

Відповідальність

Ч. 1 статті 172-4 Кодексу про адміністративні правопорушення:

- за порушення обмежень щодо зайняття іншою оплачуваною діяльністю або підприємницькою діяльністю встановлено відповідальність у вигляді штрафу від трьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (5100 грн) до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (8500 грн) та конфіскації отриманого доходу чи винагороди. 
- за порушення особою встановлених законом обмежень щодо входження до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів, чи наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку, встановлено відповідальність у вигляді штрафу від трьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (5100 грн) до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (8500 грн) та конфіскації отриманого доходу від такої діяльності. 

У разі повторного вчинення особою зазначених правопорушень протягом року після застосування адміністративного стягнення, передбачена відповідальність у вигляді штрафу від п'ятисот (8500 грн) до восьмисот (13600 грн) неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з конфіскацією отриманого доходу чи винагороди та позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю. 

² Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання та протидії корупції. Режим доступу: <https://nazk.gov.ua>

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА **АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ **ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА**
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

Додаток 3. Е-декларування: відповідальність³

Е-ДЕКЛАРУВАННЯ: ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ



НЕСВОЄЧАСНЕ ПОДАННЯ ДЕКЛАРАЦІЇ ОСОБИ, УПОВНОВАЖЕНОЇ НА ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВИ АБО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ **172-6 КУАП (ч.1)** тягне за собою накладення штрафу від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.



НЕПОВІДОМЛЕННЯ АБО НЕСВОЄЧАСНЕ ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ВІДКРИТТЯ ВАЛЮТНОГО РАХУНКА В УСТАНОВІ БАНКУ-НЕРЕЗИДЕНТА АБО ПРО СУТТЄВІ ЗМІНИ У МАЙНОВОМУ СТАНІ **172-6 КУАП (ч.2)** тягне за собою накладення штрафу від 100 до 200 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.



ПОДАННЯ СУБ'ЄКТОМ ДЕКЛАРУВАННЯ ЗАВІДОМО НЕДОСТОВІРНИХ ВІДОМОСТЕЙ АБО УМИСНЕ НЕПОДАННЯ СУБ'ЄКТОМ ДЕКЛАРУВАННЯ ЗАЗНАЧЕНОЇ ДЕКЛАРАЦІЇ (БІЛЬШЕ НІЖ 344,5 ТИС.ГРН.)

366-1 КК карається штрафом 42,5 – 51 тис. грн. громадськими роботами на строк від ста п'ятдесяти до двохсот сорока годин, або позбавленням волі на строк до двох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.



НАБУТТЯ У ВЛАСНІСТЬ АКТИВІВ У ЗНАЧНОМУ РОЗМІРІ, ЗАКОННІСТЬ ПІДСТАВ НАБУТТЯ ЯКИХ НЕ ПІДТВЕРДЖЕНО ДОКАЗАМИ, А ТАК САМО ПЕРЕДАЧА НЕЮ ТАКИХ АКТИВІВ БУДЬ-ЯКІЙ ІНШІЙ ОСОБІ

368-2 КК карається позбавленням волі на строк до двох років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років з конфіскацією майна.



ПОДАННЯ ЗАВІДОМО НЕДОСТОВІРНИХ ВІДОМОСТЕЙ ПРО МАЙНО НА СУМУ 100-250 МЗП АБО 138 – 344 ТИС.ГРН **172-6 КУАП (ч.2)** штраф, який становитиме від 17 тис. до 42,5 тис. грн.

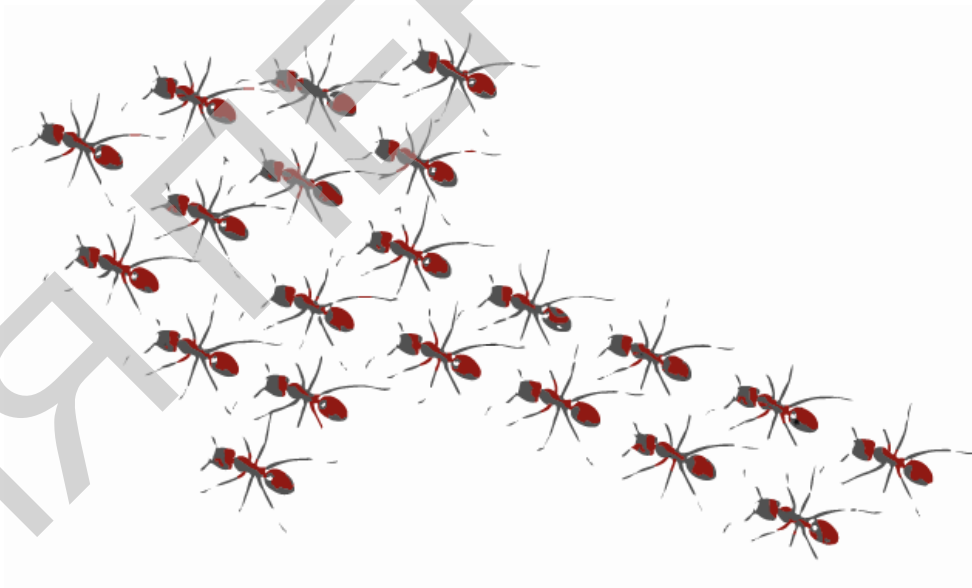


³ Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання та протидії корупції: Режим доступу: <https://nazk.gov.ua>

РОЗДІЛ IV. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

4.2. Управління організаційною культурою



КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ **КОМАНДА**
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ КОМАНДА РОБОТА
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МЕДИАЗИМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА

4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

Залучення (engagement) – більше, ніж мотивування, більше, ніж просто участь, це створення умов, в яких працівники відіграють активну (ініціативну) роль, визнаючи цінності організації, відчувачи свою причетність до спільної справи, усвідомлюючи свою відповідальність і свій вплив на діяльність організації.

Команда є згуртованою спільнотою, особливою групою осіб, відданою певним спільним цінностям, об'єднаною навколо спільної мети, передбачає взаємодію та підтримку всіх членів, які генерують спільну спроможність до втілення змін в життя та досягнення необхідних результатів.

Якщо керівництво прагне розпочати справжній процес змін, постійно вдосконалювати діяльність органу державної влади, установи, організації, то йому потрібна повна підтримка працівників, зацікавлених сторін, інакше зміни приречені на провал.

Результат впливу лідера - залучення. Керівник може створювати умови для того, щоб зростала зацікавленість та залучення. Лідер є ініціативним, заохочуючим, «захоплюючим», він піклується про людей, допомагає їм працювати якнайкраще.

Люди, які відчувачи натхнення, причетність - працюють довше, більше, краще, швидше та з максимальним ентузіазмом, про який ані керівники, ані вони самі навіть і не думали, показують високий рівень енергії, підтримку та бездоганні результати діяльності, перевищують очікування щодо роботи.

Керівники зобов'язані підтримувати розвиток залучення як основи співпраці, що вимагає довіри, орієнтації на спільні цілі, відданості, співвідповідальності. Залученість дозволяє формувати спільність, яка є основою для злагодженої роботи організації, для розвитку та підтримки роботи команди, в якій впевненість один у одному зміцнює спроможність перемагати, втілювати зміни в життя, реалізовувати бачення та досягати ключових цілей. Перемоги надихають. Визнання внеску - заохочує. І з кожним успішно завершеним проектом, завданням організація стає місцем, куди люди хочуть приходити на роботу та «створювати перемоги»¹.

Лідерство та команда є взаємопов'язаними, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів.

І, що важливо, **для того, щоб стати максимально дієвою, команда має пройти п'ять основних етапів свого розвитку:**²

- формування команди і початок спільної роботи;
- конфлікти і протистояння;
- нормалізація;
- робота на повну силу;
- зміни або розставання.

¹ Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 208 p. – Available at: <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>; Kotter, J. P., Schlesinger L. A. (1979). Choosing strategies for change. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. – Available at: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>, http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821; у розділі використано матеріали посібника «Розвиток лідерства». Більш детально див.: Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с. – ISBN 9786176610298.

² Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco: Jossey-Bass, 227 p. – Available at: <http://www.bip.org.bd/SharingFiles/11-The%20Five%20Dysfunctions%20of%20a%20Team.pdf>.

1. Формування команди і початок спільної роботи

Саме на цьому етапі члени команди стикаються з труднощами, пов'язаними з переходом від індивідуальної роботи до командної. Роль лідера команди на цьому етапі є вирішальною.

Люди, об'єднані в робочу групу, мають різні мотиви і очікування. Крім того, до нового колективу кожен привносить свою «соціальну схему», яка є особистими поглядами на те, як повинна функціонувати команда.

Цей етап характеризується надлишком ентузіазму, пов'язаного з новизною завдань. На початку новизна може виступати значним мотивуючим чинником. Працівники на підйомі, вони передчувають майбутні успіхи і налаштовані оптимістично. Кожен відчуває гордість від того, що вибрали саме його. З іншого боку, людей мучать підозри, вони відчувають страх і занепокоєння.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) з'ясувати мотиви, цілі кожного учасника команди, і використовувати ці знання для об'єднання працівників;
- 2) подолати внутрішні протиріччя, пройти через конфлікти перш, ніж сформується дійсно команда. Найкращий шлях до цього - сформувати загальнокомандне бачення роботи/проекту, прояснити цілі, ролі, відповідальність і процедури, які мають відношення до дій команди. Усі учасники групи повинні чітко розуміти не лише що саме вони робитимуть, але і чому вони це робитимуть;
- 3) показати команді, як кожен з її членів може виграти від слідування єдиним законам розвитку та функціонування команди;
- 4) ефективно організувати роботу команди, познайомити один з одним, створити атмосферу невимушеності, налагодити взаємообмін думками і проявляти повагу до думки кожного члена команди, а також намагайтеся узгоджувати з працівниками рішення;
- 5) час від часу перерозподіляти ролі між членами команди;
- 6) підібрати до кожного члена команди адекватний стиль управління в залежності від його досвіду, знань, внеску та перспектив;
- 7) регулярно проводити робочі наради та складати звіти про поточний стан виконання завдань/статус проекту;
- 8) провести тренінг на тему роботи в команді;
- 9) розробити основні норми поведінки в команді і довести їх до відома кожного співробітника.

¹ Armstrong, M. & Armstrong, M. (1928). A handbook of human resource management practice. 10th ed. New York: Kogan Page Publishers, 982 p. – Available at: http://recruitusmc.org/wp-content/uploads/2014/10/Handbook_of_Human_Resource_Management_Practice_10th.pdf, [http://117.3.71.125:8080/dspace/bitstream/DHKTDN/6247/1/Armstrong's handbook of human resource management practice 11th edition3086.pdf](http://117.3.71.125:8080/dspace/bitstream/DHKTDN/6247/1/Armstrong's%20handbook%20of%20human%20resource%20management%20practice%2011th%20edition3086.pdf);

Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building strategic agility for a faster moving world. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 432 p. – Available at: <https://www.download-geek.com/download/book/Accelerate%3A+Building+Strategic+Agility+For+A+Faster-Moving+World.html?aff.id=9325&aff.subid=6091>;

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 208 p. – Available at: <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>;

Kotter, J. P., Schlesinger L. A. (1979). Choosing strategies for change. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. – Available at: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>, http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821.

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
КОМАНДА РОБОТІВ
КОМАНДА ОДВОРЕННЯ
ГРОМАДЯНЬСЬКА ПОЗИЦІЯ
КОМАНДА РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА

РОЗДІЛ IV. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

РОЗДІЛ IV. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

II. Конфлікти і протистояння¹

Найскладніший і найнебезпечніший, проте, неминучий етап у становленні команди.

На цьому етапі мотивація новизни вже ослабла, а сильні і глибокі внутрішні стимули у команди ще не з'явилися. Члени команди можуть прийти до розуміння, що їх завдання відрізняються від тих, які вони уявляли на початку, або що вони є складнішими. Багато членів команди можуть розгубити свій первинний позитивний настрій. Деякі учасники проявляють занепокоєння з приводу відсутності руху вперед або зважаючи на нестачу досвіду роботи в команді. З'являються сумніви.

Кожен учасник намагається встановити і відстояти свою роль в команді/проекті. Неминучі складнощі або невдачі породжують конфлікти, пошук винних.

Крім цього, команда може зіткнутися з такими проблемами: суперництво, оборонна позиція, учасники спираються на свій особистий досвід і не йдуть на співпрацю; виникають конфлікти і спори серед членів групи, навіть не дивлячись на те, що вони можуть дотримуватися єдиної думки з основних питань; починаються взаємні нападки і конкуренція; члени команди визнають первинні цілі складними і важко досяжними, висловлюють невдоволення з приводу великого навантаження.

Якщо лідер команди приймає авторитарний стиль і намагається припинити конфлікт, це може принести до його прихованого перебігу, що руйнує процеси становлення команди. В такий момент команда може відкинути визнаного лідера і визначити альтернативний спосіб управління своїми справами.

Цей етап необхідно подолати якнайшвидше, щоб негативні наслідки конфліктних ситуацій не відбилися на завданнях команди/проекті в цілому.

Щоб успішно подолати етап конфліктів, необхідно виконати такі дії:

- 1) пояснити працівникам, що розбіжності - це невід'ємна частина роботи в команді;
- 2) зосередитися на загальнокомандній меті;
- 3) визначити, яких результатів вам вдалося досягти на цей час;
- 4) ставити в центр уваги процеси, а не конкретних людей;
- 5) не варто нав'язувати свої рішення групі, навіть якщо вони здаються очевидними. Варто допомогти учасникам команди самим прийти до потрібних рішень. Не усі вірні рішення можуть бути ефективними. Рішення працюватиме тільки тоді, коли є люди, які хочуть його виконувати. Кожна людина мотивована брати участь в ухваленні рішення щодо власних проблем і готова переймати на себе зобов'язання щодо виконання спільно прийнятих рішень;
- 6) забезпечити обмін думками, сумнівами і конструктивне обговорення проблем під час робочих нарад;

¹ Ященко Г.П. Причины опору персонала впровадженню інновацій в комерційних організаціях / Г.П. Ященко // Молодий вчений. – 2016. – № 12 (39), грудень. – С. 280-285. – Режим доступу до ресурсу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/67.pdf>.

7) коригувати заходи, орієнтуючись на звіти про поточний стан виконання завдань/статус проекту, результати проведених нарад;

8) сконцентрувати увагу працівників на тому, що можна зробити, хто це повинен зробити і в які терміни;

9) провести особисту бесіду з одним-двома працівниками, якщо їх відкритий опір створює в команді некомфортну обстановку, та допомогти їм успішно вирішити ці спори, вислухавши проблеми, забезпечивши обмін думками, що допускає усі точки зору, і надихнувши команду на досягнення намічених цілей;

10) забезпечити відкриту комунікацію в команді - конфлікти не варто ховати або «розрубувати». Спори потрібно вирішувати - спокійно, терпляче і ретельно.

Після «загартування» команди на етапі розбіжностей і конфліктів в колективі починають вироблятися найбільш оптимальні методи взаємодії, спілкування і спільної роботи.

III. Нормалізація

На цьому етапі працівники приймають концепцію командної роботи. Вони дотримуються вироблених норм поведінки, спілкування відбувається без збоїв, і усі рухаються у напрямі до поставленої мети. Члени команди відчувають, що спільна робота дає свої плоди, і кожен вносить певний вклад.

Члени команди можуть почати висловлювати конструктивну критику, прагнути порозумітися і уникнути зіткнень, доброзичливіше поводитися під час нарад, більше довіряти один одному та переживати почуття спільності і командного духу.

В команді зміцнюється довіра, люди починають помічати в колегах не лише проблемні, але і сильні сторони. На зміну битві амбіцій приходить продуктивна співпраця. Більш чітким стає розподіл обов'язків, зникає дублювання функцій. Лідер перестає знаходитися в стані постійного авралу, робота з побудови команди на цьому етапі - вже не гасіння пожежі, а скрупульозна праця з відпрацювання загальних норм і правил.

На цьому етапі необхідно здійснити такі кроки:

1) забезпечити поглиблення процесу об'єднання команди, постійну моральну підтримку та узгодження спрямування і прагнень кожного члена команди із загальними метою і цінностями;

2) забезпечити формування норм і механізмів, що сприяють ефективній роботі команди;

3) обов'язково сформулювати та впровадити механізми ефективного перегляду правил, які втратили свою актуальність або ефективність. Технологія повинна змінюватися разом з розвитком і зростанням команди/проекту, але на кожному етапі вона має бути визначена і описана;

4) гарантувати, що встановлення загальних норм сприяє ефективній роботі команди, а час, витрачений на підготовку нових правил на основі консенсусу, за якими команда збирається працювати, окупиться пізніше з великими дивідендами;

5) забезпечити уникнення надмірної бюрократії

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ КОМАНДА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДНА РОБОТА КОМАНДОТВОРЕННЯ
ГРОМАДЯНЬКА ПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА

РОЗДІЛ IV. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ КОМАНДА РОБОТА
КОМАНДА РОЗВИТКУ КОМАНДИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА

РОЗДІЛ IV. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

встановлюваних правил і процедур. Стандарти повинні розроблятися тільки для вирішення важливих і актуальних проблем, з якими вже зіткнулася команда, а не на усі випадки життя, вони повинні полегшувати роботу, а не ускладнювати її;

б) забезпечити постійну оцінку досягнень команди. Найкраща оцінка за принципом «вікно - дзеркало». Коли цілі досягнуті, результати - на рівні, керівник підходить до вікна і каже команді: «Ми молодці!». А коли бажаних результатів немає, керівник повинен підійти до дзеркала.

IV. Робота на повну силу

На цьому етапі команда об'єднана і працює ефективно для досягнення своїх цілей, націлена на розкриття потенційних можливостей. Високий командний дух, люди добре знають один одного і уміють використовувати сильні сторони колег. Високий рівень довіри. Це кращий період для розкриття індивідуальних талантів. Люди хочуть і можуть удосконалюватися, вони понад усе зацікавлені в професійному зростанні.

Досягнувши цього етапу, команда починає з відносною легкістю виявляти і вирішувати проблеми. У цей період члени команди змінюють свою поведінку в позитивну сторону, проміжні результати досягаються раніше, ніж очікувалося, а працівники навчають і підтримують один одного.

На цьому етапі лідер команди має вжити таких заходів:

- 1) оцінити ефективність команди, спостерігаючи за індивідуальними і командними зусиллями, успіхами і виконанням зобов'язань;
- 2) підтримувати на необхідному рівні мотивацію учасників команди, стежити за якістю їх роботи;
- 3) довіряти членам команди, де це необхідно;
- 4) делегувати додаткові повноваження членам команди;
- 5) надавати членам команди зворотний зв'язок, зменшити кількість нарад;
- 6) працювати на випередження, стежити за змінами в команді, оточенні, цілях і завданнях та передбачати і уникати ризиків бо зменшувати їх можливі дії на завдання;
- 7) спостерігати та оцінювати ефективність усіх процесів, що використовуються в роботі команди: «Що зайве ми робимо?», «Що можна робити простіше?», «Що загрожує завданню/проекту?»;
- 8) зосередитися на дотриманні балансу, скоротити непотрібні зусилля замість того, щоб «прагнути до нових героїчних перемог»;
- 9) визначити вузькі місця і застосувати коригуючі дії, там, де процеси починають гальмувати або ризики занадто великі. Важливо пам'ятати: не команда повинна пристосовуватися до процесів, а процеси повинні підлаштовуватися під команду у міру її розвитку і становлення;
- 10) обговорювати з членами команди пропозиції щодо поліпшенню її діяльності, заслуховувати корисні зауваження і враховувати, де це необхідно.

V. Зміни

На цьому етапі відбувається підведення підсумків виконання командою завдання та постановка перед нею нових завдань.

На цьому етапі достатньо виконати такі кроки:

1) відзвітувати перед безпосереднім керівником та отримати його оцінку виконаної роботи. У підсумковому звіті доцільно окрім отриманих уроків висловити рекомендації з удосконалення робочих процесів, із застосування набутого досвіду, з повторного використання інструментів, напрацьованих під час виконання завдань/реалізації проекту;

2) надати зворотний зв'язок членам команди, поінформувати їх про майбутні зміни та акумулювати отриманий досвід, уроки- проблеми, що виникали, і способи їх рішення;

3) оцінити виконану ними в команді роботу і те чому вони навчилися. Вони потребують інформації про те, наскільки добре вони виконали свою роботу і чи зможуть впоратися з новими завданнями.

Керівники мають враховувати логіку формування команди, розуміючи мотиви діяльності людей та сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися залежно від потреб, стадії розвитку команди, рівня готовності групи до спільної діяльності (бажання та спроможності). При цьому, у керівника завжди є дві мети: орієнтація на досягнення цілей діяльності та орієнтація на розбудову дієвих відносин, розвиток взаємної довіри та відповідальності.

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ КОМАНДА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДНА РОБОТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ
ГРОМАДЯНЬКА ПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА

РОЗДІЛ IV. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДУВАННЯ КОМАНДИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ **КОМАНДА**
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДОУТВОРЕННЯ КОМАНДА РОБОТА
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА

4.2 Управління організаційною культурою

Організаційна культура визначається як спосіб, в який ми діємо; унікальна цілісність, «серце та душа» організації; особливий набір цінностей, уявлень, принципів та норм, які поділяються людьми та їх групами в організації та які визначають, як поводитимуться та взаємодіятимуть люди в групі.

Організаційна культура є комплексною характеристикою, багатомірною, що залежить від багатьох змінних та містить багато елементів:

- наочний рівень – щоденні процеси, «ритуали», лозунги, традиції, міфи, стратегії, цілі, правила, зв'язки, авторитети, «героїв», клімат тощо;
- прихований рівень – стереотипи, відчуття, думки, переконання, почуття вірування, припущення та норми, які не завжди є чітко артикульованими, первісні основи для цінностей та дій.

Системні глобальні зміни, що відбуваються у процесі реформи державного управління та державної служби мають враховувати як зовнішні, так і внутрішньоорганізаційні особливості, потреби та виклики. Розуміння культури є важливим для всіх, але є суттєвим для лідерів, якщо вони насправді хочуть вести організацію за собою. Організаційне навчання, розвиток та сплановані зміни неможливо зрозуміти та реалізувати без розгляду організаційної культури, яка може бути основним джерелом спротиву змінам. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури, змінювати її є основним викликом для лідера.

Завдання для керівників/лідерів - формувати сприятливу організаційну культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організації відповідно до вимог часу, культуру, яка зорієнтована на зміни - сприяє рухливості, швидкому маневруванню, творчим підходам, постійному вдосконаленню та навчанню, активізує управління знаннями; виходить з поваги та довіри до працівників та громадськості, потреби їх залучення до процесів прийняття рішень, сприяє управлінню за участі, підтримує розвиток різних форм взаємодії (команд, партнерств та мереж, в яких брали б участь усі зацікавлені особи).

Сприятливі культури - це ті, які ґрунтуються на відповідальному лідерстві, посилюють відданість цінностям, корпоративну відповідальність та моральну добросовісність та різноманітність.

Сьогодні наголошується, що організації мають бути:

- проактивними, а не просто реагуючими;
- спроможними впливати та управляти оточенням, а не просто адаптуватися;
- реалістами, а не ідеалістами;
- зорієнтованими на майбутнє, а не виключно на теперішнє чи минуле;
- відкритими до різноманітності, а не очікувати уніформізму, однотайності;
- орієнтованими на відносини та результати діяльності, а не лише завдання та процеси;
- здатними використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції.

¹ Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин : дис. канд. екон. наук : 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Беляк Тетяна Олексіївна. – Кіровоград, 2016. – 269 с. – Режим доступу до ресурсу: http://www.kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Belyak_dis.pdf; Shein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc., 437 с. – Available at: http://www.untag-smid.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Сучасні бажані характеристики сприятливої організаційної культури відбивають нове бачення світу, стилів та методів управління, ролі зовнішнього середовища та персоналу, а також підходів до оцінки ефективності діяльності.

Відкритість до навчання, творчості та інноваційності є однією з характеристик цього бачення. Лідери відповідають за розвиток організацій, відкритих до навчання (learning organization), за створення простору для навчання та інноваційності, які є взаємопов'язаними.

Все частіше можна почути про необхідність використання творчих підходів у роботі, і саме на державній службі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв'язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості.

Формальне дотримання кроків не є достатнім. Потрібно справді витратити час та зусилля для створення простору для творчих підходів та навчання на основі досвіду, комплексного розгляду питань, пошуку нестандартних підходів та обговорення ідей з усіма зацікавленими сторонами.

Заохочення постійного навчання та критичного мислення є важливим не лише для побудови здорових відносин у команді, розвитку сприятливої організаційної культури, але й, головне, - для ефективного прийняття рішень на основі врахування різних впливів та можливостей.

Для формування сприятливої корпоративної культури необхідно здійснити такі кроки:

- 1. Удосконалити стиль керівництва:**
 - делегувати працівникам вагомі повноважень і відповідальність, залучити їх до прийняття управлінських рішень;
 - забезпечити чіткий контроль кінцевих результатів роботи.
- 2. Впровадити систему винагороди, яка б сприяла результативності та ефективності діяльності:**
 - забезпечити винагороду працівників, засновану на їх особистих досягненнях і результатах роботи.
- 3. Оптимізувати навчання:**
 - забезпечити проведення тренінги, семінари, навчання на робочому місці, впровадити програму адаптації (для новопризначених працівників), за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки;
 - заохочувати діалог, обмін ідеями, досвідом, знаннями.
- 4. Впровадити прогресивну політику управління персоналом:**
 - забезпечити добір працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
 - забезпечити формування у працівників державного органу позитивних цінностей.

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДНА РОБІТА КОМАНДНОЄ СТВОРЕННЯ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
ГРОМАДСЬКА ПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ

Організаційний клімат є характеристикою сприйняття працівником організаційної культури (як вони її уявляють і відчують), відчуттям соціально-психологічних умов праці, взаємодії працівників між собою, своєї організації, відчуття від складу групи та манери взаємодії членів між собою та з іншими; відчуття ризиків, стресів, тривоги тощо. результатів.

Ключовими механізмами управління організаційною культурою є:

- реакція керівників на важливі події, випадки та кризи;
- продумане моделювання ролей, навчання;
- критерії прийняття та просування по службі;
- ефективна система винагород та зміни статусу;
- затвердження нових існуючих цінностей, їх введення шляхом спланованих заходів;
- використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи;
- процедури адаптації, які мають охоплювати ключові цінності та способи досягнення цілей;
- подальше закріплення навчання організаційній культурі.

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ КОМАНДА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДА УТВОРЕННЯ КОМАНДА РОБОТА
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА

РОЗДІЛ IV. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

4.2. Управління організаційною культурою

5. Побудувати систему внутрішнього PR:

- забезпечити нову інтерпретацію старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
 - створити систему інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, електронна розсилка, корпоративна газета тощо.
- #### 6. Забезпечити зворотний зв'язок з працівниками:
- підтримувати неформальне спілкування, проведення регулярних нарад, зустрічей із колективом;
 - проводити опитування працівників (employee survey) та/або використовувати оцінку за методикою «360 градусів».

Загальні рекомендації для керівників-лідерів щодо сприяння інноваційності:

1. Дотримуйтеся принципів організаційної інноваційності, зокрема:

- враховуйте ефект Ваших уявлень про сферу діяльності, державний орган (ідеальна модель, приклад);
- усвідомлюйте, що у Вас виходить найкраще;
- шукайте можливості, розвивайте партнерства та альянси; заохочуйте роботу в малих групах, командах;
- визначте цілі, систему винагород, але не визначайте засоби, дайте простір для вибору дій.

2. Для того, щоб бути креативним та вдосконалювати процеси діяльності, варто:

- робити кроки, які додатково підвищують ефективність і результативність діяльності, цінність отриманих результатів;
- зосереджуватися на потребах громадян;
- використовувати дієві технології;
- думати про нові форми, способи реалізації програм (наприклад, за допомогою Інтернету, соціальних мереж);
- залучати інших.

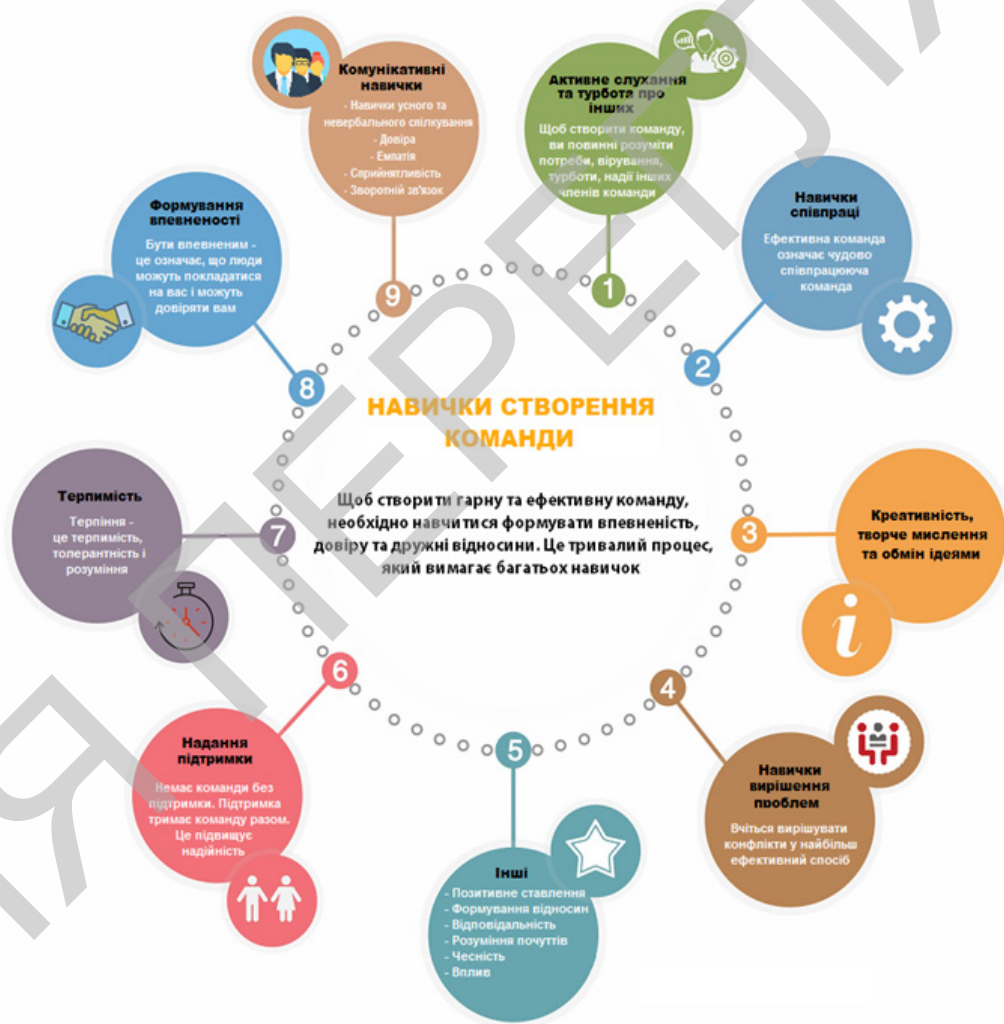
Керівники не повинні бути бар'єром для інновацій. Вони самі повинні бути тими змінами, мають створювати умови, в яких працівники можуть навчатися, обмінюватися досвідом, не боятися висловлювати свої критичні зауваження та нові ідеї, можуть максимально розкрити свій потенціал.

Керівники-лідери несуть відповідальність за забезпечення умов для ініціації, апробації та реалізації нових ідей.

ДОДАТКИ

Додаток 1. Навички створення команди

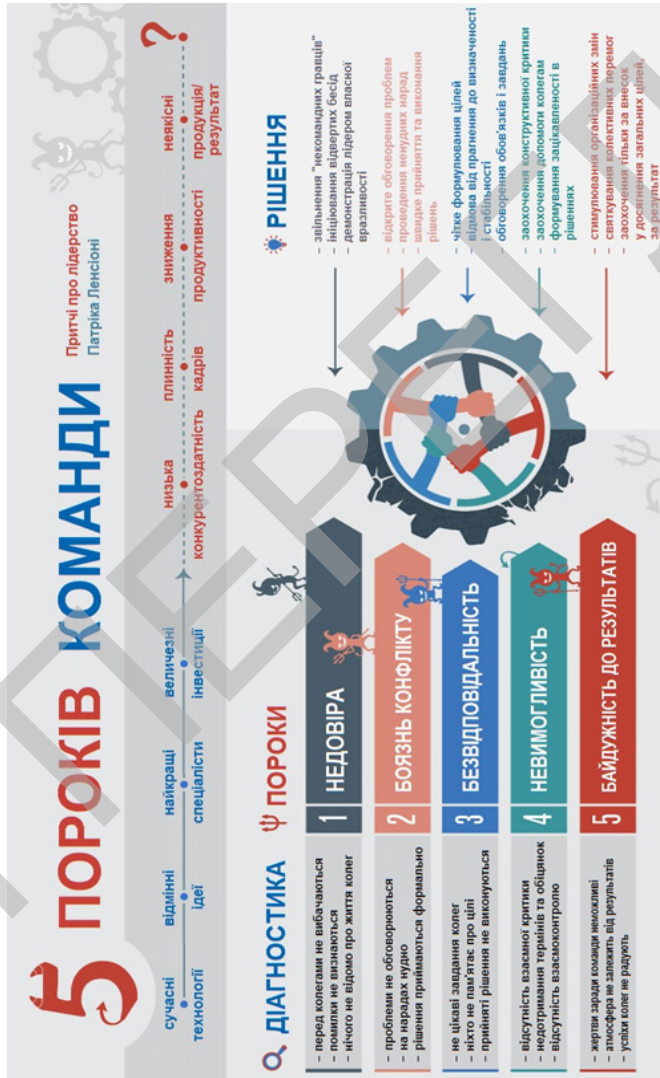
КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДА РОБОТИ КОМАНДОТВОРЕННЯ
КОМАНДА ГРОМАДЯНЬСЬКА ПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА



Джерело: Веб-портал «Powerfully Effective Business Skills and Software That Make a Difference» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.businessphrases.net/>

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ КОМАНДА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ КОМАНДА ОУТВОРЕННЯ КОМАНДА РОБОТА
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ КОМАНДА

Додаток 2. П'ять пороків команди¹



Джерело: Веб-портал «Smart Reading» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.smartreading.ru/>

¹ Lencioni P. (2002), The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, San Francisco: Jossey-Bass 227 p. – Available at: <http://www.bip.org.bd/ SharingFiles/11-The%20Five%20Dysfunctions%20of%20a%20Team.pdf>

Додаток 3. Стратегія (коло) творчості Уолта Діснея – удосконалення особистих та корпоративних цілей»

КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ
КОМАНДА РОБОТІВ
КОМАНДА РОЗВИТКУ КОМАНДИ
КОМАНДА ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ
КОМАНДА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
КОМАНДА ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
КОМАНДА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ
КОМАНДА

Будь-який процес складається з 3х етапів, на яких треба бути МРІЙНИКОМ, РЕАЛІСТОМ та КРИТИКОМ:

- **Мрійник** генерує нові ідеї, формує бачення; позиція мрійника: «Все можливо», «Що я/ми хочемо зробити?». На цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження.
- **Реаліст** перетворює мрію/бачення на реалістичні кроки/детальний план («розкадровка»); знає всі процедури; позиція: «Як я/ми хочемо це зробити?».
- **Критик** забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх, так і планів персоналу; позиція: «Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»

Запитання для удосконалення ваших планів:

Етап 1: Мрійник («Що я/ми хочемо зробити?»)

- Що Ви хочете зробити? Ціль (goal): ...
- Чому Ви хочете це зробити? Мета (purpose): ...
- У чому вигоди/переваги? Сприятливими/позитивними ефектами (наслідками) будуть: ...
- Яким чином Ви дізнаєтеся, що отримали ці переваги (benefits)? Доказом переваг буде: ...
- Коли можна чекати на отримання переваг/вигод? На переваги/вигоди можна чекати, коли: ...
- Куди Ви хочете, щоб ця ідея привела Вас у майбутньому? Ця ідея призведе до: ...

Етап 2: Реаліст («Як я/ми хочемо це зробити?»)

- Коли ціль (goal) буде досягнуто? Загальні часові рамки для досягнення мети: ...
- Кого буде залучено (хто нестиме відповідальність та гарантувати від даність з боку тих людей, хто виконуватимуть план)? Головні «гравці»: ...
- Як саме буде реалізовано ідею? Яким буде перший крок? ... Яким буде другий крок? ... Яким буде третій крок? ...
- Яким буде Ваш постійний зворотній зв'язок щодо напряму Вашого руху до або у протилежний бік від мети? Ефективним постійним зворотнім зв'язком буде: ...
- Як Ви знатимете, що досягли мети? Я/ми будемо знати, що мету було досягнуто, коли: ...

Етап 3: Критик («Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»)

- На кого вплине ця нова ідея і хто сприятиме або заважатиме її результативності? Особи, на яких найбільше впливатиме цей план: ...
- Якими є їхні потреби? Їхні потреби: ...
- Чому хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану або ідеї? Хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану, якщо ...
- Які існують позитиви у поточному способу(ів) діяльності? Поточний спосіб діяльності має наступні позитивні ефекти: ...
- Яким чином Ви можете зберегти ці позитивні моменти під час реалізації нової ідеї? Ці позитивні здобутки будуть збережені шляхом: ...
- Коли і де Ви б НЕ хотіли реалізувати цю нову ідею? Я/ми не хотіли б реалізувати цей план, якщо ...
- Що потрібне або чого бракує у плані на даний момент?

¹Dilts R. (1994). Strategies of Genius: Vol. 1: Aristotle- Sir Arthur Conan Doyle/ Sherlock Holmes- Walt Disney- Wolfgang Amadeus Mozart- Meta Publications: 180 p. – Available at: http://www.karenvega.com/Strategies_of_Genius_Vol_1.pdf.

Етап 4: Повторне проходження кола

- Яке запитання щодо «як» (how) Ви могли би поставити стосовно того, чого Ви потребуєте або чого не вистачає? Як/яким чином ...

Приклад формулювання запитання:

- *Критик* - «Я/ми маємо не достатньо інформації, щоб зрозуміти реалістичність досягнення плану». Тоді, «як» запитанням буде: «Як я/ми можемо отримати більше інформації щодо загальних умов/фонових рівнів свого плану?»;
- *Мрійник* - «Яким чином Ви можете подбати про те, що є потребою або чого не вистачає у плані? Можливим рішенням може бути ...».
- *Реаліст* - «Як саме це може бути реалізовано? Це можна реалізувати шляхом ...»;
- *Критик* - «Що ще є потрібним або чого не вистачає у плані на даний момент? На даний момент план потребує або у плані відсутні такі елементи ...».

Ви можете проходити коло декілька разів доти, доки Ви не будете задоволені результатами. Зазвичай, після кількох таких раундів мета розкладається на низку реалістичних кроків.

Коли Ваші найсильніші критики говорять: «Вперед!», тоді Ви знаєте, що Ваш план має реальний шанс.

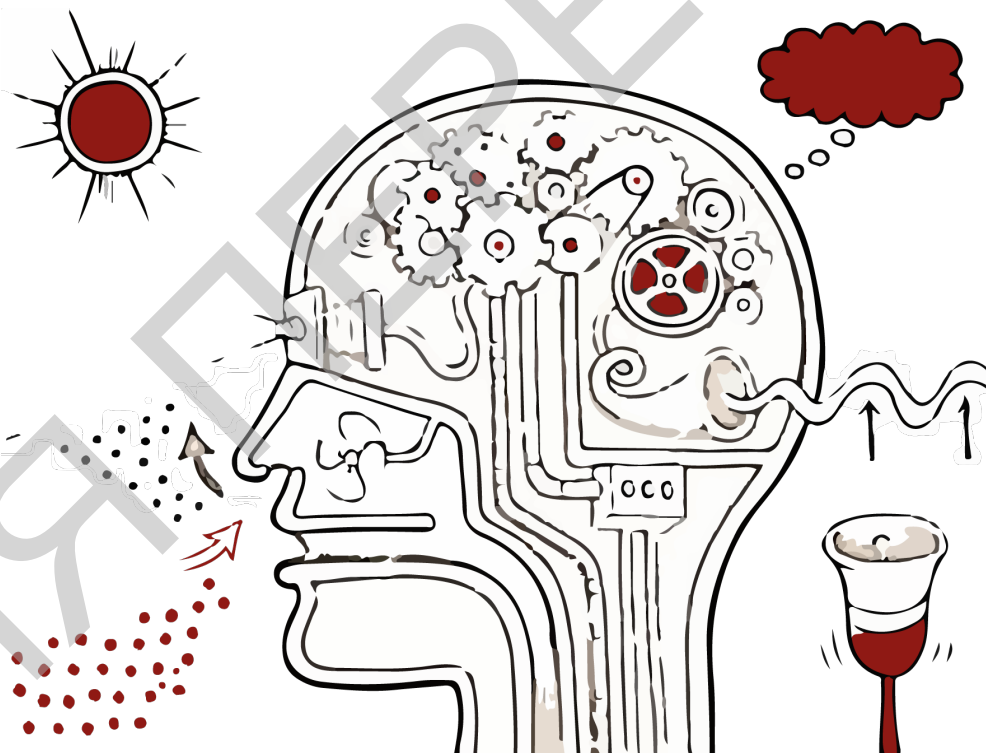
РОЗДІЛ V. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

5.1. Зміст, мета та завдання аналізу політики

5.2. Етапи аналізу політики

5.3. Види аналітичних документів

5.4. Політична пропозиція



ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ **АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**
ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

5.1. Зміст, мета та завдання аналізу політики

Аналіз політики – методика та практика демократичного урядування, що полягає у всебічному вивченні ситуації та визначенні проблеми у певній сфері (секторі) державного управління, аналізі її причин, визначенні альтернативних шляхів її розв'язання та виборі оптимальних рішень на основі оцінки впливу та із врахуванням позицій різних зацікавлених сторін.

Проблема політики – це умова або ситуація, яка породжує вимоги чи невдоволення людей і для вирішення або пом'якшення необхідно врегулювати суспільні відносини.

У широкому розумінні, *аналіз політики* - методика та практика демократичного урядування, що полягає у всебічному вивченні ситуації та визначенні проблеми у певній сфері (секторі) державного управління, аналізі її причин, визначенні альтернативних шляхів її розв'язання та виборі оптимальних рішень на основі оцінки впливу та із врахуванням позицій різних зацікавлених сторін.

Застосовуючи досягнення сучасної науки й технології, аналіз політики підказує можливий напрямок дій, збирання інформації та обґрунтування доказів вигід та інших наслідків, які супроводжують прийняття рішень і їхнє втілення, щоб допомогти виробникам політики вибрати найоптимальнішу дію. Аналіз політики також враховує політичні й організаційні труднощі, з якими пов'язане прийняття рішень та їх впровадження.

Мета аналізу політики полягає в тому, щоб покращити процес й результат вироблення політики через створення, критичне оцінювання й комунікацію політико-релевантного знання¹.

Об'єктом аналізу політики є державна (публічна, суспільна) політика як діяльність органів державної влади з управління та керівництва суспільством на основі єдиних цілей, принципів та методів (здійснення), що передбачає підготовку, законодавче закріплення та впровадження розроблених за участю експертно-аналітичних структур загальнодержавних та регіональних цільових програм (стратегічних планів) у різних сферах суспільного життя з метою вирішення нагальних проблем чи задоволення поточних та стратегічно визначених потреб суспільства. А предметом виступають конкретні проблеми суспільного життя (чітко локалізовані в просторі і часі), що не зачіпають відносин з приводу влади, але потребують для свого вирішення політичних мето дів, і вирішуються шляхом вироблення ефективної державної політики.

Аналіз політики безпосередньо пов'язаний з керівництвом і управлінням суспільством, а саме він здійснює експертно-аналітичний супровід цих двох процесів підвищуючи їх ефективність. *Головним завданням аналізу політики* є всебічний аналіз проблемної ситуації та сприяння прийняттю обґрунтованого, адекватного та ефективного державно-політичного рішення в тій чи іншій сфері суспільного життя.

¹ Державна політика: вступ до аналізу Данн, Вільям Н., пер. з англ. Г.Є. Краснокутського; наук.ред. М.О.Баймуратов. – Одеса: АО БАХВА, 2005. – 504 с.

5.2. Етапи аналізу політики

Етап 1. Визначення проблеми

Перший етап процесу аналізу політики починається з визначення проблеми або її ідентифікації.

Проблема політики - це умова або ситуація, яка породжує вимоги чи невдоволення людей і для вирішення або пом'якшення якої необхідна дія уряду.

Проблему політики слід відрізнити від проблемної ситуації, що сприймається політиками та громадськістю як певна сукупність турбот, хвилювань, ознак стресу та дискомфорту.

Проблема - це елемент проблемної ситуації, який виокремлюється з неї шляхом аналізу.

Такі проблемні ситуації, як забруднення повітря, глобальне потепління, небезпечні продукти харчування можуть стати проблемами, якщо вони викликають невдоволення людей і спонукають їх до пошуку шляхів розв'язання. Проблеми політики представляють собою нереалізовані потреби, цінності або можливості вдосконалення того, чого можна досягнути завдяки публічній акції.

Умови або ситуації не стають проблемами державної політики, якщо вони не визначені такими, ніким не артикулюються й не привертають уваги уряду. Для перетворення в проблему проблемна ситуація обов'язково має розглядатися як тема, придатна для дій уряду; як щось таке, для вирішення чого необхідне рішення або дія уряду.

Лише тоді проблема є проблемою, коли існує можливість розробити шляхи її вирішення. Стихійні лиха (урагани, повені, землетруси) самі по собі не можуть стати проблемами політики, тому що уряд не здатен запобігти їх. Проте їх наслідки (загибель людей, стреси, руйнування) можуть стати проблемами політики. За допомогою нових будівельних стандартів, розвитку системи прогнозування, цивільної оборони, створення спеціальних служб тощо урядові вдається значно послабити наслідки стихійного лиха. Деякі проблемні ситуації не можуть перетворитися в проблеми через те, що вони не є питаннями, які уряд може вирішити доступними йому засобами.

Збирання інформації, як правило, потребує багато часу та максимально точного визначення джерел інформації. Серед них варті уваги такі:

- законодавчі акти, урядові та офіційні документи, заяви політиків та офіційних осіб;
- наукова література: монографії, навчальні посібники, статті в наукових виданнях;
- засоби масової інформації: публікації в газетах та журналах, радіо- та телерепортажі, Інтернет;
- статистичні дані та аналітичні матеріали;
- результати соціологічних досліджень: інтерв'ю, опитування, анкетування;
- результати аналізу, який проводився іншими командами політичних експертів.

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

Альтернативи політики – це конкретні способи дій, які мають відповідати наявним ресурсам (економічним, соціальним, людським тощо) і забезпечувати розв'язання урядом визначеної проблеми.

**РОЗДІЛ V.
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**

5.2. Етапи аналізу політики

Оскільки для аналізу проблеми потрібна не вся інформація, а лише та, яка буде корисною для процесу аналізу, то можна зіткнутися з дефіцитом саме такої інформації.

Розрізняють три категорії проблем політики: добре структуровані, помірно структуровані та погано структуровані. Структура кожної з цих категорій визначається її відносною складністю, яка, у свою чергу варіюється відповідно до характеристик та взаємовідносин між п'ятьма елементами: виробники рішень, альтернативи, цінності, результати та вірогідність помилки.

Елементи проблем	Категорії проблем		
	<i>Добре структуровані</i>	<i>Помірно структуровані</i>	<i>Погано структуровані</i>
Виробники рішень	Один або декілька	Один або декілька	Багато
Альтернативи	Обмежена кількість	Обмежена кількість	Необмежена кількість
Цінності	Консенсус	Консенсус	Конфлікт
Наслідки	Відомі	Невизначені	Невідомі
Вірогідність помилки	Обчислювальна	Необчислювальна	Необчислювальна

Добре структурованими проблемами вважаються такі, що стосуються одного або кількох виробників рішень, містять невеликий набір альтернатив політики, мають консенсус щодо цінностей та цілковиту обізнаність стосовно наслідків кожної альтернативи.

Помірно структуровані проблеми стосуються одного або кількох виробників рішень, містять невелику кількість альтернатив політики, мають консенсус щодо цінностей та невизначеність стосовно наслідків кожної альтернативи.

Погано структуровані проблеми, як правило, стосуються багатьох наявних виробників рішень, цінності яких невідомі.

Аналіз позицій зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

Важливою частиною процесу визначення проблеми є аналіз стейкхолдерів різних індивідів та груп, яких хвилює дана проблема, які вбачають у ній матеріальний інтерес та мають владу, ресурси, силу, інші важелі для впливу на процес прийняття рішень щодо цієї проблеми.

Фактично без належного аналізу стейкхолдерів неможливо зробити якісний аналіз політики, оскільки зміна напряду політики (якщо не обрано альтернативу status-quo) означає зміну суспільних відносин у відповідній сфері державного управління.

Аналіз стейкхолдерів передбачає з'ясування поглядів і ставлення зацікавлених груп, лідерів, ЗМІ тощо до проблеми.

При здійсненні аналізу політики варто проводити консультації із двома групами стейкхолдерів - із представниками груп інтересів і зацікавлених органів влади.

Групи інтересів - інституційовані групи учасників (можуть ураховуватися формальні й неформальні зв'язки, що поєднують учасників у групи), які мають спільний інтерес у процесі політики. Прикладом є групи бізнесів-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії й рухи (напр., "зелені", з якими варто рахуватися при реалізації більшості інвестиційних проектів, що впливають на природне середовище). Із представниками груп інтересів необхідно проводити відповідні консультації в процесі політики, особливо, перед прийняттям яких-небудь рішень.

Другу групу стейкхолдерів, із представниками якої варто проводити попередні консультації, складають *зацікавлені органи влади* - органи, з якими повинні узгоджуватися ті або інші питання, що стосуються даного процесу політики. Коло таких органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом, з урахуванням доцільності.

Етап 2. Розробка альтернативних варіантів політики

Розробка, порівняння альтернативних варіантів розв'язання проблеми і вибір прийнятного з них - найбільш творчий етап аналізу політики.

Альтернативи політики - це конкретні способи дій, які мають відповідати наявним ресурсам (економічним, соціальним, людським тощо) і забезпечувати розв'язання урядом визначеної проблеми.

Основним завданням аналізу політики є надання переконливих та вичерпних аргументів на користь одного з варіантів вирішення існуючої проблеми. Для цього необхідно описати можливі варіанти вирішення проблеми, здійснити оцінку спроможності кожного варіанту розв'язати зазначену проблему та порівняти результати такого оцінювання. Результати оцінювання й порівняння можливих варіантів повинні продемонструвати який з обраних варіантів (або їх комбінація) найкраще підходить для результативного розв'язання проблеми.

Слід визнати, що універсального процесу вироблення варіантів не існує, однак можна надати декілька загальних рекомендацій по виробленню підходів до вирішення проблеми:

- при визначенні варіантів вирішення проблеми необхідно описувати різні підходи до вирішення проблеми, а не описувати різні заходи в рамках одного і того самого підходу.
- усі варіанти, які пропонуються для подальшого оцінювання та порівняння повинні бути рівноцінними;
- не потрібно прагнути знайти найдосконаліший варіант вирішення проблеми, оскільки малоймовірно, що деякий один варіант буде охоплювати всі аспекти проблеми та задовольняти в однаковій мірі інтереси усіх зацікавлених сторін;

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

РОЗДІЛ V. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

5.2. Етапи аналізу політики

РОЗДІЛ V. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

5.2. Етапи аналізу політики

- не варто мати (улюблений) (пріоритетний, домінуючий) варіант вирішення проблеми до того, як зроблено всебічну оцінку та порівняння кожного запропонованого варіанту;
- не потрібно зіставляти обраний варіант з явно невдалими (вигаданими, фіктивними) варіантами;
- не варто брати до розгляду варіанти, які є нездійсненними з точки зору наявних ресурсів та повноважень.

До переліку варіантів, які будуть розглядатись, необхідно включити варіант нічого не робити/не змінювати (збереження статус-кво).

Етап 3. Визначення критеріїв оцінки варіантів політики

Кожна з альтернатив має бути об'єктивно оціненою з погляду на цілі державної політики з точки зору співвідношення витрат і користі, впливу і т. д. (витрати у процесі досягнення окресленої цілі повинні бути якнайменшими) і лише після визначена найбільш прийнятна з них. Аналіз вигід і витрат створює основу для оцінювання економічної ефективності варіантів політики.

Для того щоб оцінити, порівняти та вибрати один варіант вирішення проблеми із переліку можливих, необхідно визначити критерії оцінки та відбору варіантів.

Американський дослідник Є.Бардач¹ надає деякі корисні поради для цього етапу і пропонує спробувати виразити чисельно (у сенсі монетарних і суспільних витрат) якомога більше характеристик вашого варіанту і прогнозів, використовуючи підхід причинно-наслідкового моделювання, і намагатися бути швидше реалістом, чим оптимістом відносно можливих наслідків реалізації варіантів політики.

Критерії можна розглядати як міра впливу варіанту на стан вирішення проблеми.

У якості найбільш загальних критеріїв у аналізі політики оцінки та відбору альтернатив вирішення проблеми можна виділити наступні:

- якою мірою може реалізація однієї з альтернатив привести до вирішення існуючої проблеми (критерій результативності)?
- якою мірою реалізація кожної з альтернатив буде підтримана/не підтримана зацікавленими сторонами (критерій політичної здійсненності)?
- якою мірою запропонований варіант є здійсненим з адміністративної точки зору (критерій адміністративної здійсненності)?
- наскільки результати (здобутки) від реалізації кожного з варіантів перевищують витрати, необхідні для отримання цих результатів (критерій ефективності)?

¹ Bardach E. A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path for More Effective Problem Solving. N.Y., L., 2000

Етап 4. Оцінка та порівняння альтернативних варіантів

Маючи набір варіантів вирішення проблеми та критерії їх оцінювання можна здійснити їх оцінку та порівняння.

Для цього необхідно:

- спрогнозувати впливи варіантів на вирішення проблеми;
- оцінити ці впливи з позиції обраних критеріїв;
- порівняти варіанти рішень альтернативи за неспівмірними критеріями.

Прогнозування впливів полягає у визначенні того, що відбудеться у майбутньому за умови реалізації певного варіанту і яким чином це буде сприяти вирішенню існуючої проблеми. При цьому слід враховувати наявність певної кількості зацікавлених сторін та їхні інтереси і існування невизначеності та ризику.

Оскільки варіанти мають завжди різнобічний вплив на проблемну ситуацію, доцільно скористатись двоетапною процедурою прогнозування. На першому етапі на основі аналізу проблеми та складеного переліку варіантів її вирішення визначається якомога більше можливих впливів, кожен з яких повинен стосуватись хоча б одного з критеріїв. На другому етапі слід переглянути наявні критерії та впевнитись, що кожний варіант має вплив на кожний критерій.

Результати прогнозування можна представити у вигляді наступної таблиці, яка пов'язуватиме цілі, критерії та варіанти вирішення проблеми.

Таблиця передбачення впливів варіантів на розв'язання проблеми

Цілі	Критерії	Можливі варіанти			
		Збереження статус-кво	Варіант 1	Варіант 2	...
1.	1.1.				
	1.2.				
	...				
2.	2.1.				
	2.2.				

Порівнюючи цілі та критерії з альтернативами можна отримати повний перелік прогнозів впливів можливих варіантів вирішення проблеми. Залежно від ступеня невизначеності прогнозів, таблиця може містити як кількісні, так і якісні показники.

Як правило, у таблиці будуть наведені показники впливу в одиницях виміру, які неможливо порівняти безпосередньо. Для полегшення процесу порівняння варіантів необхідно спробувати виразити критерії впливу в однакових одиницях, зберігаючи при цьому зв'язки з визначеними цілями політики.

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
 КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
 ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
 ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
 ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
 ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

**РОЗДІЛ V.
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**

5.2. Етапи аналізу політики

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
 ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ **АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**
 ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
 КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
 ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ **ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА**
 ОЦІНКА РИЗИКІВ ПОЛІТИКИ **ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА**
 ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА **БІЛА КНИГА**
 ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

**РОЗДІЛ V.
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**

5.2. Етапи аналізу політики

Однак, здебільшого кожний варіант відповідає різному набору критеріїв. Дуже рідко певний варіант видається оптимальним за всіма критеріями. Завдання полягає в тому, щоб показати взаємні зміни в різних критеріях, що стали наслідком того чи іншого рішення.

Результати оцінки можливих варіантів вирішення проблеми можуть бути представлені у вигляді таблиці, наведеної нижче.

Таблиця зведеної оцінки можливих варіантів вирішення проблем

Критерії оцінки	Можливі варіанти			
	<i>Збереження статус-кво</i>	<i>Варіант 1</i>	<i>Варіант 2</i>	<i>...</i>
Результативність	Відносна (низька/висока) або бальна оцінка (від 1 до 5 балів)			
Політична здійсненність				
Адміністративна здійсненність				
Ефективність				
... (інші критерії)				
Підсумок				

Важливо! Дуже рідко певний варіант видається оптимальним за всіма критеріями. Тому оцінюючи варіанти не можна обмежуватись жодним з наведених критеріїв оцінки, краще використовувати багатокритеріальний аналіз.

Після оцінювання всіх ваших варіантів, порівняння результатів і зважування відмінностей, вам необхідно вирішити, який результат буде найкращим.

Результати оцінки дадуть змогу оцінити переваги та недоліки кожного з варіантів. На підставі цього слід виробити рекомендації щодо найкращого варіанту або комбінації варіантів з точки зору ефективності розв'язання проблеми.

Етап 5. Вироблення рекомендацій

Вироблення рекомендацій є одним з основних етапів аналізу політики. Саме завдяки виробленню рекомендацій теоретичні уявлення про різні оціночні та практичні критерії вибору можливого варіанту вирішення проблеми перекладаються на мову конкретного рішення.

Цей етап аналізу політики синтезує найважливіші результати, що випливають з попередніх елементів дослідження (аналіз проблеми, оцінка політики та можливих варіантів вирішення проблеми). Втім він має бути не просто узагальненням або

повторенням основних результатів, а синтезом, що зводить до купи і висвітлює тільки важливі результати аналізу та служить цілям підтримки й обґрунтування рекомендацій щодо політики, які будуть запропоновані.

Дуже важливо, щоб рекомендації були чіткими, практичними, переконливими, логічними й докладними. В цілому результати аналізу політики повинні містити відповіді на такі запитання:

- *Які рекомендації щодо шляхів вирішення проблеми можна надати базуючись на тих варіантах, які було розглянуто?*
- *Чому рекомендації вирішують проблеми краще, ніж існуюча політика чи інші варіанти?*
- *Чи достатньо повно описаний той варіант розв'язання проблеми, якому надано перевагу?*
- *Чи враховані всі можливі негативні наслідки?*
- *Які заходи (адміністративні, юридичні) слід здійснити щодо впровадження рекомендацій?*
- *Які ресурси необхідні для впровадження рекомендацій?*
- *Які основні перешкоди (фінансові, юридичні, етичні) слід очікувати під час впровадження рекомендацій?*
- *Як можна подолати ці перешкоди?*
- *Яким чином слід впливати на зацікавлені групи, щоб вони прийняли та впровадили рекомендації?*
- *Яким чином слід контролювати та оцінювати процес впровадження рекомендацій?*

Це основні етапи процесу аналізу політики, але кожен з них також складається з окремих підетапів та інших компонентів. Аналітики політики можуть вибирати різні шляхи здійснення процесу аналізу державної політики, оскільки різними є їх підготовка, наявний для аналізу час, складність аналізованої проблеми, фінансові та людські ресурси.

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

РОЗДІЛ V. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

5.2. Етапи аналізу політики

**РОЗДІЛ V.
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**

**5.3. Види
аналітичних документів**

5.3. Види аналітичних документів

Документи з аналізу, що готуються в рамках аналізу політики в європейських країнах, поділяються на дві групи з урахуванням сфери їх використання: документи для внутрішнього та для зовнішнього використання.

Документи для зовнішнього використання

Призначені для обговорення в суспільстві або серед зацікавлених сторін щодо майбутніх дій органів влади. Це документи таких трьох основних типів.

Програмні документи (заяви, концепції політики) – документи, що допомагають керівництву (країни, регіону) інформувати громадськість про обраний курс дій.

Прикладами є послання президента країни парламентам, меморандум кабінету міністрів, програма дій кабінету міністрів.

Зелена книга інформативний документ щодо конкретної проблеми, який відбиває бачення урядом певної проблеми (причини виникнення, актуальності, важливості, можливих принципів і механізмів її подолання тощо), але ще не містить конкретних шляхів і заходів її розв'язання. Надається зацікавленим партіям, організаціям або особам, залученим до процесу консультацій. Іноді він становить концепцією для нового нормативно-правового акта.

Біла книга – документ із конкретними пропозиціями щодо майбутніх дій, заходів, запропоновані відповідним органом влади для розв'язання проблеми. У певному сенсі Біла книга – це результат подальшої роботи над Зеленою книгою, у ній (з урахуванням обговорення проблеми й отриманих пропозицій щодо її розв'язання) орган влади виносить на суд широкої громадськості або зацікавлених осіб свої пропозиції щодо способів розв'язання проблеми.

Документи для внутрішнього використання

Призначені для обговорення майбутніх дій органів влади, часто містять проекти майбутніх рішень з аналітичним обґрунтуванням доцільності майбутніх дій. Адресатами цієї групи документів є керівництво органів влади, що припускає можливість ознайомлення зацікавлених сторін з їхнім змістом (якщо немає обмежень, пов'язаних із державними таємницями). У цій групі можна виділити три типи документів.

Доповідна записка – призначена для того, щоб звернути увагу керівництва на існування певної актуальної проблеми й, можливо, запропонувати варіант її розв'язання.

Корпоративний аналітичний документ (аналітична записка) – призначена для того, щоб забезпечити керівництво країни (регіону) результатами аналізу політики й ознайомити його з рекомендаціями щодо найдоцільнішого варіанта розв'язання проблем політики.

Аналітичний документ міністерства (аналітична записка) – документ, подібний до попереднього, але його адресатом є певне міністерство (відомство), що відповідає за відповідний напрямок політики. Тому результати аналізу й рекомендації теж локалізуються цим напрямком політики й обмежуються сферою повноважень цього органу влади.

На відміну від документів для зовнішнього використання й доповідних записок, аналітичні документи зазвичай мають чітко окреслену структуру, вимоги до їхнього змістовного наповнення встановлюються нормативними актами.

Зазначені документи можна порівняти, проаналізувавши їхню комунікативну мету.

Вид аналітичного документа	Комунікативна мета
<i>Доповідна записка</i>	Привернути увагу керівництва до нагальної проблеми та запропонувати шляхи її розв'язання
<i>Корпоративний аналітичний документ</i>	Забезпечити керівництво країни результатами аналізу потреб/можливостей, надати варіанти розв'язання проблем та рекомендацій щодо політики
<i>Зелена книга</i>	Привернути увагу громадян до проблем або основних можливостей та шукати порад стейкхолдерів
<i>Біла книга</i>	Поінформувати громадськість про політику, що запроваджується як відгук на суспільні проблеми та дізнатися реакцію суспільства
<i>Програма/концепція</i>	Поінформувати громадськість про обрану політику як відгук на суспільну проблему

В Україні прикладами програмних документів є послання Президента України до Верховної Ради України, програма дій Кабінету Міністрів України.

Останніми роками в українському уряді почалося впровадження методології аналізу державної політики, що призвело до появи нормативних вимог до структури та змісту аналітичних документів внутрішнього користування.

Вимоги до представлення рекомендацій для прийняття політичного рішення сформульовані у Регламенті Кабінету Міністрів України, де зазначено, що для вирішення питань суспільно-економічного життя, які потребують визначення концептуальних засад реалізації державної політики, пріоритетів та стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку, послідовності дій, вибору оптимальних шляхів і способів розв'язання проблеми, проведення реформ, розробляються політичні пропозиції щодо реалізації державної політики.

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ ОЦІНКА РИЗИКІВ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

РОЗДІЛ V. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

5.3. Види аналітичних документів

**РОЗДІЛ V.
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**

5.4. Політична пропозиція

5.4. Політична пропозиція¹

Політична пропозиція або доповідна записка Кабінету Міністрів щодо реалізації державної політики (далі - політична пропозиція) є ключовим інструментом письмового інформування Кабінету Міністрів про проблемні питання державної політики та концептуальні засади їх вирішення.

Політична пропозиція використовується для:

- опису конкретного політичного контексту;
- окреслення проблем, пов'язаних з поточною ситуацією;
- надання рекомендацій щодо прийняття рішення.

Політична пропозиція готується:

- на виконання рішення Кабінету Міністрів чи доручення Прем'єр-міністра;
- коли виникає потреба у прийнятті законодавчих або інших нормативно-правових актів із соціально значущих проблем;
- з ініціативи міністра, якщо вирішення питання виходить за межі його повноважень;
- за результатами проведення громадських консультацій.

1. Підготовка політичної пропозиції

Підготовка політичної пропозиції здійснюється двома етапами:

- 1) проведення аналізу передумов виникнення проблеми та розроблення варіантів (не менше двох) її розв'язання;
- 2) викладення за результатами проведеного аналізу рекомендованого рішення (оптимального варіанта).

Структура політичної пропозиції наведена у додатку 9 до Регламенту Кабінету Міністрів України та включає дві частини: рекомендоване рішення і аналітичну частину.

Рекомендоване рішення

Метою розділу є стисле викладення інформації, необхідної для прийняття рішення членами Кабінету Міністрів. На основі узагальнення змісту доповідної записки у розділі стисло формулюються пропозиції щодо рішення Кабінету Міністрів, яким рекомендується прийняти для розв'язання проблеми, та викладається інша інформація, важливі деталі та аспекти, що обґрунтовують запропоноване рішення.

Цей розділ складається з таких підрозділів:

- 1) предмет розгляду - узагальнено викладається проблема, яка потребує розв'язання.
- 2) оптимальний варіант - наводяться шляхи і способи розв'язання проблеми, фінансово-економічне обґрунтування, ризики, результати проведення консультацій, позиція заінтересованих органів.

- 3) обґрунтування вибору оптимального варіанта - наводяться основні аргументи на підтримку оптимального варіанта розв'язання проблеми.

¹ Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України»

Аналітична частина

У цьому розділі викладаються результати повного, збалансованого та об'єктивного аналізу передумов виникнення проблеми, наводяться її детальний опис та можливі варіанти розв'язання. Інформація, що міститься у цьому розділі, повинна надавати членам Кабінету Міністрів вичерпну можливість вивчення запропонованих варіантів розв'язання проблеми.

Цей розділ також включає наступні підрозділи:

4) дослідження проблеми - наводиться довідково-аналітична інформація, необхідна для всебічного висвітлення і розкриття суті проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання. Коротко викладаються передумови виникнення проблеми і надаються необхідні пояснення. Під час проведення аналізу враховуються традиційна точка зору, практика розв'язання подібних проблем, можливий вплив на галузі економіки та регіони, визначаються очевидні переваги, у тому числі для окремих верств (груп) населення, і недоліки, а також прогнозовані результати прийняття відповідного рішення Кабінету Міністрів, наводяться інші фактори, які враховуються під час розроблення варіантів рішення, а також повідомляється про можливі наслідки у разі відхилення Кабінетом Міністрів політичної пропозиції.

5) можливі варіанти розв'язання проблеми - перелічуються умовні назви розроблених варіантів розв'язання проблеми із зазначенням особливостей кожного з них.

Далі детально викладається кожний із запропонованих варіантів.

Опис кожного із запропонованих варіантів повинен включати такі структурні елементи: шляхи і способи розв'язання проблеми, фінансово-економічне обґрунтування, регуляторний вплив, ризики.

2. Внесення на розгляд Кабінету Міністрів України

Політична пропозиція вноситься на розгляд Кабінету Міністрів України міністром, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у відповідній сфері.

Відповідно до вимог Регламенту Кабінету Міністрів України, політична пропозиція вноситься на розгляд Кабінету Міністрів разом з концепцією реалізації державної політики у відповідній сфері.

Концепція реалізації державної політики у відповідній сфері базується на оптимальному варіанті розв'язання проблеми та містить такі розділи:

- проблема, яка потребує розв'язання;
- мета і строки реалізації концепції;
- шляхи і способи розв'язання проблеми;
- очікувані результати;
- обсяг фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.

До політичної пропозиції додається перелік критеріїв, за якими оцінюються ефективність результатів її реалізації.

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

РОЗДІЛ V. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

5.4. Політична пропозиція

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА **АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ **ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА**
ОЦІНКА РИЗИКІВ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

РОЗДІЛ V. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ

5.4. Політична пропозиція

Виходячи з цілей програмного документа визначаються три-чотири основних критерії (кількість створених робочих місць, обсяги бюджетних надходжень та видатків, рівень заробітної плати, пенсій, інші статистичні показники), за якими оцінюватиметься ефективність результатів реалізації рішення, спрямованого на розв'язання проблеми.

До політичної пропозиції додається комунікативний план, у якому зазначаються заходи щодо висвітлення у засобах масової інформації відповідного рішення Кабінету Міністрів України.

Комунікативний план складається з метою організації роботи з роз'яснення широкій громадськості та окремим верствам (групам) населення цілей Кабінету Міністрів України.

У плані зазначається, які питання і в який спосіб висвітлюватимуться в засобах масової інформації.

3. Розгляд Кабінетом Міністрів України

За результатами розгляду політичної пропозиції Кабінет Міністрів України приймає розпорядження про схвалення концепції реалізації державної політики у відповідній сфері. Проект такого розпорядження готується та подається на розгляд Кабінету Міністрів України у порядку, встановленому Регламентом Кабінету Міністрів України.

4. Реалізація політичної пропозиції та звітування

Міністерство протягом одного місяця після схвалення концепції реалізації державної політики у відповідній сфері розробляє та подає на розгляд Кабінету Міністрів план заходів щодо її реалізації. Міністри подають Кабінетові Міністрів звіти про результати реалізації політичних пропозицій.

Перелік нормативно-правових актів:

- Закон України від 11 вересня 2003 року № 1160-IV «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2004 року № 308 «Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 лютого 2007 року № 32-р «Про забезпечення діяльності груп аналізу політики у центральних органах виконавчої влади та Секретаріаті Кабінету Міністрів України»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 березня 2010 року № 334-р «Питання діяльності груп аналізу політики у центральних органах виконавчої влади»;
- Наказ Головного управління державної служби України від 02 квітня 2010 року № 91, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 28 квітня 2010 року за № 309/17604 «Про затвердження Порядку діяльності груп аналізу політики у центральних органах виконавчої влади».

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА ВПЛИВУ ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

**РОЗДІЛ V.
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ**

5.4. Політична пропозиція

ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ
КОМАНДА РЕФОРМАТОРІВ БІЛА КНИГА ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ОЦІНКА РИЗИКІВ АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНА КНИГА БІЛА КНИГА
ПОЛІТИЧНА ПРОПОЗИЦІЯ ВАРІАНТИ ПОЛІТИКИ ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА

**Додаток 1. 10 золотих правил
вироблення політики:**

10 ЗОЛОТИХ ПРАВИЛ ВИРОБЛЕННЯ ПОЛІТИКИ:

Політика - це певний курс дій, який підтримується конкретним рішенням або низкою рішень, які відповідають певним цілям для досягнення бажаного результату.



- 1** **Визначте проблему**

 - детально вивчіть проблему та її причини;
 - зрозумійте її вплив на громадськість та поінформуйте громадськість про неї;
 - визначте зацікавлені сторони: тих, хто може виправити проблему та тих, хто вирає від вирішення проблем
- 2** **Визначте курс дій для суспільного блага та визначте успіх на основі результатів**

 - перевірте альтернативні способи досягнення бажаного результату;
 - виберіть найкращий варіант; обгрунтовано оцінійте та об'являйте пов'язаним ризиком;
 - переконайтеся, що прийнята дія є для суспільного блага;
 - кваліфікуйте / кількісно визначайте успіх на основі результатів
- 3** **Оберіть політику / дію, що ґрунтується на доказах та поточному стані**

 - оберіть політику на основі існуючих досліджень;
 - отримайте фінансову підтримку для нового / поточного дослідження для формування оптимальної політики
- 4** **Застосовуйте довгострокове планування. Не використовуйте короткострокові рішення**

 - майте стійку довгострокову політику;
 - заплануйте щонайменше 5-річний термін для оцінки результатів та наслідків
- 5** **Переконайтеся, що її можна реалізувати**

 - встановіть чіткі цілі для виконання;
 - визначте людей та організації, відповідальні за реалізацію;
 - створіть структуру з правильними інструментами та ресурсами;
 - майте гнучкі рамки, які адаптуються до цілей/екологічних та регіональних відмінностей;
 - переконайтеся, що вона працює без проблем з людьми різного походження та інтересами
- 6** **Майте глибоке розуміння наслідків політики**

 - розгляньте можливість невиконання політики внаслідок оперативних питань / витрат впровадженні;
 - визначте ймовірність неспроможності політики вирішити проблему;
 - визначте життєздатність політики на основі наслідків
- 7** **Враховуйте інтереси та відгуки зацікавлених сторін**

 - залучайте як прями, так і непрямі зацікавлені сторони у процесі прийняття рішення;
 - оцініть вплив політики на тих, хто приймає рішення;
 - будьте відкриті для відгуків від політиків та бенефіціарів політики
- 8** **Зв'яжіть цілі політики та результати для громадськості**

 - розробіть та впровадьте комплексну комунікативну стратегію;
 - сприяйте безперешкодиному поширенню інформації всім зацікавленими сторонами
- 9** **Встановіть механізми моніторингу та постійно перевіряйте ефективність роботи**

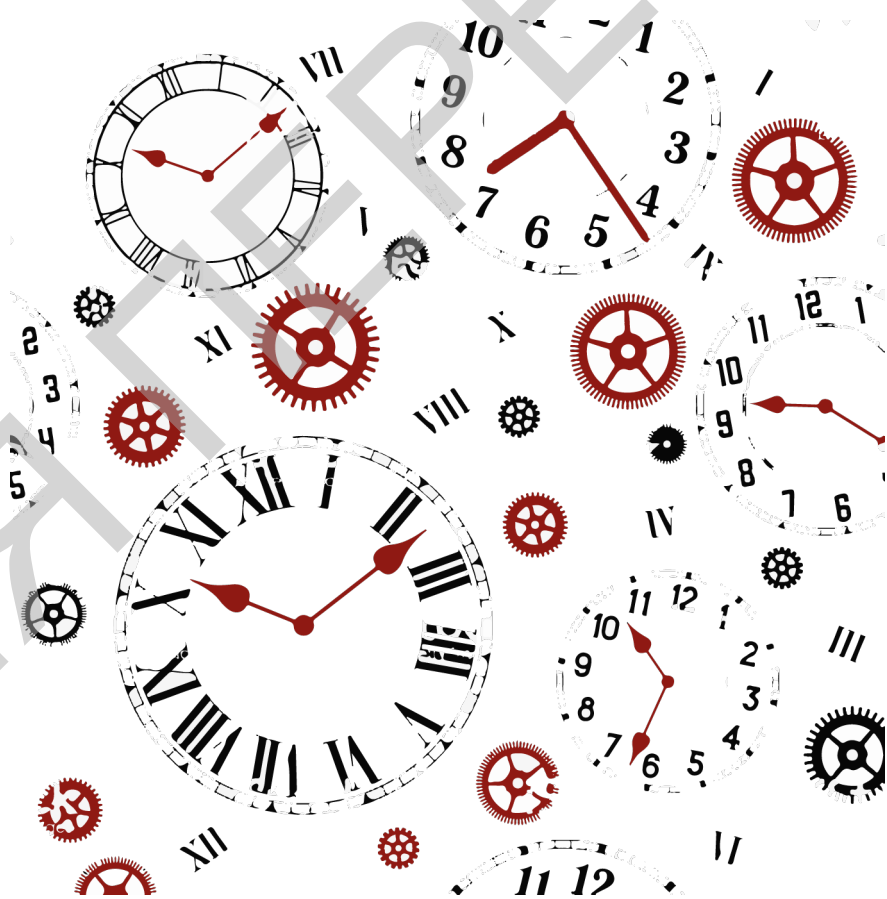
 - відслідковуйте успішне впровадження нової політики та виключайте перешкоди для політиків;
 - постійно стежите за тим, які існуючі політики відповідають їхній меті;
 - надайте можливість розробникам та бенефіціарам політики надати їхній зворотний зв'язок / відгуки;
 - визначте неефективні політики
- 10** **Оцініть успіх та невдачу нової політики**

 - створіть модель оцінки за необхідними параметрами;
 - визначте успіх у моделі;
 - зробіть порівняльний аналіз фактичного результату проти бажаного результату

¹Ten Commandments of good policy making: a retrospective by Sir Gus O'Donnell – British Politics and Policy academic blog of the London School of Economics and Political Science – Available at: <http://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/retrospective-sir-gus-odonnell/>; офіційний веб-портал флагманської цифрової платформи «Global is Asian» Школи публічної політики ім. Ліуан Ю «flagship digital platform “Global is Asian” of the Lee Kuan Yew School of Public Policy (LKYSPP)» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://global-is-asian-nus-edu.sg/>

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування
6.2. Бюджет



БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Стратегічне планування – це скоординовий та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку держави, його перетворення у реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики.

Державне стратегічне планування – функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та реалізації взаємозв'язаних завдань і заходів із соціально-економічного розвитку.

Прогноз – документ, що містить визначені на базі сценарних припущень характеристики соціально-економічного розвитку держави, окремих галузей економіки (сфер діяльності), окремих адміністративно-територіальних одиниць у прогнозованому періоді та використовується для обґрунтування і прийняття конкретних управлінських рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

6.1. Стратегічне планування

Для України на сьогодні є надзвичайно актуальним питання запровадження цілісної системи державного стратегічного планування, яка сприяє забезпеченню ефективності розвитку держави та виходу України на провідні позиції у світі.

Стратегічне планування – це скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку держави, його перетворення у реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики. Це означає, що довго (понад 5 років), середньострокові (3-5 років) та короткострокові (річні) процеси та інструменти планування діяльності та бюджетного планування поєднані з системою стратегічного планування, а інформація щодо цих процесів є взаємопов'язаною і послідовною.

Основною метою державного стратегічного планування є побудова системи взаємопов'язаних цілей, завдань, механізмів та комплексу заходів для забезпечення соціально-економічного розвитку держави.

Говорячи про стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку держави, слід виділити основні риси, які мають бути покладені в основу його розуміння та здійснення для забезпечення ефективності цього процесу:

- реалізація стратегічного планування передбачає дотримання двох вимог до нього: по-перше, тривалий горизонт планування (5 і більше років), по-друге, спрямування плану на подальший розвиток, забезпечення позитивної динаміки за всіма напрямками діяльності, передбаченими поставленими цілями з максимальним використанням наявного потенціалу;
- стратегічне планування повинно давати чітке уявлення про цілі та пріоритети розвитку, визначаючи основні напрями діяльності, задачі та індикативні показники, які мають бути досягнуті, без зайвої для планів такого рівня деталізації;
- стратегічне планування повинно бути систематичним і достатньо гнучким, адаптивним, таким що передбачає можливості внесення певних змін, які можуть бути зумовлені змінами в загальному суспільному та соціально-економічному житті країни;
- стратегія має бути обґрунтованою, комплексною та системною, до її розробки мають бути залучені кваліфіковані фахівці, експерти з різних питань розробки і реалізації вказаної стратегії;
- при стратегічному плануванні необхідно об'єктивно визначати та оцінювати поточний стан розвитку, наявний потенціал задля найбільш повного його використання при визначенні та досягненні стратегічних цілей та завдань.

Існуюча система прогнозних та програмних документів регламентується Законами України «Про державне прогнозування

та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»¹, «Про державні цільові програми»², «Про Національний банк України»³, Бюджетним кодексом України⁴, постановою Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету України»⁵ тощо.

Згідно із діючим законодавством, державне стратегічне планування і складання бюджету в Україні включає: середньострокові (до 5 років) та короткострокові прогностичні і програмні документи.

Система прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається із:

- прогностичних економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- Державної програми економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період;
- прогностичних економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період;
- програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період;
- прогностичних розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період;
- програм розвитку окремих галузей економіки.

Учасниками державного стратегічного планування є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Важливим нормативним документом стратегічного планування в Україні є Закон України «Про державні цільові програми»⁶, що визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм.

Метою розроблення державних цільових програм є сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-

¹ Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

² Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>

³ Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 року № 679-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/679-14>

⁴ Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/2456-17>

⁵ Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету України: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року № 621 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF>

⁶ Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ СТРАТЕГІЯ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Стратегія – документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі та напрями розвитку держави, окремих галузей економіки (сфер діяльності) або окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Програма – документ, у якому відповідно до визначених цілей та пріоритетів формується комплекс взаємоузгоджених завдань і заходів з визначенням ресурсів, виконавців та строків виконання.

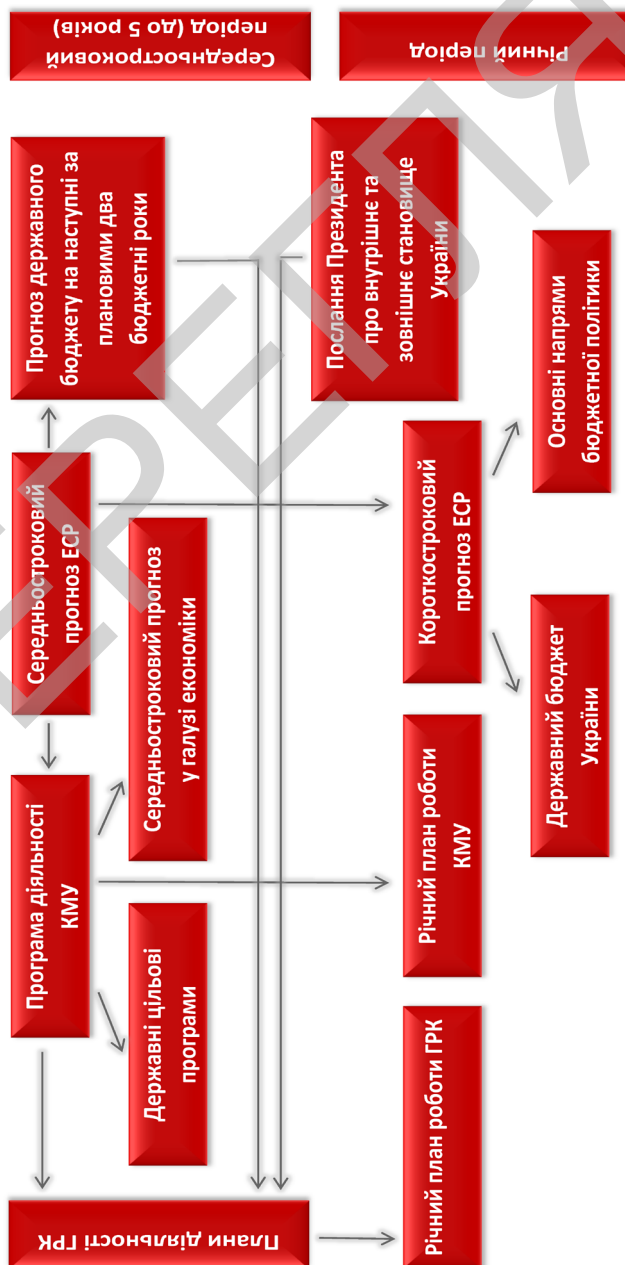
Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Програми економічного і соціального розвитку – державні цільові програми економічного, соціального розвитку, програми економічного, соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст.

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
 БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА
 БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА
 БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
 ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
 БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Прогнози та програмні документи економічного і соціального розвитку – документи, що відповідають вимогам законодавства України щодо документів і відображають прогнози та програми економічного і соціального розвитку.

Державне прогнозування економічного і соціального розвитку – науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку.



територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем.

Державні цільові програми поділяються на:

- загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля - це програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади;

- інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

За своєю спрямованістю державні цільові програми поділяються на:

- економічні;
- наукові;
- науково-технічні;
- соціальні;
- національно-культурні;
- екологічні;
- оборонні;
- правоохоронні,
- спрямовані на розв'язання інших проблем, у тому числі регіонального розвитку, що мають державне значення.

Документи стратегічного розвитку України

Наразі головним стратегічним документом в Україні є Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.

Дана Стратегія визначає цілі, напрями, пріоритети розвитку країни, а також містить 25 ключових показників, за якими можна буде оцінити перебіг виконання реформ і програм. Метою реформ задекларовано досягнення європейських стандартів життя та гідного місця Україні в світі. *У перспективному розвитку країни визначено чотири основні вектори:*

- *вектор розвитку* - забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ і, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою із сильною економікою та з передовими інноваціями;

- *вектор безпеки* - забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності;

¹ Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ СТРАТЕГІЯ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНИ СМЕРТЯ ЧИНОКНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Учасники державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку – органи державної влади, які розробляють, затверджують і здійснюють прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку, а саме: Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері економічного і соціального розвитку, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування. конкретних управлінських рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

- *вектор відповідальності* - це забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного й соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг у державному та приватному секторах;
- *вектор гордості* - забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

У рамках названих чотирьох векторів руху «Стратегія-2020» включає в себе 62 реформи. З них пріоритетними визначено вісім реформ і дві програми. При цьому в документі уточнюється, що кількість і зміст названих реформ та програм розвитку держави можуть змінюватися в процесі реалізації.

Ще одним стратегічним документом державного розвитку є Угода про Коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» у Верховній Раді України восьмого скликання¹, укладена учасниками Коаліції депутатських фракцій, до складу якої входить більшість народних депутатів України від конституційного складу Верховної Ради України. Відповідно до цієї Угоди коаліція взяла зобов'язання робити всі необхідні дії для реалізації реформи, включаючи прийняття законів, постанов та інших актів Парламенту, а також внесення змін до Конституції України в разі потреби. Водночас коаліція сприятиме Прем'єр-міністру та членам Кабінету Міністрів, які будуть призначені Верховною Радою, в реалізації 17 визначених коаліційною угодою реформ.

Програма діяльності Кабінету Міністрів України² розроблена відповідно до Конституції України, Закону України «Про Кабінет Міністрів України» на виконання Угоди про асоціацію, із врахуванням положень Коаліційної угоди та передбачає, відповідно до зазначених стратегічних документів, реалізацію 16 реформ.

Ще одним важливим стратегічним документом, що визначає пріоритети розвитку нашої держави є Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони³, яка визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Передбачена Угодою поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС визначатиме правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої сили між Україною та ЄС, а також регуляторного

¹ Угода про Коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» від 27 листопада 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/n0001001-15>

² Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 14 квітня 2016 року № 1099-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1099-19>

³ Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода від 27 червня 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011

наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС.

Крім того, система стратегічних та програмних документів в Україні передбачає існування документів, які стосуються розвитку сектору або галузі державного управління (Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року, Стратегія реформування лісового господарства України на період до 2022 року), розвитку інституції (як стратегічний план діяльності Міністерства фінансів України на 2016 бюджетний рік та два бюджетних періоди, що настають за плановим, Стратегічний план діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на 2016-2017 роки), а також так звані «горизонтальні» стратегії, наприклад Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року (містить базові принципи регіонального розвитку України та передбачає підготовку регіональних стратегій), як такі, що мають вплив на всі органи виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Стратегічні документи державного розвитку:

- Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»;
- Угода про Коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна»;
- Програма діяльності Кабінету Міністрів України;
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони;
- Меморандум про співпрацю між Україною та МВФ;
- Секторальні стратегії (Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки, Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки тощо);
- Інші стратегічні документи, міжнародні зобов'язання.

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УГОДИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

**РОЗДІЛ VI.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
І БЮДЖЕТ**

6.1. Стратегічне планування

Основні цілі стратегічних документів			
	Стратегія 2020	Коаліційна угода	Програма Уряду
Європейські стандарти життя громадян	+	+	-
Провідні позиції у світі	+	-	-
Обороздатність (гарантії безпеки держави)	+	+	+
Сталий розвиток (економічне зростання)	+	+	-
Структурні реформи	+	+	+
Безпека громадян (захист прав і свобод)	+	+	-
Умови для ведення бізнесу (захист інвестицій і приватної власності)	+	+	+
Боротьба з корупцією	-	+	+
Доступ до якісної освіти	+	+	+
Доступ до охорони здоров'я	+	-	+
Забезпечення соціального захисту	-	-	+
Зменшення безробіття, нові робочі місця	-	+	-
Здобуття енергонезалежності	-	+	+
Громадянське суспільство, свобода слова	-	+	-
Взаємна повага та толерантність у суспільстві, гордість за власну державу	+	-	-

Першим програмним документом у річному циклі державного стратегічного планування, на якому необхідно базувати політику Уряду, є щорічне *Послання Президента України до Верховної Ради України*, яке визначає цілі та завдання соціально-економічного розвитку країни на наступний (плановий) рік. У ст. 106 Конституції України визначено право Президента України звертатися з посланнями до народу та із щорічними і позачерговими посланнями до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України.

Указом Президента України «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України» затверджено, що щорічні послання Президента України до Верховної Ради України - «офіційний документ голови держави, у якому на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього становища України визначаються найважливіші напрями економічного, політичного і соціального розвитку, передбачаються заходи щодо неухильного забезпечення прав і свобод людини та громадянина, вдосконалення нормативних механізмів регулювання суспільних відносин»¹.

¹ Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України: Указ Президента України від 09 квітня 1997 року № 314/97 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/314/97>

Послання - це офіційний документ, який має враховуватися в роботі Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій.

Так, зокрема, у Посланні Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році» Президент України зазначив: «Курс на ЄС та НАТО - очевидний і незворотний. Що нам треба, так це обрати найкоротший маршрут, засоби пересування і оптимальну швидкість. Я з цього приводу готовий до дискусії з політиками, експертами, міжнародними партнерами і всім суспільством, і послання лише початок такої розмови»¹.

Основою бюджетного планування, щорічних операційних планів дій Уряду, стратегічних планів міністерств та інших документів, фокусування донорської допомоги є середньостроковий план, яким визначено основні цілі і напрями діяльності Уряду. Зокрема, розпорядженням Кабінету Міністрів України затверджено середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року та план пріоритетних дій Уряду на 2017 рік, який сфокусовано на поліпшенні всіх аспектів життя громадян шляхом досягнення економічного зростання, ефективного врядування, розвитку людського капіталу, верховенства права і боротьба з корупцією тощо. План пріоритетних дій Уряду на 2017 рік спрямовано на забезпечення досягнення цілей та виконання завдань, визначених середньостроковим планом, і визначає конкретні заходи, відповідальних виконавців, строки виконання та індикатори виконання завдань. Кінцевою метою його виконання є забезпечення зростання рівня життя громадян і підвищення якості в результаті сталого економічного розвитку.

Ще одним документом середньострокового планування є Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки². Цей документ містить основні прогностичні макропоказники на відповідний рік та три наступні роки містить уточнені макропоказники прогнозу економічного та соціального розвитку і слугує базою формування Державного бюджету України. Він приймається постановою Кабінету Міністрів України щороку до 15 серпня року, що передує плановому. Офіційне уточнення Основних прогностичних макропоказників на відповідний рік та три наступні роки (у разі потреби) можливо в період між першим та другим читанням проекту Закону «Про Державний бюджет України».

Крім того, Уряд розробляє Основні напрями бюджетної політики на наступний бюджетний період, що є одним із основних

¹ Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році: Послання Президента України до Верховної Ради України від 07 вересня 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/poslannya-prezidenta-ukrayini-do-verhovnoyi-radi-ukrayini-pr-43086>

² Про затверджено середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 квітня 2017 року № 275-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80>

³ Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 411 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/411-2017-%D0%BF>

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УРОКНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

документів на стадії підготовки проекту Державного бюджету України. Суть його полягає у визначенні органом законодавчої влади головних завдань бюджетної політики на наступний бюджетний рік.

Проект Основних напрямів бюджетної політики України на наступний бюджетний період розробляє Міністерство фінансів України спільно з іншими центральними органами виконавчої влади. Він ґрунтується на прогностичних і програмних документах економічного та соціального розвитку. Цей проект Міністерство фінансів до 20 березня року, що передує плановому, подає на розгляд Кабінету Міністрів України. Останній, у свою чергу, не пізніше 1 квітня року, що передує плановому, розглядає та схвалює проект Основних напрямів бюджетної політики на наступний бюджетний період і у триденний строк подає до Верховної Ради України, яка його розглядає за спеціальною процедурою, визначеною Регламентом Верховної Ради України.

Основні напрями бюджетної політики на 2018 - 2020 роки ґрунтуються на положеннях Програми діяльності Кабінету Міністрів України, Коаліційної угоди, Середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року, Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», програм співпраці з міжнародними фінансовими організаціями.

Ще одним важливим напрямом середньострокового стратегічного планування є визначення цілей та пріоритетів Національного банку в монетарній сфері на наступний рік і середньострокову перспективу, що передбачено в щорічному документі Основні засади грошово-кредитної політики на поточний рік та середньострокову перспективу. Він передбачає середньострокове планування грошово-кредитної політики на поточний рік та середньострокову перспективу, врахування поточних особливостей та тенденції на світових ринках, характер їх впливу на українську економіку, відповідну специфіку й напрями виконання Національним банком України його функцій, макроекономічні індикатори та показники діяльності Національного банку в середньостроковій перспективі, можливі супутні ризики та загальні підходи щодо їх нівелювання. Основні засади розробляються щороку та мають бути опубліковані та подані до Верховної Ради України для інформування до 15 вересня 2017 року.

Рішення Ради Національного банку України «Про Основні засади грошово-кредитної політики на 2018 рік та середньострокову перспективу»¹ передбачає сприяння подальшому зниженню рівня інфляції, фінансовій стабільності і пришвидшенню темпів економічного зростання.

Наступним етапом в циклі державного стратегічного планування є прийняття Державного бюджету України.

У двотижневий термін після офіційного опублікування Закону України «Про Державний бюджет України» розробляються бюджети і програми економічного і соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

¹ Про Основні засади грошово-кредитної політики на 2018 рік та середньострокову перспективу: Рішення Ради Національного банку України від 12 вересня 2017 року № 37-рд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/vr037500-17>

З метою побудови сучасної та ефективної системи управління державними фінансами, яка здатна надавати якісні державні послуги, ефективно акумулювати ресурси та розподіляти їх у чіткій відповідності з пріоритетами розвитку держави у середньо- та довгостроковій перспективі Урядом було затверджено нову Стратегію управління державними фінансами на 2017-2020 роки¹.

Одним із завдань цієї Стратегії є повноцінне впровадження стратегічного та середньострокового бюджетного планування, що забезпечить розподіл ресурсів відповідно до визначених пріоритетів держави та посилення загальної бюджетно-податкової дисципліни.

Крім того, Уряд схвалив Основні напрямки бюджетної політики на 2018 - 2020 роки², яким запроваджується середньострокове бюджетне планування. *Схвалена бюджетна резолюція* - це стратегічний документ, який визначає спрямування державних фінансів на пріоритетні реформи і закладає план розвитку економіки країни на перспективу.

Практичні аспекти підготовки стратегічного плану та річного плану діяльності органу державної влади

Ефективна діяльність органів державної влади передбачає планування їх діяльності, зрозумілість, ефективність та прозорість дій для тих, хто користується послугами системи державного управління. Інструментом для такої передбачуваності може стати впровадження стратегічного планування на рівні міністерств та інших центральних органів влади.

Законодавство України чітко не визначає підходів до формування документів стратегічного характеру для ЦОВВ як на рівні законів, так і на рівні підзаконних актів. Однак, як показує існуюча практика, міністерства та інші органи виконавчої влади неодноразово здійснювали спроби розробляти стратегічні плани відомств та використовували при цьому різні підходи. Фактично, це означає, що кожен орган виконавчої влади може визначати свій власний підхід (структуру, термін охоплення, механізм моніторингу та виконання тощо) до формування стратегічного плану або використовувати рекомендації Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (далі - Мінекономрозвитку).

У 2012 році Мінекономрозвитку розробило методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними Законом України «Про державний бюджет України» на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетних

¹ Про схвалення Стратегії реформування управління державними фінансами на 2017-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08 лютого 2017 року № 142-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249797370>

² Про схвалення проекту Основних напрямів бюджетної політики на 2018 -2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 червня 2017 року № 411-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250079263>

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УГОДИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

**РОЗДІЛ VI.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
І БЮДЖЕТ**

6.1. Стратегічне планування

періоди, що настають за плановим¹.

*Структура плану діяльності (рекомендації
Мінекономрозвитку):*

- Мета (місія) та цінності Міністерства.
- Аналіз поточної ситуації у сфері діяльності Міністерства.
- Пріоритети роботи, стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання.

Стратегічний план міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади визначає головну мету діяльності відповідного органу виконавчої влади, цілі, завдання, плани дій та очікувані результати в середньостроковій перспективі відповідно до визначених пріоритетів Уряду, які розкриваються у програмних документах. Стратегічний план діяльності центрального органу виконавчої влади є основою для середньострокового бюджетного планування його діяльності.

Порівняння структури стратегічного плану сектору/галузі та стратегічного плану відомства:

Стратегічний план розвитку сектору/галузі	Стратегічний план діяльності відомства
<i>Огляд сектору/галузі та аналізу поточної ситуації</i>	<i>Мета (місія) та цінності міністерства</i>
<i>Визначення стратегічних напрямів та цілей розвитку сектору/галузі</i>	<i>Аналіз поточної ситуації у сфері діяльності Міністерства</i>
<i>Шляхи виконання стратегічного плану</i>	<i>Пріоритети роботи, стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання</i>
<i>Очікувальні результати та індикатори виконання</i>	
<i>Ризики для виконання стратегічного плану</i>	
<i>План заходів щодо реалізації стратегічних напрямів та цілей розвитку</i>	

Розробка стратегічного плану є комплексним процесом довгострокового планування, який допомагає органу виконавчої влади встановлювати цілі своєї діяльності, стратегічні напрямки,

¹ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим: Наказ Мінекономрозвитку від 25 липня 2012 року № 869 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ae451f3-5935-4663-b82a-1dcc985045e2&title=NakazMinekonomrozvituVid25-07-2012-869-proZatverdzhenniaMetodichnikhRekomendatsiiSchodoRozroblenniaPlanivDijalnostiGolovnikhRozporiadnikivBiudzhethnikhKoshtiv-zaBiudzhethnimiPriznachenniamiViznache-nimiZakonomProDerzhavniiBiudzhethUkrainiNaVidpovidniiBiudzhethniPeriodNaPlanoviiTaDvaBiudzhethniPeriodiSchoNastaiutZaPlanovim>

задачі та інструменти забезпечення їх реалізації.

Розробка довгострокової стратегії дозволяє систематично оцінювати свій поточний стан і майбутні перспективи, а також відповідати на такі важливі питання:

- Яка довгострокова ціль діяльності?
- Які потенційні майбутні сценарії діяльності та пов'язані з ними можливості і загрози?
- У який спосіб можливо досягти поставлених цілей?
- Які показники використовуються для контролю та оцінки своєї діяльності?
- Яку цінність, результати створюються у результаті діяльності.

Стратегічний план допомагає:

- мислити стратегічно (керівництво) й розробляти дієві стратегії (службовці);
- пояснити майбутні напрями політики (громадянам);
- встановити пріоритети (розвитку організації, регіону, територіальної громади);
- оцінити результативність й ефективність використання ресурсів, особливо бюджетних коштів;
- оцінити сьгоднішні рішення в світлі майбутніх змін;
- створити логічно послідовну й захищену базу для прийняття рішень;
- здійснити максимальну неперервність в організаційному контролі службовців (моніторинг);
- визначити основні організаційні проблеми;
- результативно діяти в мінливому середовищі;
- організовувати команду виконавців та експертів.

Під стратегічним плануванням діяльності органу виконавчої влади варто розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів:

- планування;
- реалізація;
- оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів);
- уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

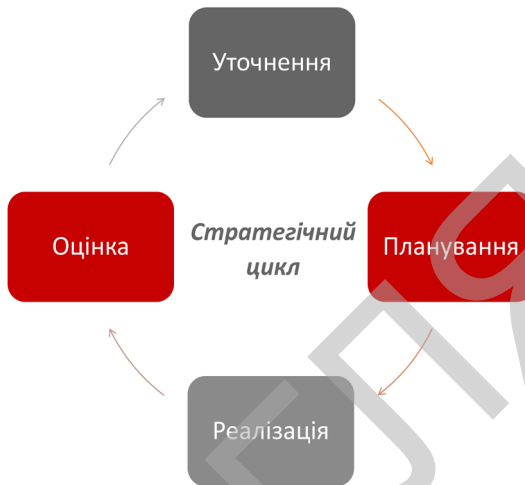
БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШКОЛА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ШКОЛА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УРОКІВ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

**РОЗДІЛ VI.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
І БЮДЖЕТ**

6.1. Стратегічне планування



З метою ефективного використання стратегічного планування необхідно обов'язково усвідомлювати його аспекти та його результати, зокрема:

- масштаб розробки стратегічного плану (для сфери державного управління, окремої організації, установи, регіону; територіальної громади тощо);
- головні проблемні моменти розвитку організації, регіону і територіальної громади, що стали причиною розробки стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди й результати;
- наявність людей, зокрема на найвищих рівнях управління, які підтримуватимуть процес стратегічного планування;
- хто більшою мірою виграватиме від результатів і буде зацікавленим прихильником процесу стратегічного планування;
- керівника (лідера) процесу стратегічного планування;
- склад команди стратегічного планування (серед них: вищі управлінці, люди, які визначають політику розвитку організації, регіону чи територіальної громади; стейкхолдери; інші співробітники);
- кого треба додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- кого треба залучити до експертизи й оцінки стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- скільки потрібно часу для розробки стратегічного плану та кінцевий строк його представлення на розгляд;
- кінцевий вигляд стратегічного плану (стисле резюме);
- які ключові ресурси і витрати потрібні та з яких джерел їх буде отримано.

За розробку стратегічного плану та його представлення відповідає керівник. З метою забезпечення ефективності, процес розробки повинен контролюватись відповідним структурним підрозділом, до компетенції якого входять питання стратегічного планування.

Для підготовки як стратегічного, так і річного плану діяльності органу виконавчої влади за рішенням керівництва може бути утворена робоча група з представників структурних підрозділів центрального апарату міністерства, науковців, інших фахівців.

Одним із важливих етапів у цьому процесі є нарада з питань розробки стратегічного плану. Під час проведення таких нарад та на основі проведеного попереднього аналізу, приймають рішення стосовно місії, притаманних цінностей, стратегічних напрямків, цілей та завдань.

Розроблений стратегічний план має пройти громадське обговорення та бути затверджений рішенням колегії та громадської ради органу виконавчої влади, а також опублікований на офіційному сайті органу виконавчої влади.

Після розробки та затвердження стратегічного документу, кожного наступного року проводиться нарада з метою оцінки актуальності існуючої стратегії та внесення необхідних змін. Пропоновані зміни повинні враховувати пріоритети розвитку країни та відповідні сфери державного управління визначені Верховною Радою України, Президентом України та Урядом України, річні результати діяльності органу виконавчої влади.

Річний (оперативний) план органу виконавчої влади розробляється на основі зазначених стратегічних документів строком на один рік і містить перелік завдань та заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану протягом відповідного року, а також критеріїв їх результативності. Річний план діяльності затверджується міністром (керівником іншого центрального органу виконавчої влади) і є основою для формування проекту кошторису та бюджетного запиту органу виконавчої влади (головного розпорядника бюджетних коштів) на відповідний рік.

Потрібно зазначити, що річний план діяльності слугує ефективним інструментом розподілу людських ресурсів у межах відомства (може означати ефективність/трудомісткість виконання тих чи інших завдань), а також основою для ефективного визначення бюджету відомства на поточний рік.

Заходи річних планів повинні відповідати напрямам роботи, зазначеним у паспортах бюджетних програм, відповідальним виконавцем яких є орган виконавчої влади, а результативні показники планів - результативним показникам відповідних бюджетних програм.

При необхідності, за дорученням керівництва органу виконавчої влади, на основі річного плану, складаються робочі та тематичні плани, готуються розпорядження та окремі доручення щодо підготовки та проведення комплексних заходів для організації виконання окремих завдань та рішень.

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШКОЛА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ШКОЛА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УГОДИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

РОЗДІЛ VI. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

6.1. Стратегічне планування

По закінченню строку дії річного плану орган виконавчої влади готує звіт про його виконання, який підлягає опублікуванню та громадському обговоренню.

Моніторинг виконання річного плану проводиться щокварталу, а оцінка досягнутих результатів здійснюється за результатами підготовленого звіту про виконання плану роботи органу виконавчої влади.

Разом з тим, існують спільні риси, які притаманні стратегічним документам діяльності органу виконавчої влади (стратегічному плану та річному плану), зокрема:

- визначаються місія, стратегічні цілі та стратегічні завдання (для кожної із запропонованих стратегічних цілей) і ЦОВВ відповідальні за виконання цілей/завдань (політичний та адміністративний);
- наводяться основні програмні та стратегічні документи вищого рівня, на виконання якої розроблявся даний документ (програма діяльності Уряду, коаліційна Угода, Угода про асоціацію та Стратегія розвитку 2020);
- чітко визначаються показники досягнення поставлених цілей - індикатори виконання завдань (порівняно з плановими показниками).

6.2. Бюджет

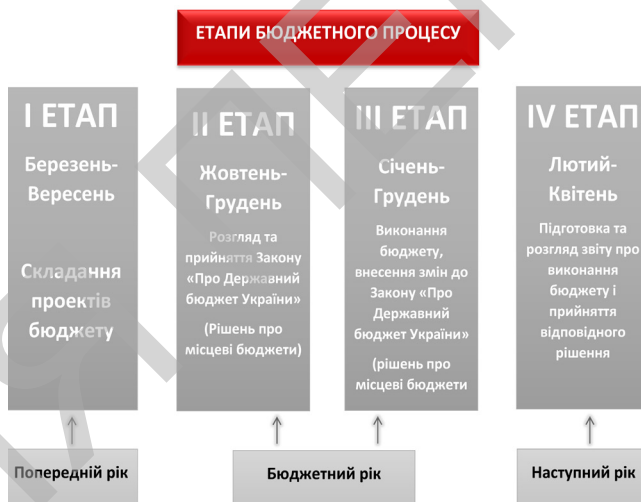
Бюджетний кодекс України визначає бюджет як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюють органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування впродовж бюджетного періоду.

Бюджетна система України складається з державного бюджету та місцевих бюджетів. Місцевими бюджетами є бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування. Бюджетами місцевого самоврядування є бюджети територіальних громад сіл, їх об'єднань, селищ, міст (у тому числі районів у містах), бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад.

Бюджетний процес містить такі стадії:

- складання проектів бюджетів;
- розгляд і прийняття закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- виконання бюджету, в тому числі в разі необхідності внесення змін до закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і ухвалення рішення щодо нього.

Бюджет складається терміном на 1 рік.



БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ СТРАТЕГІЯ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА МОНІТИНГ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Бюджет – план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

Бюджети місцевого самоврядування – бюджети територіальних громад сіл, їх об'єднань, селищ, міст (у тому числі районів у містах), бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад.

Бюджетна програма – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій.

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ЦИКЛ БЮДЖЕТНИЙ ЦИКЛ
БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ЦИКЛ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ЦИКЛ
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ЦИКЛ БЮДЖЕТ

Бюджетна система України – сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права.

Бюджетне асигнування – повноваження розпорядника бюджетних коштів, надане відповідно до бюджетного призначення, на взяття бюджетного зобов’язання та здійснення платежів, яке має кількісні, часові та цільові обмеження.

Бюджетне зобов’язання – будь-яке здійснене відповідно до бюджетного асигнування розміщення замовлення, укладення договору, придбання товару, послуги чи здійснення інших аналогічних операцій протягом бюджетного періоду, згідно з якими необхідно здійснити платежі протягом цього ж періоду або у майбутньому.

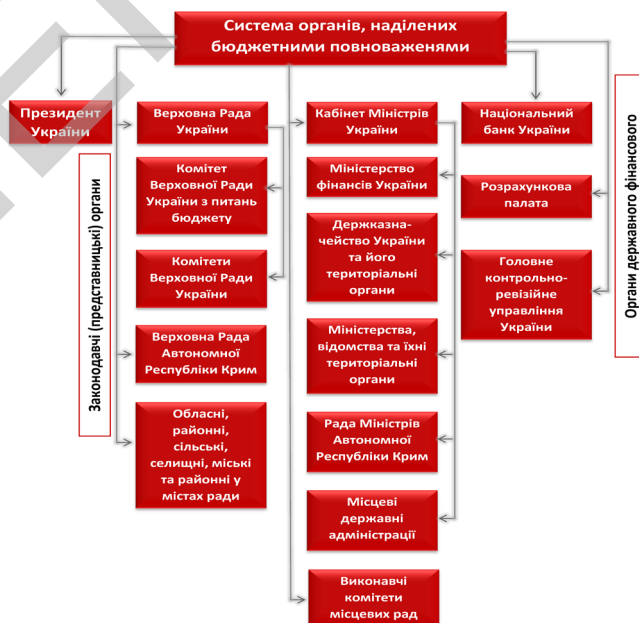
Цей термін має назву бюджетний період і збігається в Україні з календарним роком.

Проте повний бюджетний цикл набагато триваліший. Від початку розробки проекту бюджету до затвердження звіту про його виконання проходить більш як 2 роки.

За своїм змістом бюджетний процес містить:

- визначення фінансової та бюджетної політики;
- розробку управлінських стратегій;
- оцінку потреби, пріоритетів і можливостей бюджету;
- розробку проекту бюджету, який узгоджується з визначеними підходами;
- оцінку ефективності проекту;
- затвердження бюджетів;
- їх виконання;
- контроль за їх виконанням.

У бюджетному процесі на всіх його стадіях задіяні учасники бюджетного процесу, якими, відповідно до статті 20 Бюджетного кодексу України, визнаються органи та посадові особи, наділені бюджетними повноваженнями.



Головні розпорядники коштів затверджуються законом про Державний бюджет України шляхом встановлення їм бюджетних призначень. Головні розпорядники коштів місцевих бюджетів визначаються рішенням про місцевий бюджет.

Головний розпорядник бюджетних коштів має ряд повноважень, зокрема:

- розробляє плани діяльності на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди (включаючи заходи щодо реалізації інвестиційних проектів);
- організовує та забезпечує на підставі плану діяльності та індикативних прогнозних показників бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди складання проекту кошторису та бюджетного запиту;
- отримує бюджетні призначення шляхом їх затвердження у законі про Державний бюджет України (рішенні про місцевий бюджет);
- приймає рішення щодо делегування повноважень на виконання бюджетної програми розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та/або одержувачами бюджетних коштів, розподіляє та доводить до них у встановленому порядку обсяги бюджетних асигнувань;
- затверджує кошториси розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня (плани використання бюджетних коштів одержувачів бюджетних коштів);
- розробляє проекти порядків використання коштів державного бюджету за бюджетними програмами;
- розробляє та затверджує паспорти бюджетних програм і складає звіти про їх виконання, здійснює аналіз показників виконання бюджетних програм;
- здійснює управління бюджетними коштами;
- здійснює контроль за своєчасним поверненням у повному обсязі до бюджету коштів, наданих за операціями з кредитування бюджету, а також кредитів (позик), отриманих державою (Автономною Республікою Крим чи територіальною громадою міста), та коштів, наданих під державні (місцеві) гарантії;
- здійснює внутрішній контроль за повнотою надходжень, взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів;
- забезпечує організацію та ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності;
- забезпечує доступність інформації про бюджет.

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ СТРАТЕГІЯ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНИ ОДЕРЖУВАЧІ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Бюджетне зобов'язання за державними

деривативами – бюджетне зобов'язання, згідно з яким необхідно здійснити видатки на виплати за державними деривативами відповідно до умов їх розміщення протягом поточного бюджетного періоду та/або в майбутніх. Крим, областей, районів, міст.

Бюджетне призначення – повноваження головного розпорядника бюджетних коштів, надане Бюджетним кодексом України, законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет), яке має кількісні, часові і цільові обмеження та дозволяє надавати бюджетні асигнування.

Бюджетний запит – документ, підготовлений головним розпорядником бюджетних коштів, що містить пропозиції з відповідним обґрунтуванням щодо обсягу бюджетних коштів, необхідних для його діяльності на наступні бюджетні періоди.

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Бюджетний процес – регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства.

Бюджетні кошти (кошти бюджету) – належні відповідно до законодавства надходження бюджету та витрати бюджету.

Бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими.

Головні розпорядники бюджетних коштів – бюджетні установи в особі їх керівників, які відповідно Бюджетного кодексу отримують повноваження шляхом встановлення бюджетних призначень.

Перелік нормативно-правових актів:

- Бюджетний кодекс України;
- Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони»;
- Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV «Про державні цільові програми»;
- Закон України від 20 травня 1999 року № 679-XIV «Про Національний банк України»;
- Постанова Верховної Ради України від 14 квітня 2016 року № 1099-VIII «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України»;
- Угода про Коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» від 27 листопада 2014 року;
- Указ Президента України від 09 квітня 1997 року № 314/97 «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України»;
- Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»»;
- Послання Президента України до Верховної Ради України від 07 вересня 2017 року «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році»;
- Лист про наміри до Міжнародного валютного фонду: Меморандум про економічну та фінансову політику між Україною та МВФ від 21 липня 2015 року № n0360500-14»;
- Лист про наміри до Міжнародного валютного фонду: Меморандум про економічну та фінансову політику між Україною та МВФ від 01 вересня 2016 року № 14168/0/2-16»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету України»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 411 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 квітня

2017 року № 275-р «Про затверджено середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік»;

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08 лютого 2017 року № 142-р «Про схвалення Стратегії реформування управління державними фінансами на 2017-2020 роки»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 червня 2017 року № 411-р «Про схвалення проекту Основних напрямів бюджетної політики на 2018-2020 роки»;
- Наказ Мінекономрозвитку від 25 липня 2012 року № 869 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим»;
- Наказ Міністерства фінансів України від 06 червня 2012 року № 687 «Про затвердження Інструкції з підготовки бюджетних запитів»;
- Наказ Міністерства фінансів України від 26 серпня 2014 року № 836 «Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання»
- Рішення Ради Національного банку України від 12 вересня 2017 року № 37-рд «Про Основні засади грошово-кредитної політики на 2018 рік та середньострокову перспективу»

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА МОНІТИНГ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШЛЯХОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ШЛЯХОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УРОКІВ БЮДЖЕТНИЙ КОЛОСІД
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
A	Середньострокові прогностичні і програмні документи (до 5 років)			
1	Середньостроковий прогностичний та соціального розвитку	<p>Використовується при розробці проекту Програми діяльності КМУ.</p> <p>Зміст документа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналізуються економічний та соціальний розвиток (ЕСР) за попередній період, головні проблеми ЕСР; 2. Очікувані зміни зовнішньої політики та зовнішньої економічної ситуації, їх вплив на економіку; 3. Цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку у середньостроковому періоді та пропозиції щодо напрямів державної політики; 4. Оцінка впливу можливих заходів державної політики на ЕСР; 5. Основні макроекономічні та інші необхідні показники ЕСР; 6. Умови розвитку економіки на середньострокову перспективу. 	Затверджується КМУ. Кожного року Мінекономрозвитку оновлює прогноз	Розробляється раз на 5 років - у рік президентських виборів; відповідальним є Мінекономрозвитку
2	Програма діяльності КМУ	Для реалізації Програми КМУ розробляє та затверджує: стратегічні цілі, пріоритети та завдання у відповідній сфері державного управління, орієнтовні фінансово-економічні розрахунки матеріальних і фінансових витрат, необхідних для виконання Програми, визначає очікувані результати та строки виконання відповідних завдань.	Затверджуються ВРУ	Грунтується на передвиборчій програмі Президента; при розробці Програми використовується середньостроковий прогноз ЕСР

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні (продовження)

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
A	Середньострокові прогностні і програмні документи (до 5 років)			
3	Прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди	<p>ґрунтується на щорічному посланні Президента України до ВРУ про внутрішнє і зовнішнє становище України, Програмі діяльності КМУ, прогностичних та програмних документах ЕСР, державних цільових програмах</p> <p>Зміст документа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні макроекономічні показники ЕСР; 2. Показники зведеного та державного бюджетів за основними видами доходів, фінансування, видатків і кредитування; 3. Показники державного боргу та гарантованого державою боргу; 4. Показники за бюджетними програмами, які забезпечують протягом декількох років виконання інвестиційних програм. <p>Показники взаємовідносин державного бюджету з місцевими бюджетами.</p>	Концепція ДЦП приймається КМУ, загальнодержавні ДЦП затверджуються ВРУ, інші ДЦП затверджуються КМУ	Мета ДЦП має бути узгодженою із пріоритетами державної політики Завдання, заходи та показники ДЦП необхідно брати до уваги при розробці державного бюджету. Містить інформацію про джерела та обсяги фінансування
4	Програма діяльності КМУ	<p>Спрямовані на підтримку пріоритетних напрямків загальнонаціональної та регіональної політики, секторної політики, на координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади для вирішення найважливіших проблем.</p> <p>Зміст документа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Паспорт ДЦП (головна інформація); 2. Цілі; 3. Шляхи та засоби вирішення проблеми; 4. Заходи та відповідальні, джерела та обсяги фінансування; 5. Очікувані результати. 	Концепція ДЦП приймається КМУ, загальнодержавні ДЦП затверджуються ВРУ, інші ДЦП затверджуються КМУ	Мета ДЦП має бути узгодженою із пріоритетами державної політики Завдання, заходи та показники ДЦП необхідно брати до уваги при розробці державного бюджету. Містить інформацію про джерела та обсяги фінансування

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні (продовження)

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШЛЯХОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ СТРАТЕГІЯ БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА
ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ШЛЯХОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
A	Середньострокові прогностні і програмні документи (до 5 років)			
5	Середньостроковий прогност розвитку галузі економіки	<p>Зміст документа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні тенденції та аналіз розвитку у галузі за попередній період; 2. Прогноз кон'юнктури на внутрішніх і зовнішніх ринках основних видів товарів та послуг галузі; 3. Цілі та пріоритети галузі у середньостроковій перспективі; 4. Альтернативні прогнози розвитку галузі та можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку галузі; 5. Пропозиції щодо структурної перебудови галузі; 6. Основні показники розвитку галузі та висновки щодо тенденцій та напрямів розвитку відповідної галузі. 	Приймається КМУ	Галузі економіки та відповідальні міністерства визначаються КМУ Розробляється міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, його потрібно узгодити із середньостроковим прогнозом ЄСР
6	План діяльності ГРК (головні розпорядники коштів)	<p>Основний документ із планування державної політики у відповідній сфері (секторі), що визначає мету (місію) ГРК як суб'єкта державного управління у відповідній сфері, стратегічні цілі, завдання, заходи та очікувані результати діяльності з урахуванням наявних ресурсів</p> <p>Зміст документа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мета (місія) ГРК; 2. Аналіз поточної ситуації у сфері діяльності; 3. Стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання; 4. Механізми виконання завдань, реалізація яких потребує фінансування з державного бюджету; 5. Бюджетні програми; 6. Очікувані результати. 	Затверджується керівником ГРК у місячний строк після доведення Мінфіном граничних обсягів видатків	Має виходити із послання Президента до ВРУ, Програми діяльності КМУ, стратегічних, прогностних документів ЄСР, Основних напрямів бюджетної політики, державного бюджету на відповідний бюджетний період, прогнозу державного бюджету на наступні два роки. Включає в себе обсяги та джерела фінансування інвестиційних, державних цільових та бюджетних програм

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні (продовження)

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
Б	Короткострокові прогнози та програмні документи (до 1 року)			
7	Послання Президента до ВРУ про внутрішнє та зовнішнє становище України	Окреслює головні напрями політичних пріоритетів на наступний рік Містить результати розвитку країни за попередній рік у цілому та по галузях, проблеми, які необхідно вирішити	Концепція ДЦП приймається КМУ, загальнодержавні ДЦП затверджуються ВРУ, інші ДЦП затверджуються КМУ	Подається щорічно (як правило, у березні-квітні) Використовується при складанні прогнозу бюджету на наступні два роки, визначенні Основних напрямів бюджетної політики, формулюванні плану діяльності ГРК
8	Короткостроковий прогноз економічного і соціального розвитку	Зміст документа: 1. Аналіз ЕСР за попередній період, головні проблеми ЕСР; 2. Вплив очікуваних змін зовнішньої політики та зовнішньоекономічної ситуації на економіку; 3. Оцінка впливу можливих заходів державної політики на ЕСР; 4. Основні макроекономічні та інші необхідні показники ЕСР; 5. Висновок щодо розвитку економіки у наступному році.	Затверджується КМУ	Використовується при розробці державних цільових програм, для оцінки надходжень і формування показників державного бюджету, відповідальний - МЕРТ
9	Основні напрями бюджетної політики	Містить положення про основні прогнозовані значення макропоказників ЕСР в Україні, основні завдання бюджетної та податкової політики, реалізації пріоритетних державних (цільових) програм, зв'язок міждержавним та місцевими бюджетами, інші питання	Затверджуються (або приймається до уваги) ВРУ	Грунтуються на прогнозних та програмних документах ЕСР. Розробляються Мініфіном спільно з центральними державним і органами виконавчої влади; проект подається на затвердження до КМУ, а потім - до ВРУ

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні
(продовження)

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШЛЯХОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ШЛЯХОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ КОДЕКС
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
Б	Короткострокові прогнозні та програмні документи (до 1 року)			
10	Державний бюджет України	Закон про державний бюджет встановлює загальну суму доходів, видатків та кредитування державного бюджету, граничний обсяг дефіциту (профіциту), бюджетні призначення ГРК, інші показники (стаття 40, п. 1 Бюджетного кодексу)	Затверджується ВРУ	Ґрунтується на Основних напрямах бюджетної політики, коротко- та середньостроковому прогнозах соціально-економічного розвитку, середньостроковому прогнозі державного бюджету
11	Річний план роботи КМУ	Детальний річний план реалізації Програми діяльності КМУ	Приймається КМУ	Спрямований на виконання Програми діяльності КМУ
12	Річний план роботи ГРК	Розробляється з метою забезпечення виконання плану діяльності на перший рік планового періоду Зміст документа: 1. Найменування заходу (стратегічна ціль/завдання/захід); 2. Показники виконання; 3. Строк виконання; 4. Відповідальний виконавець; 5. Форма завершення заходу.	Затверджується міністром/керівником центрального органу виконавчої влади	Завдання і заходи мають відповідати стратегічним цілям і завданням, що визначені у середньостроковому плані діяльності

Додаток 2. Етапи бюджетного процесу

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШКОЛА ПРОГРАМА ПРОГНОЗ
БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ СТРАТЕГІЯ
ДЕРЖАВНА ЦІЛЮВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ БЮДЖЕТНИЙ КАЛЕНДАР
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

I ЕТАП: Складання Проектів бюджетів	
До 15 березня	НБУ подає Президенту, ВРУ та КМУ прогностичні монетарні, валютно-курсові показники
До 1 квітня	КМУ схвалює проект Основних напрямків бюджетної політики у триденний строки подає його до ВРУ
До 30 квітня	ВРУ приймає Основні напрямки бюджетної політики або повертає на доопрацювання
Травень	МФУ/місцеві фінансові органи розробляють граничні обсяги видатків для ГРК
Червень	МФУ/місцеві фінансові органи доводять граничні обсяги видатків для ГРК
Липень	<ul style="list-style-type: none"> ГРК державного бюджету складають плани своєї діяльності на плановий і наступний за плановим два бюджетні періоди ГРК подаються заповнені бюджетні запити МФУ/місцевим фінансовим органом МФУ/місцеві фінансові органи проводять погоджувальні наради щодо пропозицій ГРК по змінах граничних обсягів видатків МФУ подає проект Закону про ДБУ на плановий рік до КМУ
Серпень	КМУ приймає постанову про схвалення проекту закону про ДБУ на плановий рік та подає його до ВРУ та Президенту
До 15 вересня	
II ЕТАП: Розгляд та прийняття Закону «Про Державний бюджет України (ДБУ)» (рішень про місцеві бюджети)	
До 20 жовтня	ВРУ приймає проект Закону про ДБУ у першому читанні
До 20 листопада	ВРУ приймає проект Закону про ДБУ у другому читанні
До 27 листопада	МФУ доводить до Ради міністрів АРК та місцевим державним адміністраціям показники міжбюджетних трансфертів
До 1 грудня	ВРУ приймає проект Закону про ДБУ у цілому
До 25 грудня	Місцеві ради приймають рішення про місцеві бюджети
Грудень	<ul style="list-style-type: none"> МФУ/місцеві фінансові органи та ГРК готують розписи державного бюджету (місцевих бюджетів) ГРК розробляють проекти паспортів бюджетних програм

БЮДЖЕТ РОЗПОРЯДНИКИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНИЙ ЗАПИТ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНА ПРОГРАМА
БЮДЖЕТНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНА ШЛЬОВА ПРОГРАМА БЮДЖЕТНА СИСТЕМА УКОРИНИ БЮДЖЕТНИЙ КОЛОСАД
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ПРОГНОЗ БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС
БЮДЖЕТНЕ АСИГНУВАННЯ БЮДЖЕТНІ УСТАНОВИ БЮДЖЕТ

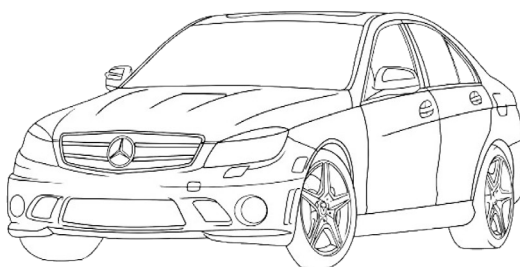
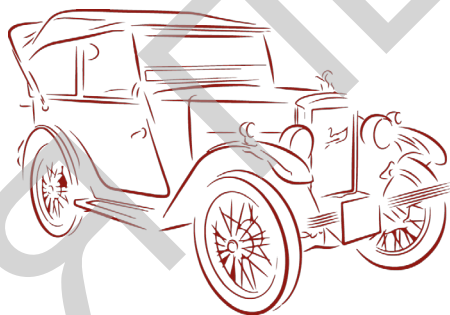
**Додаток 2. Етапи бюджетного процесу
(продовження)**

III ЕТАП: Виконання бюджетів	
Січень	<ul style="list-style-type: none"> МФУ/місцеві фінансові органи затверджують Розписи відповідних бюджетів ГРК (головний розпорядник коштів) та МФУ/місцеві фінансові органи затверджують паспорти бюджетних програм на поточний рік КМУ схвалює прогноз державного бюджету на наступні два бюджетні періоди
Лютий	<ul style="list-style-type: none"> Рада міністрів АРК, місцеві державні адміністрації схвалюють прогнози місцевих бюджетів на наступні два бюджетні періоди ГРК державного бюджету уточнюються плани своєї діяльності на поточний та наступні за поточним два бюджетні періоди
Протягом року	<ul style="list-style-type: none"> Розпорядники коштів беруть бюджетні зобов'язання та оплачують виконані роботи і надані послуги Казначейство здійснює платежі на вимогу розпорядників коштів

IV ЕТАП: Підготовка та розгляд звітів про виконання бюджетів і прийняття відповідного рішення	
Лютий	Рада міністрів АРК, місцеві державні адміністрації подають річні звіти про виконання місцевих бюджетів – до Верховної Ради АРК, місцевих рад
До 15 березня	ГРК державного бюджету готують та публікують інформацію про виконання паспортів бюджетних програм за минулий рік
До 20 березня	МФУ/місцева рада здійснює публічне представлення звіту про виконання Державного бюджету/місцевого бюджету
До 1 квітня	КМУ подає річний звіт про виконання Державного бюджету до ВРУ
Квітень	Верховна Рада АРК, місцеві ради затверджуються річні звіти про виконання бюджетів
	ВРУ затверджує річний звіт про виконання Державного бюджету

РОЗДІЛ VII. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

*7.1. Форми опору змінам та способи їх подолання
7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін*



ОПІР ДОСВІД БАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ КОМУНІКАЦІЯ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОМУНІКАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АЛГОРТИМ

7.1. Форми опору змінам та способи їх подолання

Опір змінам – багатогранне явище, що викликає непередбачені відтермінування, додаткові витрати і нестабільність процесу змін. Специфікою опору є те, що він проявляється завжди, як відповідь на будь-які зміни¹. Опір змінам – будь-яка поведінка члена організації, спрямована на зрив і дискредитацію здійснюваних перетворень. Впровадження інновацій, змін призводить до того, що перед членом організації постає вибір – стати прихильником або агентом опору нововведенню².

Зміни, які відбуваються в українському суспільстві, створили для України нові можливості і нові виклики. Реформування державного управління України та його окремих сфер – це велика програма змін, основною метою якої є створення ефективної сучасної системи, що здатна вирішувати проблеми громадян та забезпечувати розвиток країни.

Для того, щоб зміни були успішними, потрібні лідери, які очолюватимуть та вестимуть зміни. Тому одним із завдань директоратів міністерств, що визначені у типовому положенні про директорат, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 644, є управління змінами.

Розуміння механізму впровадження змін, управління ними та запобігання і усунення ризиків, що можуть зупинити ці зміни, є однією з ключових лідерських компетенцій.

Але зміни – це не завжди легко, а організаційні/системні зміни – як правило, складно. Зміни спричиняють супротив та завжди пов'язані з ризиками. За статистикою, кожна друга ініціатива може бути провальною.

Серед ключових причин провалу змін називають такі:

- невідповідність стратегічного бачення та реалізації програм;
- прихований та сталий опір змінам з боку організаційної культури, а також відсутність процесів і методологій управління змінами для розв'язання цієї проблеми;
- нездатність повною мірою врахувати негативний вплив змін на людей, відсутність належних стратегій для управління змінами;
- концентрація на аспекті «виконання» та не врахування потенційних ризиків, а також відсутності стратегій діяльності для збереження наступності в разі того, коли ризики стають реальністю.

Існує два види опору – пасивний та активний, що проявляється у прихованому неприйнятті змін, зниженні продуктивності або бажання змінити роботу та відкритому виступі проти перебудови.

Серед причин опору Коттер і Шлезінгер³ виділяють:

- *Власний інтерес* – бажання не втратити щось цінне: стан, владу, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, політичну перевагу і неформальні зв'язки.
- *Нерозуміння і брак довіри* – виникають внаслідок

¹Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979. – 236 p.

²Gerald Zaltman. Processes and Phenomena of Social Change. New York: Wiley, 1973. – 463 p

³Kotter J.P. and Schlesinger L.A. (1979), Choosing strategies for change, Harvard Business Review, Vol. 57. – P. 106-114. – http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821; у розділі використано матеріали посібника «Розвиток лідерства». Більш детально див.: Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с. – ISBN 9786176610298.

недостатньо витрачених зусиль і часу для налагодження взаємин із безпосередніми учасниками змін та внаслідок браку аргументів та пояснення суті нововведень.

- *Низька терпимість змін* – для одних людей навіть незначне порушення звичних зв'язків означає криза, для інших потрібні надмірні витрати енергії на відновлення контролю і пристосування до нового навколишнього середовища. Частина людей пручається необхідності навчання, яке часто супроводжує зміни, а хтось автоматично проявляє опір до всього.
- *Різна оцінка ситуації* – опір виникає як наслідок нерозуміння вигод, що пов'язані зі змінами або коли люди бачать більше втрат від інновацій, ніж переваг, не лише для себе, а й для організації цілому.
- *Тиск з боку колег* – навіть якщо спочатку опір до змін на індивідуальному рівні досить слабкий, він може посилитися, якщо люди збираються разом і переконують один одного в тому, що зміна являє для них реальну або уявну несправедливість. Коли опір зміні стає спільною справою, то його дуже важко подолати.
- *Втома від змін*. Зміни стали фактом життя організації і тому не дивно, що там, де мав місце період швидких і безперервних змін, люди починають вбачати в цьому «зміна заради зміни». Це призводить до опору, найчастіше в пасивній формі. Люди вже просто некладають зусиль в те, щоб кожна нова зміна пройшло успішно.
- *Попередній невдалий досвід* проведення змін. Якщо люди постраждали від раніше впроваджених інновацій, які були погано сплановані, або про які не було достатньої інформації, або якими погано керували, то, швидше за все, вони поставляться з недовірою до подальших пропозицій щодо змін і будуть їм чинити опір.

Способи подолання опору керівниками за Коттером та Шлезінгером:

- 1) попередньо інформуйте людей. Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих змін і їх логіку. Процес інформування може включати дискусії один на один, неформальні зустрічі за «ранковим сніданком», групові семінари або звіти;
- 2) залучайте до планування та реалізації стратегії змін потенційних супротивників;
- 3) допомагайте і підтримуйте. Підтримка може здійснюватися як надання можливості навчатися новим навичкам, вільного часу працівникам для навчання, просто можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку. Допомога і підтримка особливо потрібні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння;
- 4) надавайте стимули активним або потенційним супротивникам зміни, проводьте з ними переговори. Переговори особливо підходять у тому випадку, коли ясно, що хтось втрачає в результаті зміни, і проте він має істотну силу чинити опір. Досягнення

ОПІР ДОСВІД
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД
БАЧЕННЯ МІСІЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМУНІКАЦІЯ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
КООПТАЦІЯ АЛГОРИТМ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
КОМУНІКАЦІЯ

Сам процес впровадження інновацій, змін, що супроводжується опором до них, характеризується:

- відтермінуванням початку процесу змін;
- непередбаченим збільшенням термінів впровадження інновацій;
- іншими труднощами, які уповільнюють зміни і збільшують витрати в порівнянні із запланованими;
- спробами саботувати зміни всередині організації;
- заглибленням їх в потоці інших першочергових справ та нівелюванням їх значимості.

ОПІР ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОМУНІКАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АЛГОРТИМ

Кооптація – форма маніпуляції, яка полягає у наданні комусь бажаної ролі при плануванні і здійсненні змін. Кооптація колективу має на увазі надання одному з його лідерів або комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні і здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни прагнуть отримати не пораду кооптованих, а тільки їх підтримку.

угоди є порівняно легким способом уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо у той момент, коли керівник дає зрозуміти, що він готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. В цьому випадку він може стати об'єктом шантажу;

5) вибірково використовуйте інформацію і свідомий виклад подій у визначеному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найбільш поширених форм маніпуляції - *кооптація*. Але цей спосіб має ряд недоліків. Якщо люди відчують, що їх просто обдурюють, щоб вони не чинили опір змінам, що до них звертаються не на рівних або їм просто брешуть, то їх реакція може бути у край негативною. Крім того, кооптація може створити ще і додаткові проблеми, якщо кооптовані використовують свої можливості чинити вплив на організацію і реалізацію змін шляхом, який не відповідає інтересам організації;

б) використовуйте явний і неявний примус. Разом з тим, так само як і маніпуляція, використання примусу – це ризикований процес, тому що люди завжди чинять опір нав'язаній зміні. Проте в ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користуються популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може бути єдиним варіантом для менеджера.

Успішна реалізація стратегії змін завжди характеризується умілим застосуванням цілого ряду перерахованих підходів, часто в самих різних поєднаннях. Проте успішне здійснення характеризується двома особливостями: керівники використовують ці підходи з урахуванням їх достоїнств і недоліків і реалістично оцінюють ситуацію.

7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін

Лідер, за Джоном П. Коттером, створює зміни, потенціал для реалізації надзвичайно корисних змін (нових продуктів, нових підходів), що робить організацію більш конкурентною. *Лідерство - це набір процесів, які створюють організацію спочатку або адаптують її до нових умов. Лідерство визначає, як має виглядати майбутнє, поєднує людей із баченням цього майбутнього та надихає людей на те, щоб зробити його реальністю, незважаючи на перешкоди.* На відміну від менеджменту змін (який включає впровадження змін, визначення деталей та плану переходу, розподіл ресурсів, допомога у визначенні «що», «хто», «коли» та «як»), ведення змін лідером передбачає відповідальність за розробку бачення змін, усвідомлення необхідності змін та об'єднання коаліції навколо цих змін, мотивування та надихання на зміни, ведення та моніторинг усього процесу тощо.

Розглядаючи впровадження змін як процес, який складається з різних етапів, ви можете підготуватися до того, що відбуватиметься, можете спланувати впровадження необхідних змін і скласти план для управління перехідним періодом.

Етапи успішного процесу змін (за Куртом Левіном та Джоном Коттером) :

1. Етап «Розморожування» – створення умов:
 - вселяння людям відчуття необхідності змін;
 - створення команди реформаторів;
 - бачення перспектив і визначення стратегії;
 - пропаганда нового бачення майбутнього.
2. Етап «Зміни» – їх реалізація:
 - створення умов для широкої участі працівників у перетвореннях;
 - отримання швидких результатів.
3. Етап «Заморожування» – закріплення змін:
 - закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін;
 - укорінення змін у корпоративній культурі.

1. Створення почуття невідкладності дій – початок процесу змін

Коли людина починає розуміти потребу у змінах - це і є початком змін. Заспокоєність поточною ситуацією, минулі успіхи та неочевидність критики не дають можливості запроваджувати зміни. Ось деякі ознаки самозаспокоєння:

¹ Kurt Lewin. *Frontiers of Group Dynamics, Human Relations, Volume 1, pp. 5-41*; Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster moving world*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 432 p. – Available at: <https://www.download-geek.com/download/book/Accelerate%3A+Building+Strategic+Agility+For+A+Faster-Moving+World.html?aff.id=9325&aff.subid=6091>; Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 208 p. – Available at: <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>; Kotter, J. P., Schlesinger L. A. (1979). *Choosing strategies for change*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. – Available at: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>, http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821

ОПІР ДОСВІДУ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
МІСІЯ
ДОСВІД
МІСІЯ
ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ
АЛГОРИТМ

П'ять стадій прийняття неминучого, змін і управлінських рішень (за Елізабет Кюблер-Росс):

- заперечення;
- гнів;
- торг;
- депресія;
- прийняття.

Люди не переживають ці стадії строго послідовно, точно, лінійно, крок за кроком. Стадії можуть тривати різні періоди і можуть змінювати одна одну або існувати одночасно, і навіть можуть повертатися назад до тих стадій, які вже переживали.

Ідеальним випадком буде, якщо люди досягнуть стадії «Прийняття» усіх змін, з якими доведеться зіткнутися. Але часто буває так, що деякі люди зупиняються на одній зі стадій і не можуть рухатися далі.

¹ Kübler-Ross, Elisabeth. *On Death and Dying*. [New York]: Macmillan, 1969. – 288 p. – http://www.psicoterapia-palermo.it/PDFs/On%20Death%20and%20Dying_Kubler%20Ross%20Elizabeth.pdf, <http://www.psy.lmu.de/allg2/download/audriemmo/ws1011/kubler-ross.pdf>, http://www.havenofnova.org/articles/how_am_i_doing/five_stages.pdf

ОПІР ДОСВІДА БАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ КОМУНІКАЦІЯ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМУНІКАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АЛГОРИТМ

РОЗДІЛ VII. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін

#134

- результати службової діяльності працівників, керівників структурних підрозділів оцінюються за заниженими стандартами;
- працівники концентруються на вирішенні узкофункціональних завдань;
- інтереси організації та сфери діяльності в цілому, громадськості не враховуються.

Якщо немає ясного розуміння нагальності реформ, важко створити групу лідерів, що володіють достатніми повноваженнями і користуються довірою працівників.

Працівники не полишають комфортного стану, якщо тільки для цього немає незаперечних причин. Необхідно допомогти іншим побачити потребу змін та важливість невідкладних (термінових) дій, переконати працівників, що *status quo* - це не варіант. Необхідно сформувані, як кажуть, «палаючу платформу» (адже, коли вогонь під ногами - не встоїш на місці), сформувані потребу, причому потребу має відчувати велика кількість людей. Потрібно унаочнити потенційну кризу, але криза має бути контрольованою. Її слід визначити, обговорити її вірогідність та основні можливості.

Лідер має допомогти людям усвідомити, що необхідно запроваджувати зміни. Лідер має дати відповідь на запитання: Чому питання важливе? Чому треба діяти? Якщо не зараз, то що може статися?

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) визначте, що необхідно змінити. Вивчіть організацію для того, аби розуміти поточний стан. Зрозумійте, чому впровадження змін є необхідним, які будуть вигоди внаслідок реалізації змін. Поясніть наслідки змін персоналу. Покажіть невідповідність між поточним і бажаним станом організації та сфери діяльності в цілому. Істотна невідповідність між фактичним і бажаним станом може мотивувати до активних дій;

2) переконайтеся, що наявна сильна підтримка з боку вищого керівництва. Використовуйте аналіз зацікавлених сторін для того, щоб виявити та заручитися підтримкою ключових людей в установі;

3) створіть потребу у змінах. Створіть незаперечне повідомлення щодо причини необхідності впровадження змін. Використовуйте своє бачення та стратегію як підтримуючі докази. Поясніть бачення з точки зору необхідних змін. Зробіть наголос на «чому?»;

4) озвучте можливий позитив від реалізованих змін. Працівники організації, громадськість незмінно чекають певних результатів в результаті змін. Очікування спонукають людину до дії. Коли вони орієнтовані на успіх, вони незмінно будуть відчувати більше відповідальності і вкладати більше сил у впровадження змін;

5) зрозумійте та управляйте сумнівами та тривогами. Залишайтеся відкритими до хвилювань працівників та вирішуйте їх з точки зору необхідності змін;

6) підвищіть стандарти, як затверджені офіційно, так і обумовлені в ході роботи;

7) всебічно розширте мережу зворотного зв'язку з користувачами послуг та залучайте до неї по можливості кожного працівника;

8) заохочуйте в колективі відверті дискусії про проблеми, громадські обговорення та консультації.

II. Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін

Формування команди є другим важливим етапом впровадження змін. Це є одним з найважливіших обов'язків лідера. Вселивши відчуття необхідності негайних змін, найбільш успішні реформатори збирають групу керівників із співробітників, яким можна довіряти, у яких є відповідні знання, навички та лідерські якості, доступ до потрібної інформації та зв'язки, репутація та формальні повноваження, необхідні для впровадження змін у життя. Також вони повинні уміти працювати в команді, мати загальне бачення поставлених цілей і не ставити свої інтереси над усе - часто саме конфлікт інтересів ускладнює процес перетворень, реформ.

Менш успішні реформатори покладаються на одну людину, часто тільки на себе, а також на слабкі групи та комітети або на складні владні структури, які не мають можливостей, повноважень або сил для виконання завдання. А це, в свою чергу, призводить до провалу реформ. Жодна людина, навіть якщо вона є керівником організації, не може одноосібно впроваджувати перетворення, реформи. Для команди керівників, що не володіє достатньою владою, виконання такої програми ще важче.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) сформуєте потужну команду, наділену повноваженнями, необхідними для управління змінами: знайдіть лідерів у вашій організації для створення багатфункціональної команди, яка буде діяти в якості лідерів змін;

2) добираючи членів команди беріть до уваги компетенції лідерства. Важливі навички членів команди, що впроваджує зміни, включають:

- навички ефективної комунікації, терпимість (для підтримки діалогу, обміну інформацією та ідеями та пошуку припущень, що можуть блокувати креативність);
- розвинені аналітичні навички, спроможність застосовувати системний підхід (здатність дивитися ширше, генерувати, розвивати та оцінювати ідеї та спільно знаходити найкращі рішення);
- спроможність до розв'язання проблем (дотримуватися процесу для примноження креативності та стратегічного мислення);

3) при формуванні команди беріть до уваги не тільки формальних, а й неформальних лідерів організації, здатних проводити реформи. Це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливіше ролі керівників структурних підрозділів, так як успіх реформ може

ОПІР ДОСВІД
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМУНІКАЦІЯ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ АЛГОРИТМ

РОЗДІЛ VII. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін

багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів;

4) забезпечте атмосферу довіри як усередині команди, так і в колективі організації в цілому;

5) забезпечте злагоджену роботу команди, заохочуйте командну роботу. Будучи злагодженим, цілісним організмом, коаліція здатна здійснити складні масштабні перетворення.

III. Розроблення бачення змін та стратегії – основа для впровадження змін

Бачення перспектив - одна з ключових якостей талановитого керівника. Для донесення свого бачення до колег керівнику краще відмовитися від авторитарного стилю управління, інакше йому не вдасться подолати непорозуміння і опір з боку працівників, громадськості. Авторитаризм поганий тим, що він вбиває дорожочісний час керівника, не приносячи бажаних результатів. Набагато ефективніше інша тактика - роз'яснити працівникам, громадськості, до чого прагне організація. Тоді вони будуть самостійно оперативнo рухатися в заданому напрямі.

Усвідомлюючи труднощі процесу змін, деякі керівники намагаються маніпулювати подіями «із-за лаштунками» і навмисно уникають будь-якого публічного обговорення планів на майбутнє. Однак, не бачачи загальної мети, заради якої і приймаються рішення, працівники організації, громадськість не зможуть самостійно вирішити навіть найнезначніші питання без тривалих дискусій і погоджень. Концепція майбутнього повинна бути простою і доступною. Всякий раз, коли керівник не в змозі за п'ять хвилин описати ту перспективу, що визначає і направляє конкретні програми реформ, і не викликає у слухача розуміння і інтересу, - він має розуміти, що на нього чекають великі неприємності.

У кращому випадку створюється реальне, ясне, просте і надихаюче бачення і розробляється правильна стратегія. У менш вдалих прикладах реформ або є лише детальні плани і бюджети, які при всій своїй важливості недостатні, або бачення не зовсім адекватне тому, що відбувається в світі, сфері діяльності та організації, або думка інших працівників, громадськості повністю ігнорується керівником. Найчастіше зміни провалюються, коли стратегії виявляються занадто повільними і обережними для сучасного прискореного світу.

Формування та комунікація бачення щодо змін – надзвичайно важливі фактори ефективного впровадження змін. Необхідно знати мету змін - кінцевий бажаний стан. Лідери формують бачення для того, щоб скеровувати зміни. Важливо, аби у всіх було однакове розуміння бачення.

Слід сфокусувати увагу та намагатися змінити лише те, що заважає досягненню бачення. Потрібно розуміти культуру: цінності, організаційні історії, символи, «героїв» (тих, хто користується повагою та є прикладом для інших), поширені практики (традиції, ритуали). Зберігати треба те, що «спрацьовує», а змінювати лише ті елементи, які заважають досягненню цілей.

Бачення (vision) – це уявний напрям від відомого до невідомого, створення майбутнього шляхом монтажу відомих фактів, надій, мрій, небезпек і можливостей. Бачення описує широкі, активні стратегічні наміри. Це образ, який організація повинна поставити вище за свої цілі до того, як приступити до їх досягнення. Описує бажаний майбутній результат, не вказуючи конкретно, як він буде досягнутий.

У баченні інколи описується контекст (умови), в яких хотіла би працювати організація у довгостроковій перспективі.

З поняттям бачення тісно пов'язані такі поняття як місія і мандат, вони є рамковими для формування бачення.

Для розробки бачення та стратегії змін доцільно виконати такі кроки:

1) визначте проблемні ситуації в організації, сфері діяльності - чи є вони локальними або загальносистемними, оскільки це обумовлює вимоги до механізму управління змінами і формування його стратегії;

2) на основі отриманих результатів сформуєте бачення, цілі та напрями розвитку організації, сфери діяльності, загальну стратегію змін;

3) сформуєте узгоджену систему напрямів змін, що передбачаються. Одним з найбільш ефективних підходів для цього є методика системного аналізу;

4) проаналізуйте потенціал організаційних/системних змін (потенціалу). Верифікація стратегій припускає аналіз і оцінку відповідності передбачуваних змін можливостям організації/системи. Тут можуть бути використані найрізноманітніші методи, починаючи від SWOT-аналізу і закінчуючи чисельними методами. Можливим підходом є оцінка потенціалу через структуру результатів. Як адекватний метод може бути використаний так званий метод «нормативної системи показників»;

5) проведіть попередній аналіз чинників опору змінам. Одним з корисних підходів тут може бути так звана «модель силових полів». Згідно цієї моделі визначаються протилежні чинники - рушійні і стримуючі сили передбачуваних змін, а також оцінюється їх відносна величина. Після цього модель можна використовувати для того, щоб оцінити рішення. При використанні цієї моделі може виявитися корисним визначення явних і прихованих сил опорів. Явними силами є ті чинники, які можна відкрито оцінювати. Приховані сили - це ті чинники, які можуть впливати на результат, але зазвичай не обговорюються (наприклад, особисті якості керівництва);

6) на основі отриманих результатів сформуєте «портфель» і план організаційних/системних змін. Це може бути зроблено за допомогою формальних методів.

IV. Комунікація в процесі реалізації змін

Комунікація відкриває можливості «впливати», формувати команду, залучати прихильників, оцінювати успішність ідей та результатів змін тощо. Необхідно не лише повідомити про ситуацію, яка потребує змін, переконати у необхідності невідворотності дій, - важливе значення має саме комунікація бачення та стратегії його досягнення. Необхідно переконатися, що якомога більше людей розуміють та поділяють бачення та стратегію.

Комунікація щодо змін має давати відповіді на такі запитання: Чому потрібні зміни? Чому зараз? Що варто зберігати (що спрацьовує)? Що змінювати? Коли зміни мають відбутися, завершитися?

Щирість та небайдужість допомагає запобігати розповсюдженню чуток. Водночас, якщо вони виникли, треба

ОПІР ДОСВІД
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ МІСІЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМУНІКАЦІЯ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АЛГОРИТМ

Місія є своєрідною «причиною» існування організації. Це формальна, стисла, письмова теза, яка фіксує мету діяльності організації. Місія має скеровувати діяльність усієї організації, артикулювати її загальну мету, окреслювати напрям діяльності та бути орієнтиром для прийняття рішень.

Місія – це сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

Мандат – термін, який частіше використовують у системі державного управління, що також фіксує причину існування організації та використовується для закріплення у нормативно-правових актах з метою досягнення необхідних результатів.

ОПІР ДОСВІДА БАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ КОМУНІКАЦІЯ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНА КОМАНДА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АЛГОРИТМ

РОЗДІЛ VII. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін

докладати зусилля для їх розсіювання. У кожній організації може бути песиміст, невпевнена, недовірлива людина, яка не хоче змін та й ще підбурює неспокій, розповсюджуючи свої негативні побоювання та чутки. Керівники мають бути готовими працювати з нею у своїх організаціях. Треба розв'язувати проблеми одразу, а не зволікати. Повідомляти про зміни все що відомо, одразу, як тільки інформація стає відомою; при цьому завжди є ризик, що деякі деталі можуть змінитися і це – нормально, про це слід попереджати працівників (одночасно пояснюючи, що альтернатива цьому – замовчування). Не варто притримувати інформацію, поки не будете впевнені у ній на всі 100%, оскільки тоді говорити про неї може бути пізно. Утримання інформації – це шлях до зростання недовіри, зайвого хвилювання, чуток та, зрештою, провалу змін.

Щирість та емоційність комунікації показує, що Вам, як лідеру, небайдужі люди, небайдужі зміни, і що Ви вірите в те, що говорите. Таким чином, це сприяє залученню прихильників, залученню персоналу та зацікавлених сторін до впровадження змін.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) підтримуйте постійну комунікацію. Лідери мають бути на видноті (по можливості, щоденно), спілкуватися з людьми на роботі, бути доступними;

2) чітко повідомляйте бачення, місію та цілі зусиль щодо змін (чому вони потрібні, яких бажаних результатів-наслідків прагнемо). Повідомляти причину змін, так, аби люди зрозуміли контекст, цілі та потреби – «побудова пам'ятних концептуальних рамок»;

3) слухайте, дійте вдумливо, уникайте вибачень, захисних позицій, занадто швидких відповідей. Справжня комунікація це двостороннє спілкування, а не просто презентація (не монолог);

4) комунікуйте проактивною. Якщо вже є чутки, це означає, що організація занадто довго чекала на те, щоб розпочати комунікацію;

5) створіть умови для розвитку як формальних, так і неформальних мереж, для обміну ідеями щодо змін та управління змінами;

6) публічно переглядайте показники, за якими Ви відслідковуєте прогрес в управлінні змінами та зусилля щодо змін;

7) публічно визнавайте та винагороджуйте позитивні підходи та досягнення під час змін. «Святкуйте» усі маленькі перемоги публічно.

V. Залучення, маленькі перемоги, поступ та закріплення перемог

За Дж. Коттером, заохочення широкої діяльності є важливим п'ятим етапом процесу впровадження змін. Це передбачає залучення усіх зацікавлених сторін до втілення бачення в життя, заохочення інших діяти і, в тому числі, йти на ризик. Важливо підтримувати нові (нетрадиційні) ідеї, заходи та дії. На цьому етапі треба бути уважним і слід по максимуму ліквідувати бар'єри для тих, хто хотів би підтримати зміни, змінити системи або структури, які підривають бачення.

Як правило, суттєві зміни потребують як часу, так і ресурсів, в тому числі людських, тому необхідно визначити заздалегідь ключові етапи змін, досягнення яких варто відзначати. Кожний суттєвий крок заслуговує відзначення як перемоги. Такі наочні, не амбіційні успіхи заохочують інших брати участь у процесі змін, а також є визнанням внеску тих, хто просуває зміни.

Невеличкі зупинки по дорозі до вершини не повинні розхолоджувати та заспокоювати учасників сходження. Агенти змін не можуть заспокоюватися і зупинятися на півдорозі, навпаки, слід діяти ще наполегливіше та швидше після перших успіхів.

Тож, лідери мають усвідомлювати потребу управління змінами, ведення змін, розуміти те, як зміни сприймаються та переживаються, які можуть бути причини опору змінам та враховувати основні етапи процесу ведення змін. Ключовою є спроможність до розробки та комунікації бачення, формування команди, що скеровує зміни, а також необхідних партнерств, мереж тощо, здатність надихати та залучати працівників, усіх зацікавлених сторін до впровадження змін та їх усталення в організаційній культурі.

На цих етапах слід виконати такі кроки:

1) святкуйте перемоги на шляху до бачення для підтримки прозорості процесу, «бойового духу» та заохочення подальшого руху. Важливо визнавати внесок усіх «героїв» – і тих, хто у всіх на очах, і тих, хто робить це ніби непомітно для широкого загалу;

2) дійте неухильно, будьте наполегливими, ініціюйте зміни одна за одною до тих пір, поки бачення не стане реальністю. Знову і знову треба посилювати рух, підтримувати його новими проектами, темами та агентами змін. Необхідно залучати все більше прихильників, надихати їх; набирати, просувати, розвивати працівників, котрі спроможні реалізувати бачення;

3) закріпіть досягнуті зміни на рівні організаційної культури. У новій культурі досягнуте бачення має стати новим усталеним способом діяльності. Засвоєння або інституціоналізація змін передбачає забезпечення постійного використання змін, їх включення у щоденну діяльність організації;

4) визначте чинники, які підтримують зміни, та позбудьтесь усіх систем, структур, політик, підходів, які не відповідають новому баченню. Слід підтримувати нові способи поведінки та переконатися, що вони успішні, до тих пір, поки вони не будуть достатньо сильними, щоб замінити старі традиції. Доцільно продумати способи підтримки сталості змін: гарантувати лідерську підтримку, створити систему винагород, запровадити систему зворотнього зв'язку, адаптувати організаційну структуру відповідно до змін, тримати всіх поінформованими, продовжувати навчання;

5) замкніть цикл - поінформуйте людей, які переживають зміни, про те, що вони досягнули очікуваного стану, реалізували бачення. Це потрібно для формування почуття впевненості, успіху, стабільності, аби люди не відчували себе загубленими у постійному перехідному етапі. Інакше марно розраховувати на їх залучення та підтримку інших змін. За відсутності нового «замороженого» стану працівники потрапляють у «перехідну пастку», в якій вони

ОПІР ДОСВІД
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМУНІКАЦІЯ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ АЛГОРИТМ

РОЗДІЛ VII. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін

ОПІР ДОСВІД БАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ КОМУНІКАЦІЯ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМУНІКАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АЛГОРИТМ

не впевнені у методах роботи, і тому ніщо не робиться на повну потужність. У такому стані процес змін сприйматиметься як впровадження змін заради самих змін, людям дуже складно братися за наступну ініціативу;

б) відзначте реалізацію змін та досягнення на цьому шляху. Не треба уникати слів: «Відмінно! Хороша робота! Ми досягли успіху!» Це допомагає людям зрозуміти завершення змін, є мотивуючим фактором, визнанням внеску працівників, «вдячністю» за витримку та зусилля протягом нелегкого періоду, а також дозволяє повірити в можливість успіху наступних змін.

РОЗДІЛ VII. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін

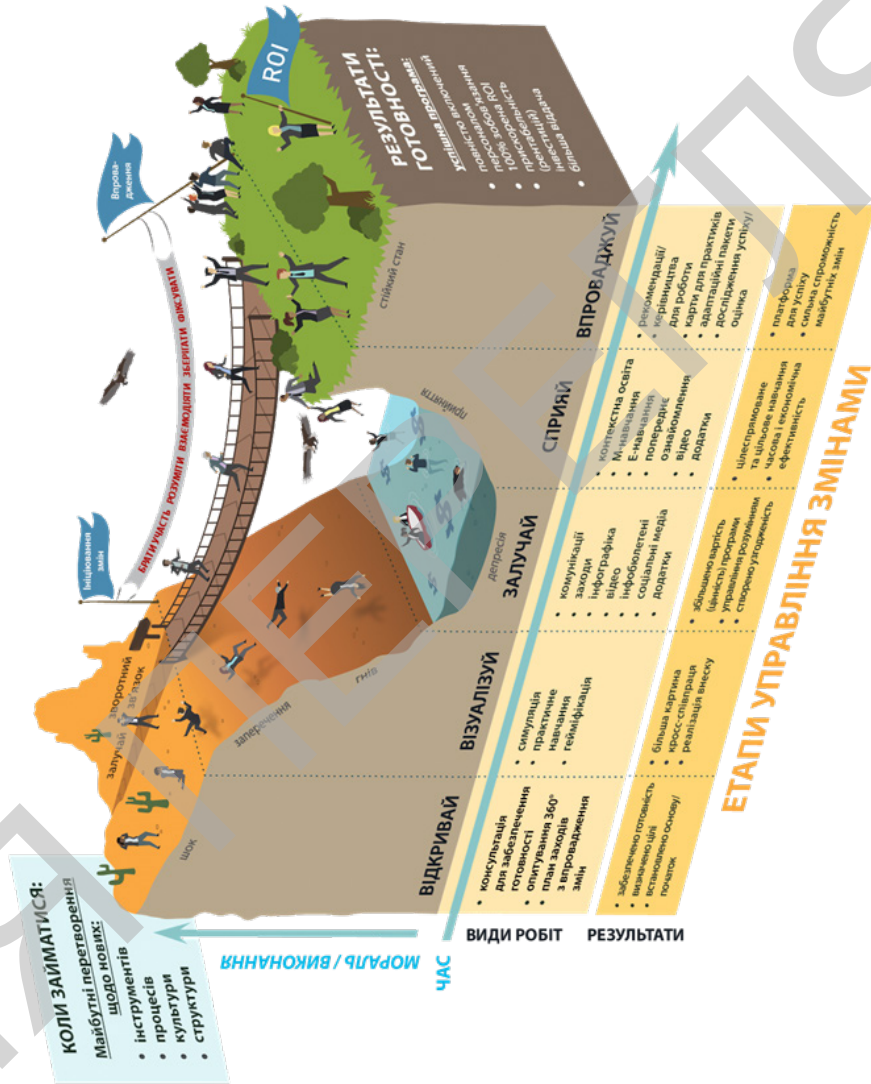
Додаток 1. Реагування працівників на зміни: «крива опору змінам»

ОПІР ДОСВІД БАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ КОМУНІКАЦІЯ
КООПТАЦІЯ ЕМОЦІОНАЛЬНИЙ ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ МІСІЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ КОМУНІКАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ АЛГОРИТМ



ОПІР ДОСВІДУ БАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ КОМУНІКАЦІЯ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ МІСІЯ ДОСВІДУ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ МІСІЯ ПРИЙНЯТТЯ НЕМИНУЧОГО
УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМАМИ КОМУНІКАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КООПТАЦІЯ
КРИВА ОПОРУ ЗМІНАМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АЛГОРИТМ

**Додаток 2. Управління змінами:
перевизначення кривої опору змінам¹**



¹ Kübler-Ross' Elisabeth On Death and Dying. [New York]: Macmillan 1969. – 288 p. – http://www.psicoterapia-palermo.it/PDFS/On%20Death%20and%20Dying_Kubler%20Ross%20Elizabeth.pdf, <http://www.psy.lmu.de/allg2/download/audriemmo/ws1011/kubler-ross.pdf>, http://www.havenofnova.org/articles/how_am_i_doing/five_stages.pdf; Kotter J.P. and Schlesinger L.A. (1979). Choosing strategies for change' Harvard Business Review Vol. 57. – P. 106-114. – http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821; Kurt Lewin. Frontiers of Group Dynamics, Human Relations, Volume 1, pp. 5-41; Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building strategic agility for a faster moving world. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 432 p. – Available at: <https://www.download.geek.com/download/book/Accelerate%3A+Building+Strategic+Agility+For+A+Faster+Moving+World.html?affid=9325&aff.subid=6091>; Linda King, офіційний веб-сайт "G2G3" company [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://g2g3.com/>

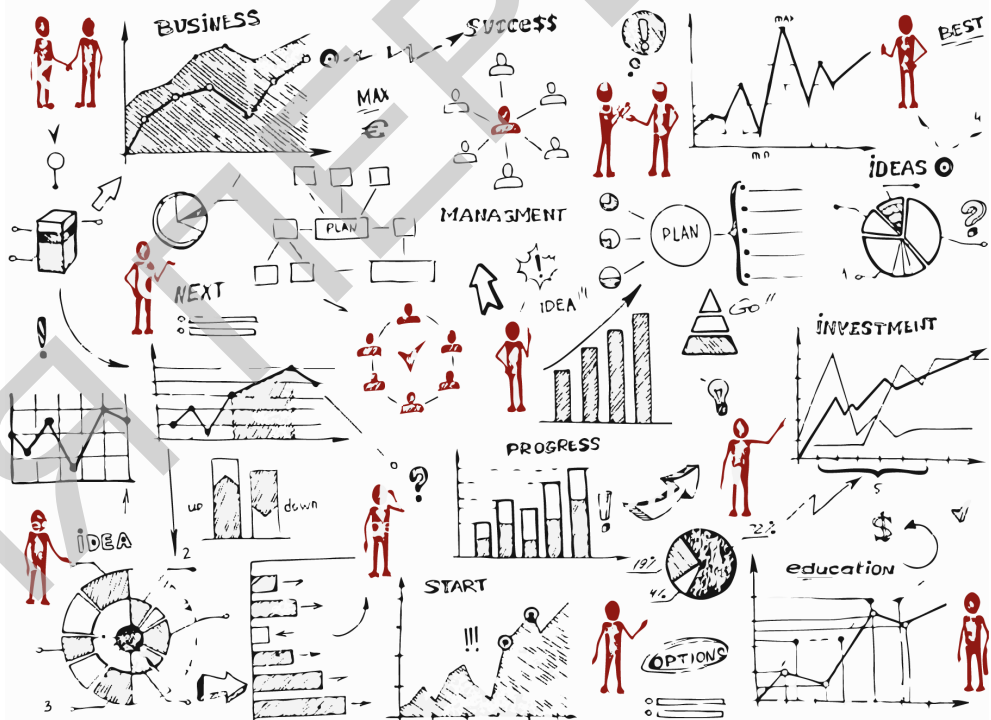
РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.1. Загальна процедура управління проектами

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX

8.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

8.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX



TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЗАЯВКА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ **TWINNING**
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ **TAIEX** МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАIEX ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИПІЛІТІНГ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАIEX

Проект являє собою серію заходів, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей протягом певного періоду часу та з визначеним бюджетом.

Програма може мати різне значення:

- сукупність проектів, об'єднаних в рамках загальної всеосяжної мети/цілі;
- постійний набір ініціатив/ послуг, які підтримують спільні цілі;
- секторальна програма, яка визначається відповідною галузевою політикою уряду¹

Проект – документ, яким визначаються спільні дії учасників проекту (донорів, виконавців, бенефіціарів, реципієнтів), а також ресурси, необхідні для досягнення цілей надання міжнародної технічної допомоги протягом установлених строків.

8.1. Загальна процедура управління проектами

Аналізуючи роботу будь-якого органу державної влади, установи, організації, практично завжди можна виділити два основних види діяльності, які існують паралельно: поточні процеси (операції) і проекти. Будь-яка діяльність вимагає ресурсів, виконується людьми і відповідно вимагає планування і контролю.

Основними відмінностями цих двох видів діяльності є те, що процеси носять циклічний, повторюваний характер, а проекти спрямовані на досягнення унікальних цілей в певні терміни.

Проекти, як правило, спрямовані на реалізацію тих чи інших змін всередині організації або в зовнішньому середовищі.

Основні характеристики проекту:

- наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект;
- наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів (споживачів);
- системність та цілеспрямованість;
- взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проекту;
- обмеженість ресурсів;
- обмежена протяжність у часі, з певним початком і кінцем;
- формування плану реалізації проекту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проекту;
- виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;
- виокремлення та взаємодія процесів творення продукту проекту та управління ним;
- наявність зворотного зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проекту;
- розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проектом;
- фінансово-економічне обґрунтування користі від проекту, яка має перевищити видатки на його реалізацію;
- певною мірою неповторні й унікальні.

Відповідно до методики, розробленої Європейською комісією, цикл проекту поділяється на п'ять фаз:

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- запровадження;
- оцінювання.

¹ (2004) Aid Delivery Methods. Vol 1. Project Cycle Management Guidelines. European Commission, EuropeAid Cooperation Office, 158 p. – Available at: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf.

Світовий банк поділяє цикл проекту на шість фаз: ідентифікація, підготовка, оцінка, переговори/схвалення, впровадження/підтримка та завершення/оцінка.

Для забезпечення ефективного досягнення цілей проекту, тобто наперед визначених у проектах результатів, під час їх розробки та реалізації використовують методологію управління проектним циклом, специфічну управлінську діяльність щодо прийняття рішень упродовж життєвого циклу проекту.

Базовими принципами методології є інтегрований та логіко-структурний підходи, а також те, що проекти мають циклічний характер, є системною цілісністю і складаються з фаз та етапів, що повторюються і для яких можна встановити загальні правила.

В основу проектного циклу покладено три основні принципи:

1. Критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості).

2. Зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом - для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній.

3. Програмування та ідентифікація нових проектів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки як частина структурного процесу зворотного зв'язку й засвоєння інституційних уроків.

1. Програмування проекту

На цьому етапі визначається проблемне поле, уточнюються проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проекту. Для цього необхідно провести огляд макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях (для локальних проектів - на місцевому рівні), відшукати незаперечні, чіткі та зрозумілі аргументи на користь відібраної для проекту проблеми, визначити перешкоди та можливості розвитку з урахуванням попереднього досвіду розв'язання проблеми, пріоритетів національної та регіональної політики і стратегії донорських організацій.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) *проведіть аналіз заінтересованих осіб:*
 - визначте загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку з метою подальшого розподілення ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп;
 - визначте всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проекті та опишіть їх основні характеристики;
 - інтерпретуйте результати аналізу та включіть необхідну інформацію у схему проекту. Після завершення збору та обробки достатньої кількості інформації настає час

¹ World Bank Project Cycle. – Available at: <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/projectcycle>; Guidance Note for Project Management: Strengthening Institutional Capacity during Project Implementation. World Bank, October 2005, 37 p. – Available at: http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/guidance_note_project_management_102005.pdf

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИПІТЛІНГ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

Програма – проекти, об'єднані для досягнення спільної мети¹.

Управління проектним циклом – методологія для підготовки, впровадження та оцінки проектів та програм, заснована на принципах логічного рамкового підходу².

Управління проектом – сукупність заходів, спрямованих на підготовку та реалізацію проекту³.

¹ Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-n>

² (2004) Aid Delivery Methods. Vol 1. Project Cycle Management Guidelines. European Commission, EuropeAid Cooperation Office, 158 p. – Available at: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf.

³ Наказ Міністерства фінансів України, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства юстиції України від 29 жовтня 2002 року № 905/308/550/93/5 «Про затвердження Порядку діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 жовтня 2002 року за № 853/7141 (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів України від 28 жовтня 2009 року № 1255/1189/406/1981/5) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0853-02>

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЗАЯВКА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ **TWINNING**
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ **TAIEX** МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАIEX ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИНІТІНГ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАIEX

«Мозковий штурм» – метод групового творчості, в якому робляться зусилля, щоб знайти висновок для конкретної проблеми, зібравши список ідей, спонтанно внесених його членами.

«Мозковий штурм» проводять впродовж 60-90 хвилин. На початку заходу модератор ознайомлює учасників з темою обговорення, завданням і правилами проведення **«мозкового штурму»**. Зокрема учасники мають висувати ідеї щодо теми обговорення, при цьому обов'язковою умовою є заборона критикувати висунуті ідеї. Кожну ідею потрібно стисло записувати на дошці чи фліп-чарті. У такий спосіб учасники **«мозкового штурму»** формують список проблем, серед яких вибираються пріоритетні.

Визначення пріоритетних проблем проводять за допомогою оцінювання.

Для проведення оцінювання встановлюють критерії та присвоюють їм числові значення. Результати оцінювання записують у матрицю рішень.

зустрічі заінтересованих осіб, яка проводиться у вигляді засідання робочої групи й має на меті аналіз проблем і початок процесу розробки проекту;

- 2) *здійснить аналіз проблем, побудуйте «Дерева проблем»:*
 - створіть групу для проведення **«мозкового штурму»**, яка складатиметься з 6-12 учасників - заінтересованих осіб, експертів у відповідній сфері та потенційних бенефіціарів (кінцевих користувачів);
 - проведіть **«мозковий штурм»** з метою визначення переліку проблем. Обговоріть проблеми, які вважаються заінтересованими особами (учасниками) пріоритетними. Сформуйте список проблем, які турбують учасників;
 - побудуйте діаграму **«Дерево проблем»**;
 - сформулюйте проблеми (опишіть їх);

3) *визначте цілі, побудуйте «Дерево цілей». Ціль - це майбутній бажаний стан існуючої проблеми. Розробляючи «Дерево цілей», необхідно визначити, що ви хочете зробити і для чого:*

- конвертуйте (змінить) всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні та сформулюйте перелік бажаних і реальних цілей;
- перевірте правильність встановлення взаємозв'язків між засобами і кінцевими досягненнями (результатами);
- перегляньте та уточніть формулювання цілей, додайте нові цілі, а неприйнятні цілі видаліть (за необхідності).

2. Ідентифікація проекту

Етап ідентифікації присвячений формулюванню ідей (варіантів) проекту щодо вирішення відібраної на етапі програмування публічної проблеми, відбору ідеї проекту, визначенню його мети та цілей, які мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними пріоритетами та цілях і вимогах донора, а також мають бути доречними (актуальними), досяжними (здійсненними) і сталими (підтримуватися після завершення проекту).

На цьому етапі розпочинається формування логіко-структурної матриці та концепції проекту.

Отже, необхідно щоб ідеї проектів базувалися на пріоритетах і цілях, визначених в відповідному Стратегічному документі для країни. Для України це - Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Таким чином, **«Мета»** кожного проекту (за умови фінансування Європейською Комісією) має витикати з відповідних положень Угоди, або відповідати цілі секторальної політики чи програми.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) організуйте консультації з основними учасниками (заінтересованими особами), забезпечте їх активну участь у процесі прийняття рішень;

2) визначте ідеї (варіанти) проекту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора. За результатами виконання цього завдання має бути сформований перелік ідей (варіантів проекту). Визначення ідей (варіантів) проекту здійснюється на основі логіко-структурної матриці, враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості;

3) відберіть ідеї проекту, визначте мету та цілі проекту;

4) оцініть основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

В кінці етапу ідентифікації оцініть основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

Основними документами, які вимагає Європейська Комісія на цьому етапі, є:

- технічне завдання для будь-яких попередніх техніко-економічних обґрунтувань, що фінансуються Європейською Комісією;
- ідентифікаційний опис, включаючи проект технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування/вивчення проекту;
- фінансова пропозиція для програми/пакета проектів.

3. Формулювання

На цьому етапі ідея проекту, відібрана на етапі ідентифікації, перетворюється у проект, тобто проектні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проекту.

Етап формулювання має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації.

Основними видами оцінювання мають бути:

- політичний і програмний контексти;
- аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу;
- аналіз проблем;
- засвоєні уроки та аналіз поточних/запланованих ініціатив;
- вибір стратегії.

На етапі формулювання проектні ідеї розробляються до стану плану дій та перевіряються на виконуваність і стійкість. Створюється опис проекту.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) розробіть графік робіт проекту. Для розробки графіка робіт (діаграми Ганта) використовують логіко-структурну матрицю проекту, з якої до графіка переносять основні види робіт. Якщо в

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМІ ТРИПІТІЛІТІ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ/ТРИПІТІЛІТІ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

Наприклад, за результатами «мозкового штурму» сформовано список з трьох проблем, які умовно позначимо А, Б, В.

Для оцінки цих проблем розроблено такі критерії:

- актуальність проблеми (1-5 балів);
- соціально-економічна значущість (1-7 балів);
- масштабність і конкретність (1-6 балів);
- вирішуваність (1-5 балів).

Кожному критерію присвоюють числове значення від min до max і записують його у дужках (min-max).

Проблеми оцінюють за визначеними критеріями та виставляють оцінки у відповідні графи. Потім зважують оцінки критеріїв за кожною проблемою, визначають їх суму та записують у стовпець (для зважування оцінки потрібно її значення помножити на максимально можливе). Проблема, яка набрала найбільшу зважену суму, є найбільш пріоритетною і може бути вибрана як початкова.

Графік робіт складається з двох частин – правої та лівої.
У правій частині розміщують перелік робіт та їх характеристики (тривалість, ймовірні дати початку і закінчення, потреби у ресурсному забезпеченні), відповідальних виконавців, а у лівій - графічне зображення робіт у масштабі часу, з урахуванням їх тривалості, послідовності виконання та залежності одна від одної.

матриці основні дії не розроблялися, то їх необхідно розробити за кожним запланованим результатом;

2) *заплануйте ресурси і витрати.* Визначення витрат і джерел фінансування здійснюється відповідно до етапів графіка робіт та за результатами підготовки загального бюджету проекту;

3) *після завершення розробки бюджету проекту проведіть самооцінку забезпечення якості проекту:*

- відповіді на запитання самооцінки включіть в опис проекту;
- обґрунтування і копії документів (листів, запитів, звернень), що підтверджують факти, викладені в основному тексті проекту, розмістіть в додатку;
- не ігноруйте проведення самооцінки забезпечення якості проекту;

4) *після проведення самооцінки та відповідного коригування проекту складіть анотацію проекту - короткий опис проекту (не більше 5-ти сторінок, якщо інше не вказано у вимогах донора).*

4. Фінансування проекту

На етапі фінансування відбувається розгляд фінансової пропозиції, розробленої на попередньому етапі проектного циклу, та приймається рішення про фінансування проекту.

Усі процеси цього етапу проектного циклу (попередній розгляд проектної заявки, оцінювання, прийняття рішення про фінансування) здійснюються донором (фінансовим комітетом).

5. Впровадження проекту

Цей етап розпочинається після прийняття рішення про фінансування проекту. Він є найбільш важливим у проекті, оскільки саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі.

Цей етап складається з трьох основних стадій:

1) *початкова:*

- укладіть контракти;
- мобілізуйте ресурси;
- встановіть робочі відносини з учасниками;
- проведіть початкові семінари (комунікаційні заходи);
- перегляньте проект та проаналізуйте робочий план;

2) *основна (виконання робіт):*

- забезпечте наявність та використання ресурсів, включаючи персонал;
- виконуйте роботи і забезпечте досягнення результатів;

- здійснити моніторинг та аналіз ходу виконання робіт для визначення відповідності проекту затвердженому плану дій та здійснити корекцію відхилень;
 - перегляньте операційні плани з позицій набутого досвіду;
 - відзвітуються про виконання робіт;
- 3) **заключна:**
- поступово передайте всі обов'язки майбутнім «власникам» результатів проекту;
 - перевірте наявність складених планів підтримки;
 - перевірте ефективність передачі відповідних навичок;
 - надайте допомогу у покритті періодичних витрат;
 - встановіть система моніторингу та оцінки.

Обов'язковими умовами, трьома основними «китами» для досягнення успіху проекту є його якість, вартість і часна реалізацію. Їх називають «троїстою обмеженістю» або «трикутником управління проектами» (The Project Management Triangle). Основні суперечності та відхилення від графіку робіт при виконанні проекту виникають у цьому трикутнику.

Зміна одного з параметрів проекту впливає на зміну інших. Так, збільшення тривалості виконання робіт зазвичай збільшує їх вартість (за денної оплати праці), а намагання наздогнати втрачений час спричинює до зниження якості робіт. Це призводить до завищення вартості проекту та погіршення його якості. А у іншому випадку, коли встановлено неякісне виконання роботи, вимагається додатковий час і кошти на її переробку чи доробку.

При управлінні проектом пам'ятайте про час, постійно звіряйтеся з графіком робіт (зіставляйте фактично витрачений час на виконання робіт із запланованим).

Відхилення від графіка робіт завжди відбивається на термінах та результатах роботи і це відображається у графіку робіт. Якщо є загроза відставання від плану виконання робіт, аналізують причини і розробляють заходи корегування проекту. Але пам'ятайте, управляти можна лише тією частиною проекту, що залишилася.

6. Моніторинг і оцінка

Виконання проекту обов'язково має супроводжуватись регулярним моніторингом і оцінюванням. При цьому визначається стан виконання проекту у розрізі видатків, виконання робіт, використання ресурсів, досягнення результатів та управління ризиками.

Базовими інструментами для проведення моніторингу є логіко-структурна матриця та графік робіт.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) **зберіть управлінську інформацію:**

- проводьте регулярні перевірки - щомісячно/щоквартально та за датами контрольних пунктів;
- визначте інформацію про: фактичне виконання проекту

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИКУТНИК МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ ТАІЕХ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

Моніторинг проекту –

це систематичний і постійний збір та аналіз управлінської інформації стосовно витрат, використання ресурсів, виконання робіт, прогресу проекту, досягнення результатів та управління ризиками для сприяння ефективному прийняттю рішень з метою вчасного та якісного завершення проекту.

Оцінювання та аудит

проекту проводять для визначення досягнутого ефекту та віддачі проекту, встановлення відповідності результатів і продуктів проекту визначеним цілям; розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проектів.

Моніторинг, оцінка та аудит проекту стосуються збору, аналізу та використання інформації для прийняття управлінських рішень, проте відрізняються один від одного за метою і часом проведення, а також спрямованістю щодо ієрархії цілей логіко-структурної схеми.

¹ Atkinson, Roger (December 1999). "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International Journal of Project Management*. Vol. 17, No. 6, pp. 337-342. – Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.1057&rep=rep1&type=pdf>

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.1. Загальна процедура управління проектами

за індикаторами, розробленими в логіко-структурній матриці, термінами запланованими у графіку робіт, якістю виконання робіт, обсягами видатків і ресурсів (фінансовий прогрес) та про попередню реакцію заінтересованих осіб на роботу проекту;

2) *проведіть аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін):*

- визначте успіхи і проблеми у ході виконання проекту;
 - встановіть причини відхилень фактичних показників видатків, термінів і тривалості виконання робіт, використаних ресурсів, якості робіт від планових, а також неочікуване або вороже ставлення заінтересованих осіб до виконання робіт проекту;
- 3) *розробіть рекомендації, підготуйте звіти:*
- розробіть коригуючі заходи;
 - підготуйте пропозиції для прийняття рішень (внесення змін до логіко-структурної матриці, графіку робіт, графіку ресурсів і бюджету).

Оцінювання як і збір інформації проводиться упродовж виконання проекту.

Оцінювання виконання проекту ґрунтується на логіко-структурній матриці, графіках виконання робіт і використання ресурсів/бюджету.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) *оцініть прогрес щодо досягнення цілей і використання ресурсів:*

- визначте прогрес щодо досягнення цілей;
 - встановіть відповідність/відхилення фактичного використання ресурсів від плану;
 - розробіть рекомендації з коригування проекту;
- 2) *оцініть терміни і тривалість виконання робіт:*
- оцінюючи роботи, використовуйте правило фіксації поточного стану;

- визначте відповідність/відхилення фактично витраченого часу на виконання робіт до запланованого;
 - розробіть рекомендації з коригування графіка робіт;
- 3) *оцініть якість, включаючи управління ризиками:*
- встановіть відповідність/відхилення фактичної якості виконання робіт від запланованої, визначено ймовірність настання ризикових подій;
 - розробіть рекомендації з покращання якості виконання робіт та пом'якшення ризиків;

- 4) *оцініть вартість:*
- визначте відповідність/перевитрати фактичних видатків стосовно запланованого бюджету;
 - розробіть рекомендації з мінімізації витрат.

За результатами моніторингу і оцінювання проведіть корегування тієї частини проекту, яка залишилась. За необхідності перегляньте зміст проекту, переплануйте графік робіт і виставіть нові контрольні пункти, внесіть зміни у графік ресурсів і бюджет.

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ

8.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

Ефективне впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, реформування системи державного управління та державної служби потребує приведення законодавства у відповідність до стандартів ЄС та розвитку спроможності органу державної влади до його впровадження, залучення до цього процесу актуальних знань і успішного міжнародного досвіду, зокрема країн-членів ЄС, а також додаткових фінансових ресурсів. Ключова роль належить допомозі ЄС у рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ.

Серед переваг *інструменту Twinning* є підтримка інституціональної структурної реформи шляхом: надання експертної оцінки та консультування у відповідній сфері державного управління, навчання персоналу ефективним методам та процедурам роботи, допомога в розробленні законодавства та його наближенні до *acquis communautaire*. При цьому системи країн-членів ЄС не копіюються, а адаптуються таким чином, щоб ефективно функціонувати в Україні.

У рамках імплементації проектів *Twinning* можна виділити наступні механізми співпраці:

- надання експертної оцінки у відповідній сфері державного управління;
- допомога державному органу в розробленні та перегляді існуючого законодавства (перегляд нормативно-правових актів та підготовка пропозицій щодо внесення відповідних змін до українського законодавства відповідно до європейських стандартів);
- порівняльний аналіз національного та європейського законодавства);
- допомога державному органу в розробці внутрішніх регламентів, процедур, інструкцій тощо;
- підтримка державного органу в зміцненні його інституційної спроможності шляхом здійснення європейськими експертами функціонального обстеження та/або порівняльного аналізу існуючої інституційної структури державного органу;
- здійснення навчання працівників державного органу (проведення семінарів та тренінгів іноземними експертами);
- здійснення навчальних візитів та стажувань представників українського державного органу;
- проведення конференцій, круглих столів, обговорень тощо.

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА TWINNING
ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАIEХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАIEХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ/ТАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАIEХ

Міжнародна технічна допомога – фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України.

Twinning – інструмент інституціональної розбудови, заснований на партнерській співпраці між державними органами та відібраними мандатними органами країн-членів та бенефіціара з метою досягнення обов'язкових результатів/вигод, спільно узгоджених з Європейською Комісією. Ці обов'язкові результати/вигоди пов'язані з цілями політики, такими як підготовка до розширення ЄС або посиленна співпраця відповідно до політики ЄС, як це передбачено відповідними положеннями та угодами в рамках Інструменту допомоги у підготовці до вступу (IPA) та Європейського інструменту сусідства (ENI)¹.

¹ У цьому розділі тут і надалі використано матеріали Керівництва Twinning. Більш детальну інформацію див.: Twinning Manual (Revision 2017). – European Commission. – 248 p. - Available at: <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/twinning-manual-revision-2017-final-updated-09-08.pdf>

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЗАЯВКА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ **TWINNING**
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ **TAIEX** МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
TAIEX ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИПІЛІТИНГ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ **TAIEX**

3 січня 2007 року Інструмент допомоги з питань підготовки до вступу (ІРА) замінює ряд програм та фінансових інструментів ЄС для країн-кандидатів або потенційних країн-кандидатів, а саме: PHARE, PHARE CBC, ISPA, SAPARD, CARDS та фінансовий інструмент для Туреччини.

ІРА 2007-2013 («ІРА І») складається з п'яти різних компонентів:

- допомога для переходу та створення інституцій;
- транскордонне співробітництво (з країнами-членами ЄС та іншими країнами, що мають право використовувати ІРА);
- регіональний розвиток (транспорт, екологія, регіональний та економічний розвиток);
- людські ресурси (зміцнення людського капіталу та боротьба з виключенням);
- розвиток сільської місцевості.

Країни-бенефіціари ІРА поділяються на дві категорії:

- країни-кандидати (Туреччина, Албанія, Чорногорія, Сербія та колишня Югославська Республіка Македонія), що мають право на всі п'ять компонентів ПІВ;

Основні характеристики інструменту Twinning:

- не є класичною технічною допомогою, оскільки передбачає співпрацю між державними службовцями аналогічних органів влади та спрямований на досягнення обов'язкових результатів спільними зусиллями партнерів з країн-членів ЄС та органу-бенефіціара;
- передбачає конкурентну процедуру відбору установи-партнера з країн-членів ЄС. З цією метою проводиться спеціальна тендерна процедура;
- не копіює систему країн-членів ЄС, а здійснює її адаптацію до наявних умов таким чином, щоб вони ефективно функціонували в Україні, та сприяє наближенню до стандартів ЄС;
- період підготовки проекту Twinning (від розробки проектної пропозиції до підписання контракту) в середньому складає 1-1,5 роки, а період реалізації 1-2 роки;
- реалізація проекту здійснюється за допомогою Постійного радника проекту Twinning, який є державним службовцем країни-члена ЄС або прирівняний до нього, та відряджений на час реалізації проекту до країни-бенефіціара;
- проекти Twinning мають характер грантової допомоги Європейської Комісії та реалізуються відповідно до встановлених процедур і правил.

Європейською Комісією фінансуються:

- робота та перебування Постійного радника проекту Twinning в країні-бенефіціарі;
- робота середньо- та короткострокових експертів;
- витрати на підготовку та реалізацію проекту;
- семінари, круглі столи, конференції (частково);
- навчальні візити;
- стажування представників органу-бенефіціара в установах країн-партнерів Twinning;
- робота державної установи країни-члена ЄС щодо реалізації проекту (на території держав-членів ЄС);
- витрати на усний та письмовий переклади;
- витрати на аудит;
- у окремих випадках - спеціалізоване обладнання.

Крім того, бенефіціар проекту Twinning для успішної реалізації проекту має забезпечити проект відповідними кадровими ресурсами (призначити керівника проекту, партнера Постійного радника проекту Twinning, створити робочі групи з питань підготовки та реалізації проекту), надати Постійному раднику

проекту Twinning та його асистенту у власному приміщенні офіс, оснащений меблями та необхідною технікою, забезпечити приміщенням для проведення тренінгів, семінарів та конференцій проекту.

Порядок затвердження проектних пропозицій Twinning:

1. Адміністративний офіс програми Twinning (далі - АОП) інформує державні органи про можливість залучення технічної допомоги ЄС у рамках інструменту Twinning. У разі виникнення заінтересованості у залученні технічної допомоги ЄС в рамках інструменту Twinning ініціатор проекту Twinning готує і подає АОП пропозицію Twinning за формою згідно з додатком.

2. АОП здійснює аналіз та оцінку поданих проектних пропозицій, у тому числі з урахуванням спроможності державного органу (установи) реалізувати проект.

3. Перелік проектних пропозицій, що були опрацьовані АОП подаються на розгляд і схвалення Представництву ЄС в Україні.

4. З метою забезпечення координації впровадження інструменту Twinning, а також об'єктивності, прозорості та урахування інтересів усіх зацікавлених сторін, схвалений перелік проектних пропозицій виноситься на розгляд робочої групи з питань координації впровадження інструменту Twinning (представники Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, НАДС, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства закордонних справ України та Представництва ЄС в Україні).

5. Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning затверджує перелік проектних пропозицій та на його підставі складає робочий план проектів.

Основні етапи проекту Twinning:

1. Етап підготовки:
 - ідентифікація проекту Twinning;
 - розроблення детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche);
 - надсилання детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) до Представництва ЄС в Україні та його затвердження;
 - відбір та оцінка пропозицій країн-членів ЄС для реалізації проекту Twinning;
 - підготовка Twinning-контракту;
2. Етап реалізації проекту Twinning.

1. Підготовка

1. Ідентифікація проекту Twinning

Ідентифікація проекту Twinning - перша фаза підготовки проекту Twinning, під час якої державний орган, який

¹ Форми передбачених Європейською Комісією документів, що необхідні для залучення європейської допомоги в рамках інструменту Twinning, можна знайти у додатках до Керівництва Twinning та на офіційному веб-сайті Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу – АОП у рубриці «Twinning» розділу «Європейські стандарти та інструменти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/component/k2/itemlist/category/38-twinning>

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМІ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ ТАІЕХ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

- країни-кандидати на Західних Балканах (Боснія і Герцеговина, Косово за Резолюцією Ради Безпеки ООН 1244/99), що мають право лише на перші два компоненти.

За законодавчу базу та фінансову допомогу IPA у 2014-2020 роках («IPA II») несуть відповідальність Генеральний Директорат Європейської Комісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення, за винятком транскордонного співробітництва між країнами-членами та країнами-членами IPA¹.

Європейський інструмент сусідства і партнерства (ENI) був започаткований у 2004 році на основі комунікації «Розширена Європа - сусіди», прийнятої Європейською комісією. Політика була визначена як структура, що регулює відносини ЄС з 16 східними та південними сусідами ЄС з метою сприяння стабілізації, безпеки та процвітання відповідно до Глобальної стратегії зовнішньої політики та політики безпеки Європейського Союзу.

¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/ipa/

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
Заявка ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ **TWINNING**
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ **TAIEX** МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ **TWINNING** МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ Заявка ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ **TAIEX**

Реалізація ENI є спільним зусиллям, яке вимагає дій з боку обох сторін, сусідів та ЄС. З боку ЄС, ENI залучає Європейську службу зовнішніх зносин (EEAS), служби Європейської Комісії та країни-члени відповідно до узгоджених дій ЄС щодо зовнішньої політики та політики безпеки.

Країни ENI:

- Алжир;
- Вірменія;
- Азербайджан;
- Білорусь;
- Єгипет;
- Грузія;
- Ізраїль;
- Йорданія;
- Ліван;
- Лівія;
- Молдова;
- Марокко;
- Сирія;
- Палестина;
- Туніс;
- Україна¹

¹ https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/330/european-neighbourhood-policy-enp_en

заінтересований у використанні інструменту Twinning, визначає орієнтовну тематику проекту та починає підготовку його реалізації.

Етап ідентифікації є першим кроком у цьому процесі і триває від 1-го до 3-х місяців.

Ціль етапу: визначення орієнтовної тематики проекту Twinning та затвердження концепції проекту.

Роль органу-бенефіціара: ініціювання використання інструменту Twinning у певній сфері державного управління, визначення орієнтовної тематики проекту.

Кроки, які необхідно здійснити для підготовки проектної пропозиції Twinning:

1) *здійснить попередню ідентифікацію проекту Twinning, виходячи з вимог до актуальності проекту. Актуальність тематики проекту Twinning визначається:*

- відповідністю загальнонаціональним пріоритетам розвитку держави та сферам співробітництва, передбаченим Угодою про асоціацію між Україною та ЄС;
- наявністю елементів наближення національного законодавства до законодавства ЄС;
- наявністю елементів інституційної та структурної реформ.

2) *підготуйте проектну пропозицію Twinning, розроблену за встановленою формою:*

- підготуйте та подайте до АОП лист-запит щодо участі в програмі Twinning та заповнену проектну пропозицію відповідно до встановленого зразка. У проектній пропозиції зазначте:
 - коротку інформацію про державний орган, що виявив бажання взяти участь у Twinning:
 - › найменування державного органу;
 - › контактна інформація особи державного органу;
 - › чи має державний орган можливість надати приміщення, обладнане меблями та офісною технікою, для RTA (на період реалізації проекту) та іноземних експертів (на період їх місій в Україні);
 - короткий опис запропонованого проекту Twinning:
 - › назва проекту;
 - › проблема, на розв'язання якої спрямований проект (планування тематики проектів Twinning має здійснюватися на основі стратегічного та середньострокового плану відповідного державного органу);
 - › мета проекту;

- › завдання проекту;
- › очікувані результати;
- › відповідність зобов'язанням, взятим за міжнародними договорами України;
- › проекти міжнародної технічної допомоги у відповідній галузі, де передбачається впровадження проекту Twinning;

Проектна пропозиція має відповідати таким критеріям:

- загальнонаціональним пріоритетам розвитку держави;
- зобов'язанням, взятих Україною відповідно до угод і домовленостей між Україною та ЄС;
- пріоритетним напрямам діяльності бенефіціара;
- відповідати середньостроковим пріоритетам державного органу (установи), де імплементується проект Twinning;
- передбачати елементи наближення до *acquis communautaire* (законодавство ЄС);
- передбачати елементи інституційного розвитку та наближення законодавства до норм та стандартів ЄС;
- за необхідності доопрацюйте проектну пропозицію з урахуванням коментарів АОП.

2. Розробка детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche)

Детальне технічне завдання проекту (Twinning Fiche) розробляється державним органом, Представництвом ЄС в Україні із залученням іноземних експертів (у разі потреби) протягом 3 місяців з дати затвердження проектних пропозицій та надсилається на погодження АОП та Представництву ЄС в Україні.

Детальне технічне завдання повинно бути офіційно погоджене органом-бенефіціаром, Представництвом ЄС в Україні, Європейською Комісією та АОП.

Ціль етапу: підготовка детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche).

Роль органу-бенефіціара: активна і безпосередня участь у розробленні детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) з допомогою відібраних іноземних експертів.

Кроки, які необхідно здійснити для підготовки детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche):

1) *призначте партнера RTA* - посадову особу, яка на постійній основі буде співпрацювати з RTA протягом реалізації проекту (цією особою може бути визначена контактна особа, відповідальна за підготовку та реалізацію проектів Twinning);

2) *призначте працівників державного органу, відповідальних за реалізацію окремих компонентів проекту, утворить відповідну робочу групу, затвердить її склад внутрішнім наказом та поінформуйте про це АОП.* За кожним компонентом проекту Twinning необхідно закріпити хоча б одного спеціаліста, який володіє іноземною (англійською) мовою;

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМІ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ ТАІЕХ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

Постійний радник проекту Twinning (далі – RTA, Resident Twinning Adviser) – офіційний або асимільований агент державної або напівдержавної установи країни-члена ЄС або прийнятого уповноваженого органу, відрядженого до країни-бенефіціара на повний робочий день в рамках проекту Twinning для координації поточної діяльності проекту.

Партнер RTA – державний службовець державного органу країни-бенефіціара, призначений як аналог RTA для полегшення спілкування та обмін інформацією між партнерами.

Контактна особа (Focal Point) – особа, відповідальна за підготовку та реалізацію проектів Twinning в державному органі, яка є центром комунікації з питань Twinning для всіх заінтересованих сторін. Контактну особу рекомендовано призначати на рівні не нижче начальника структурного підрозділу органу влади.

Відповідальна особа – фізична особа, яка призначена бенефіціаром для організації робіт, пов'язаних з реалізацією проекту, та яка безпосередньо готує звіти для подання Мінекономрозвитку.

Керівник проекту від країни-члена ЄС – керівник, заступник керівника державного органу або асимільований агент, який керує виконанням проекту Twinning, і офіційно підписує всі робочі плани та/або будь-які оновлення.

Керівник проекту від країни-бенефіціара – керівник, заступник керівника державного органу, який керує виконанням проекту Twinning зі сторони бенефіціара, і офіційно підписує всі робочі плани та/або будь-які оновлення.

Він/вона також забезпечує підготовку результатів поточного та/або заключного моніторингу та подання їх Мінекономрозвитку.

3) *отримайте коментарі від Представництва ЄС в Україні щодо початкового звіту про діяльність експертів з написання Twinning Fiche;*

4) *підготуйте детальне технічне завдання проекту Twinning, розроблене за встановленою формою:*

- підготуйте інформацію щодо поточного стану справ у сфері, що відповідає компонентам проекту;
- забезпечте переклад нормативно-правових актів у сфері реалізації майбутнього проекту Twinning англійською мовою;
- підготуйте та подайте до АОП детальне технічне завдання проекту Twinning відповідно до встановленого зразка. У детальному технічному завданні зазначте:
 - загальну мету (зазвичай стосується загальної секторальної реформи) та конкретну мету проекту;
 - правову та інституційну основу, в якій проект буде реалізовуватися;
 - базові дані;
 - обов'язкові результати/вигоди (відповідно до кожного компоненту проекту), які мають бути досягнуті. Результати є ключовим елементом проекту Twinning. Фінансування ЄС буде надаватися лише на основі досягнення цих результатів. Після завершення проекту результати повинні залишатися в розпорядженні державного органу-бенефіціара як стійкий актив. Для забезпечення сталого розвитку результати повинні повністю відповідати і сприяти зусиллям реформи в країні-бенефіціарі. Результати повинні відповідати принципам SMART - конкретні/спеціальні, вимірювані, досяжні, реалістичні та своєчасні;
- цілі проекту;
- показники для вимірювання ефективності;
- передбачуваний графік впровадження;
- максимальну суму гранту, надану Європейською Комісією;
- підтримку бенефіціара на різних етапах проекту;
- ім'я та роль керівника проекту та партнера RTA бенефіціара;
- інфраструктуру/об'єкти - зокрема, офісні та офісні інструменти, доступні для RTA та його помічника(ів) та експертів короткострокових, конференц-зал для проведення засідань і інші об'єкти тощо.

3. Надсилання *детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) до Представництва ЄС в Україні та його затвердження*

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

1) надішліть детальне технічне завдання на погодження до Представництва ЄС в Україні;

2) отримайте офіційне погодження Представництва ЄС в Україні щодо остаточного проекту Twinning Fiche.

Після погодження, Twinning Fiche надсилається на затвердження та публікацію на офіційному сайті Європейської Комісії для отримання пропозицій від держав-членів ЄС.

4. *Відбір та оцінка пропозицій країн-членів ЄС для реалізації проекту Twinning*

Етап розпочинається після офіційного оголошення тендера Представництвом ЄС в Україні через надсилання національним контактним особам країн ЄС *детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) та запрошення для участі в тендері.*

Заінтересовані країни-члени ЄС, які готують свої пропозиції у термін не більше 8 тижнів та надсилають їх до Представництва ЄС в Україні. Після адміністративної перевірки отриманих пропозицій Представництво ЄС в Україні надсилає їх АОП та органу-бенефіціару. Усі заінтересовані сторони (Представництво ЄС в Україні, АОП, орган-бенефіціар) проводять попередню оцінку пропозицій.

У засіданні з відбору беруть участь не менше, ніж два представники Представництва ЄС в Україні і не менше, ніж один представник органу-бенефіціара з правом голосування, а також спостерігачі.

Загалом етап триває від 3-х до 5-ти місяців - з моменту оголошення тендера до нотифікації результатів оціночного комітету.

Ціль етапу: відбір органу-партнера з країни-члена ЄС, який сприятиме впровадженню проекту Twinning.

Роль органу-бенефіціара: участь у відборі та оцінці пропозицій щодо реалізації проекту Twinning, які подали країни-члени ЄС.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- отримайте інформацію про оголошення конкурсу серед усіх країн-членів ЄС на внесення пропозицій щодо їх участі у реалізації проекту Twinning;
- здійснить оцінку та відбір пропозицій, надісланих країнами-членами ЄС:
 - здійснить попередню оцінку пропозицій до проекту Twinning, внесених країнами-членами ЄС відповідно до своїх потреб та на основі визначених об'єктивних і неупереджених критеріїв;
 - забезпечте участь у засіданні з відбору та оціночному комітеті не менше, ніж одного представника, який матиме право голосу.

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ/ТАІЕХ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

Країна-бенефіціар – країни, з якими ЄС співпрацює в рамках Інструменту допомоги у підготовці до вступу (IPA) та Європейсько інструменту сусідства (ENI) (в даному випадку - Україна).

Бенефіціар – державний орган країни-бенефіціара, відповідальний за технічну реалізацію проекту в країні-бенефіціарі (відповідно до Керівництва Twinning).

Відбір пропозицій – етап підготовки проекту Twinning, під час якого орган-бенефіціар спільно з Представництвом ЄС в Україні проводить оцінку та відбір органу-партнера з країн-членів ЄС на основі внесених пропозицій.

Первинний робочий план на шість місяців (initial work plan) – є основою для розробки поточного (перехідного) плану роботи (rolling work plan), який включає додаткові деталі подальших та/або закритих заходів.

Первинний план роботи є основою для ефективної та своєчасної реалізації всього проекту. RTA та RTA-партнер повинні приділяти йому весь необхідний час та зусилля, при активній підтримці країни-члена та бенефіціара.

У разі необхідності та для прискорення підготовки первинного робочого плану, керівник(и) проекту країни-члена та/або керівники компонентів та один представник допоміжного персоналу можуть відвідати країну-бенефіціар для проведення зустрічей з колегами (для такої діяльності керівник(и) проекту країни-члена вважаються короткостроковими експертами).

5. Підготовка Twinning-контракту

Підготовка Twinning-контракту здійснюється одразу з дня надходження нотифікаційного листа від Представництва ЄС в Україні про прийняте рішення щодо країни-члена ЄС, залученої до впровадження проекту. Підготовка контракту здійснюється у тісній співпраці бенефіціара з обраною країною-членом ЄС. Партнер RTA разом з RTA забезпечує виконання Twinning-контракту та досягнення його результатів.

На основі Twinning Fiche та внесених пропозицій держава-партнер спільно з органом-бенефіціаром розробляє контракт із детальним первинним робочим планом та бюджетом проекту Twinning.

Підготовка проекту Twinning-контракту триває до 3-х місяців.

Перший проект контракту подається до Представництва ЄС в Україні та АОП не пізніше, ніж через 6 тижнів після офіційної нотифікації про результати відбору пропозиції.

Протягом чотирьох-шести тижнів після прибуття RTA спільно з бенефіціаром розробляє контракт та детальний робочий план для перших шести місяців діяльності - первинний план роботи (initial work plan).

Ціль етапу: розроблення та підписання Twinning-контракту.

Роль органу-бенефіціара: безпосередня участь у розробленні Twinning-контракту, надання необхідної інформації, візування робочого плану та бюджету контракту.

На цьому етапі завершується підготовка органу-бенефіціара до використання інструменту Twinning. Остаточна перевірка готовності органу-бенефіціара проводиться АОП.

Обов'язки органу-бенефіціара:

- підготовка приміщення для RTA, оснащення його меблями та необхідною технікою;
- підготовка приміщення для асистентів RTA;
- доки RTA не зможе відібрати та найняти його/її помічника(ів), орган-бенефіціар також повинен надати представника від свого персоналу для надання допомоги RTA у виконанні його/її щоденних завдань;
- участь у переговорах під час візитів представників країни-партнера до України;
- забезпечення матеріально-технічного оснащення для проведення переговорів щодо розроблення контракту під час місій експертів до України;
- забезпечення, у разі потреби, письмового перекладу українських документів, необхідних для підготовки

- контракту тощо;
- погодження проекту контракту;
- візування керівником проекту Twinning від України робочого плану та бюджету контракту.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- розробіть спільно з РТА контракт та всі необхідні додатки до нього, включно з первинним планом роботи;
- забезпечте підписання контракту та первинного плану роботи.

II. Реалізація проекту Twinning

Реалізація проекту розпочинається з дня прибуття РТА до країни-бенефіціара.

Тривалість проекту Twinning може складати від 12-ти до 36-ти місяців.

Ціль етапу: реалізація проекту Twinning, забезпечення належної якості впровадження проекту, досягнення обов'язкових результатів.

Роль органу-бенефіціара: участь у реалізації проекту Twinning, відповідальність за досягнення обов'язкових результатів.

1. Реєстрація проекту Twinning в Україні

Після підписання контракту Представництво ЄС в Україні офіційно повідомляє про завершення процедури підписання всіма заінтересованими сторонами, АОП країни-члена та бенефіціара, а також Координаційній групі Twinning, підтверджуючи дату початку реалізація проекту, що відповідає даті прибуття РТА.

Ціль етапу: легалізувати проект Twinning за допомогою його реєстрації в Мінекономрозвитку України.

Роль органу-бенефіціара: забезпечення реєстрації проекту.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- підготуйте необхідних документів для реєстрації та акредитації проекту Twinning. Документи, необхідні для реєстрації проекту:
 - лист-клопотання про державну реєстрацію проекту; До клопотання обов'язково вноситься номер проекту (програми), визначений донором;
 - засвідчену донором або виконавцем копію Twinning-контракту (мовою оригіналу), що був підписаний партнерами, з усіма додатками;
 - узагальнений переклад українською мовою контракту та Додатків А1, А3 (переклад може бути заверений печаткою органу-бенефіціара), що має містити інформацію щодо запланованої проектом діяльності, очікуваних результатів та критеріїв їх досягнення;
 - лист про підтримку і заінтересованість у результатах проекту від Представництва ЄС в Україні;

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ ТАІЕХ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

Місії можуть покриватися з бюджету проекту, навіть якщо вони не пов'язані з діяльністю, пов'язаною з обов'язковими результатами/вигодами, за умови, що це узгоджено з уповноваженим органом (організацією-замовником) та передбачено в Грантовому контракті Twinning. У рамках підготовки контракту країна-член повинна інформувати уповноважений орган (організацію-замовника) про свої плани щодо цього, оскільки для такої діяльності керівник(и) проекту країни-члена вважається короткостроковими експертами).

Керівник

компоненту – експерти країни-члена ЄС та країни-бенефіціара, відповідальні за конкретний компонент/обов'язковий результат/вигоду проекту Twinning.

Партнер керівника

компоненту – працівник державного органу країни-бенефіціара, який є постійним співрозмовником керівника компоненту від країни-члена ЄС та який координує діяльність, спрямовану на досягнення певного обов'язкового результату/вигоди.

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЗЯВКА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ **TWINNING**
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ **TAIEX** МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИПЛАЙТИНГ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

**Уповноважений орган
(організація-
замовник)** – Представництво
ЄС в Україні, яке відповідає
за всі процедурні та договірні
аспекти залучення допомоги ЄС
в рамках інструменту Twinning
та впровадження проекту
Twinning.

- надішліть всі зазначені документи з відповідним листом-запитом щодо реєстрації проекту Twinning до Мінекономрозвитку. Копію зазначеного листа надішліть координатору проекту від Представництва ЄС в Україні;
- після отримання листа-відповіді з реєстраційною картою проекту надішліть їх копію координатору проекту від Представництва ЄС в Україні.

Проект підлягає перереєстрації у разі зміни назви, цілей, змісту, кошторисної вартості, строків виконання.

2. Офіційне відкриття проекту Twinning в Україні

Після прибуття RTA до органу-бенефіціара розпочинається підготовка офіційного відкриття проекту Twinning. Офіційне відкриття проекту проводиться з метою підвищення обізнаності всіх заінтересованих сторін із проектом Twinning.

Офіційне відкриття проекту організується та фінансується спільно органом-бенефіціаром проекту та органом-партнером з країни-члена ЄС.

На офіційне відкриття проекту запрошуються заінтересовані сторони, зокрема, представники Уряду, Адміністрації Президента України, Верховної Ради України, інших органів державної влади, представники держави-партнера, Представництва ЄС в Україні, Європейської Комісії, громадські організації, асоціації, мас-медіа тощо.

3. Впровадження заходів проекту Twinning

RTA спільно з партнером в органі-бенефіціарі організують заходи проекту Twinning відповідно до затвердженого первинного робочого плану проекту.

RTA забезпечує своєчасне прибуття експертів проекту, координує їхню роботу. Орган-бенефіціар забезпечує виконання усіх взятих зобов'язань відповідно до Twinning-контракту.

Ціль етапу: реалізація запланованих заходів проекту Twinning відповідно до погодженого робочого плану Twinning-контракту.

Роль органу-бенефіціара: участь у реалізації запланованих заходів проекту Twinning, визначених у контракті; забезпечення реалізації взятих на себе зобов'язань відповідно до загальних правил інструменту Twinning та Twinning-контракту; розв'язання проблемних питань, які ставлять під загрозу реалізацію проекту Twinning.

Права органу-бенефіціара:

- вимагати від держави-партнера виконання усіх взятих

зобов'язань відповідно до затвердженого робочого плану та бюджету проекту Twinning;

- ініціювати відкликання державою-партнером RTA та експертів проекту у разі неналежного виконання ними своїх обов'язків, визначених контрактом, якщо це буде об'єктивно доведено.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- підготуйте лист-запрошення для RTA з метою сприяння отриманню ним посвідки на тимчасове проживання;
- надайте RTA на весь час реалізації проекту відповідне офісне приміщення, оснащене меблями, комп'ютерною технікою з підключенням до мережі Інтернет, засобами міжнародного телефонного (у т.ч. факсимільного) та електронного зв'язку, копіювальною технікою;
- забезпечте керівника проекту від держави-партнера, RTA, а також експертів проекту інформацією, необхідною для забезпечення виконання ними своїх обов'язків відповідно до контракту, та сприяйте їх роботі;
- *підготуйте спільно з RTA поточний (перехідний) план роботи (rolling work plan):*
 - наприкінці кварталу, наступного за першим засіданням Керівного комітету проекту, спільно з RTA підготуйте поточний (перехідний) робочий план, включаючи деталі діяльності протягом трьох місяців.
- надайте для проведення тренінгів, семінарів, конференцій, інших заходів у рамках проекту приміщень, оснащених спеціальним обладнанням для презентацій та синхронного перекладу.

Питання перебування в органах влади громадян країн-членів ЄС, залучених до підготовки та реалізації в Україні проектів Twinning, врегульовано пунктами 135-136 розділу «Охорона службової інформації під час міжнародного співробітництва» Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 736¹.

4. Моніторинг проектів Twinning

З метою контролю за впровадженням робочого плану та своєчасного розв'язання проблем, що виникають під час реалізації проекту Twinning, утворюється Керівний комітет. *До складу Керівного комітету входять керівники проекту від країни-бенефіціара та країни-партнера (країна-член ЄС), RTA, його партнер, координатор проекту від Представництва ЄС в Україні, представники АОП та інші заінтересовані сторони.*

¹ Постанова Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 736 «Про затвердження Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/736-2016-n>.

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИПАТІТНИЙ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ ТРИПАТІТНИЙ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**8.2. Залучення допомоги ЄС
в рамках інструментів
інституціональної розбудови
Twinning і ТАІЕХ**

**8.2.1. Інструмент
інституціональної
розбудови Twinning**

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX

8.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

Моніторинг здійснюється на основі показників, визначених у концепції/пропозиції проекту Twinning² та/або у первинному та поточному (перехідному) робочих планах і погоджених країною партнером та країною-бенефіціаром. Висновки, що обговорюються під час щоквартальних засідань Керівного комітету проекту, також повинні бути розглянуті. Це може призвести до коригування підходу (реалізації) та/або призвести до переорієнтації всього проекту або, в крайніх випадках, призупинення чи припинення діяльності.

Крім того, Європейська Комісія буде регулярно залучати незалежних експертів для оцінки проектів Twinning відповідно до тем або країн, або технічних аспектів. У цих випадках застосовується стаття 8 Загальних умов до грантового контракту Twinning. Така оцінка буде відповідати рекомендаціям Генерального Директорату Європейської Комісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення про взаємозв'язок планування/програмування, моніторингу та оцінки³.

Звіти повинні бути подані у встановлені терміни. Вони вважаються затвердженими Представництвом ЄС в Україні за відсутності будь-якого зворотного зв'язку протягом 30 днів після їх офіційного подання.

Країна-партнер відповідає за підготовку як проміжних, так і остаточних звітів. Державний орган країни-бенефіціара повинен бути повною мірою задіяний в процесі підготовки звіту, йому надається відповідний час для коментування проектів звітів, і тому під час підписання звіту керівник проекту від країни-бенефіціара повністю схвалює його зміст.

Всі звіти підписуються керівниками проекту від країни партнера та країни-бенефіціара і передаються першим до Представництва ЄС в Україні.

Засідання Керівного комітету проводяться щокварталу.

Ціль етапу: проведення моніторингу реалізації заходів проекту Twinning, прогресу у досягненні обов'язкових результатів, розв'язання нагальних проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Роль органу-бенефіціара: звітування про реалізацію взятих на себе зобов'язань, визначених у Керівництві Twinning та контракті; контроль належного виконання зобов'язань країни-партнера, визначених у Керівництві Twinning та контракті.

² Залежно від конкретних потреб можна визначити додаткові показники.

³ Directorate-General Neighbourhood and Enlargement Negotiations (DG NEAR) Guidelines on Linking Planning/Programing, Monitoring and Evaluation. European Commission, July 2016. – 158 p. – Available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-programing-vol-1-v0.4.pdf

Права органу-бенефіціара:

- відмовитися підписувати квартальні звіти, якщо в них не включені зауваження органу-бенефіціара;
- вносити у порядок денний Керівного комітету проблемні питання, що виникли в ході реалізації проекту;
- запрошувати спостерігачів на засідання Керівного комітету.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- *проведіть моніторинг виконання проекту відповідно до Керівництва Twinning;*
- *підготуйте спільно з керівником проекту від країни-партнера квартальний проміжний звіт:*
 - в описовій частині квартального звіту:
 - › опишіть прогрес, досягнутий в ході реалізації проекту Twinning протягом періоду, що охоплюється звітом;
 - › оновіть припущення та ризики для реалізації проекту;
 - › здійсніть загальну оцінку досягнутого прогресу, включаючи чітке визначення про ймовірність повного завершення проекту в межах часу, що залишився, та бюджету;
 - › узагальніть рішення, які необхідно прийняти на засіданні Керівного комітету проекту;
 - у фінансовій частині опишіть фактичні витрати по відношенню до кошторисних витрат, детально опишіть всі витрати, здійснені у період, який охоплюється звітом, і вкажіть для кожного пункту назву/опис, суму в євро, відповідні бюджетні статті та компоненти і будь-які посилання на супровідні документи;
 - подайте квартальний проміжний звіт на обговорення під час засідання Керівного комітету проекту. Для цього керівник проекту від країни-партнера за два тижні до засідання надсилає проект бенефіціару та Представництву ЄС в Україні, а також АОП;
 - доопрацюйте звіт з урахуванням зауважень Представництва ЄС в Україні та АОП;
 - забезпечте підписання керівником проекту від України квартального звіту;
 - *не пізніше, ніж через тиждень після засідання, офіційно подайте квартальний проміжний звіт Представництву ЄС в Україні для затвердження. Копію звіту надішліть АОП;*
- *підготуйте спільно з керівником проекту від країни-партнера піврічний описовий звіт (за необхідності):*
 - піврічний описовий звіт готується у випадку, якщо керівник проекту від країни-партнера прийняв рішення, що розгорнута описова частина (яка охоплює основні елементи, зазначені в

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ

8.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЗЯВКА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ **TWINNING**
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
TAIEX МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАIEX ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИНІТІНГ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗЯВКА ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАIEX

**Моніторинг проектів
(програм) – система
спостереження за станом
реалізації проекту (програми).**

- попередньому розділі) буде надаватися лише для кожного другого квартального проміжного звіту і буде охоплювати період у 6 місяців;
- під час засідання Керівного комітету проекту керівник проекту від країни-партнера інформує про таке рішення керівника проекту від бенефіціара та Представництво ЄС в Україні;
 - цей підхід не виключає, наявності у тих квартальних проміжних звітах, які не передбачають детальну описову частину, питань, що вимагають швидкого вивчення або особливої уваги;
 - детальна фінансова частина повинна бути у кожному щоквартальному проміжному звіті, навіть якщо відсутня детальна описова частина;
 - *подайте до Мінекономрозвитку картку піврічного моніторингу проекту і всі необхідні документи відповідно до пунктів 24-29 Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153;*
 - *підготуйте звіт про перевірку та підтвердження витрат;*
 - *підготуйте спільно з керівником проекту від країни-партнера заключний звіт:*
 - окрім опису реалізації всього проекту Twinning, остаточний звіт виконує три цілі: оцінка, рекомендації та підзвітність. Це загальний документ, який описує результати, досягнуті партнерами по Twinning, та внесок у процес реформ у відповідній сфері та пропонує можливі подальші дії;
 - описова частина заключного звіту широко пов'язує реалізацію проекту, позиціонуючи його в більш загальній структурі галузевих подій у країні-бенефіціарі;
 - в описовій частині заключного звіту:
 - › надайте огляд розвитку у відповідному секторі протягом періоду реалізації проекту Twinning;
 - › надайте оцінку обов'язковим результатам/вигодам проекту з урахуванням внеску проекту в розвиток;
 - › опишіть процес впровадження (включаючи, зокрема, виклики та труднощі, що виникли);
 - › підтвердіть досягнення результатів, вироблення

- обов'язкових результатів/вигід та вплив на наслідки, використовуючи показники робочого плану та/або Twinning Fiche (у разі не досягнення результату надайте детальне пояснення);
- › надайте оцінку довгострокового впливу проекту на загальні цілі/наслідки, визначені угодами між ЄС та країною-бенефіціаром);
- › визначте отримані уроки (концепція проекту, процес, фактичне досягнення результатів тощо), які можуть бути цікаві для подібних проектів Twinning;
- › додайте перелік рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку;
- фінансова частина заключного звіту повинна містити ту саму інформацію, що міститься в фінансовій частині кварталних проміжних звітів, але стосується всієї реалізації проекту. Повинна включати остаточний виклад всіх прийнятних понесених витрат, а також комплексний звіт про витрати проекту та отримані платежі. Заключний звіт повинен супроводжуватися звітом про перевірку та підтвердження витрат;
- подайте заключний звіт разом із звітом про перевірку та підтвердження витрат та запитом на остаточний платіж Представництву ЄС в Україні *не пізніше ніж через три місяці після завершення періоду реалізації проекту, як це визначено у статті 2.2 Особливих умов грантового контракту Twinning, тобто протягом строку виконання договору.*

5. Внесення змін до Twinning-контракту

Twinning-контракт, зокрема, робочий план проекту, з одного боку, є обов'язковим до виконання, а з іншого - гнучким і передбачає можливість внесення певних змін.

Twinning-контракт можна змінювати лише протягом періоду його виконання. Зміни не мають зворотної сили і стосуються лише подальшого втілення.

Зміни до контракту можуть бути внесені двома шляхами: підготовка адендуму або додаткового листа. *Механізм додаткового листа, який погоджується лише керівниками проекту від України та країни-партнера використовується, якщо зміни не стосуються обов'язкових результатів, органу-партнера з країни-члена ЄС, тривалості виконання проекту, індикаторів до обов'язкових результатів, керівників проекту чи RTA, переривання або припинення проекту Twinning, призупинення фінансування проекту Twinning, перерозподілу асигнувань у межах 25% від загальної суми бюджету. В усіх інших зазначених випадках необхідно готувати адендум.* Відповідальність за підготовку додаткового листа або адендуму та погодження їх з Представництвом ЄС в Україні *покладається на керівників проекту від країни-партнера та країни-бенефіціара.*

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА TWINNING
ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАІЕХ ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ПРАЙТИНГ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ ПРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАІЕХ

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ

8.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ

8.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

Ціль етапу: внесення необхідних змін до контракту, робочого плану та бюджету проекту Twinning.

Роль органу-бенефіціара: участь у внесенні змін до робочого плану проекту.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- поінформуйте країну-партнера, Представництво ЄС в Україні та АОП про події, які призведуть до необхідності змін робочого плану та бюджету проекту;
- узгодьте зміни до робочого плану проекту;
- забезпечте підписання керівниками проекту від країни-партнера та країни-бенефіціара додаткових листів до контракту та адендумів.

б. Сталість досягнутих результатів

Після завершення проекту Twinning результати, досягнуті під час його впровадження, повинні бути сталими. Наприкінці проекту нова або модифікована система має бути самодостатньою: вона повинна функціонувати незалежно й самостійно та фінансуватися коштами країни-бенефіціара.

Ціль етапу: забезпечити сталість результатів, досягнутих під час реалізації проекту Twinning, їх впровадження у роботу органу-бенефіціара.

Роль органу-бенефіціара: повна відповідальність за підтримання сталості досягнутих результатів у ході реалізації проекту Twinning.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- сприяйте утриманню в органі-бенефіціарі персоналу, який був залучений до реалізації проекту Twinning;
- сприяйте прийняттю проектів нормативно-правових актів, розроблених у рамках реалізації проекту Twinning;
- адаптуйте напрацювання експертів проекту, здійснених у рамках реалізації проекту Twinning;
- у разі необхідності подайте запит на проект Twinning, який буде продовженням попереднього проекту.

8.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX

TAIEX є одним із найбільш поширених, ефективних та доступних серед усіх можливих інструментів допомоги ЄС.

Завдання TAIEX полягає в спрощеному механізмі передачі інформації та обміні передовим досвідом між країнами-членами ЄС та країнами-бенефіціарами (країнами-кандидатами, країнами Західних Балкан та країнами Європейської політики сусідства).

Визначальними рисами інструменту TAIEX є сфокусованість на розв'язанні конкретних проблем розвитку та інтеграції, що вимагає від адміністрації країн-бенефіціарів ініціативного підходу, самостійного визначення своїх потреб, підготовки і подання заявок, мобільності (від подання заявки on-line до надання допомоги проходить від двох до трьох місяців), що дає змогу використовувати його для вирішення термінових питань.

Основні цільові групи TAIEX:

- державні службовці, що працюють у центральних органах виконавчої влади;
- державні службовці, що працюють в місцевих органах виконавчої влади та асоціаціях місцевих органів влади;
- органи юстиції та правоохоронні органи;
- члени законодавчих органів та державні службовці, що працюють у законодавчих органах та органах місцевого самоврядування;
- професійні та комерційні асоціації, що представляють соціальних партнерів, представники профспілок та спілок роботодавців.

Переваги співпраці з TAIEX:

- наближення, імплементація національного законодавства до *acquis communautaire*;
- сприяння інституційному розвитку органів державної влади;
- підвищення кваліфікації державних службовців.

Кроки, які необхідно здійснити під час заповнення заявки для залучення допомоги в рамках TAIEX:

- **оберіть форму заходу (Project Type) відповідно до необхідності та спрямованості заходу;**
- **заповніть заявку, що відповідає формі заходу:**
 - тема заходу (Project title) повинна бути актуальною, пріоритетною та відповідати/узгоджуватись із:
 - › Угодою про асоціацію між Україною та ЄС;
 - › Планом заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС;
 - › Стратегічним напрямом впровадження інструменту TAIEX в Україні;
 - › зобов'язаннями, взятими Україною відповідно до угод і домовленостей між Україною та ЄС;

¹ Стратегічним напрямом впровадження інструменту TAIEX в Україні // Офіційний веб-сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/1704-стратегічний-напрямок-впровадження-інструменту-taieх-в-україні>

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ТWINNING
ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ ТАIEX МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАIEX ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМИ ТРИПАТІТНИЙ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТРАЙТИНГ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТАIEX

TAIEX – інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, що надається Європейською Комісією з метою розбудови інституціональної спроможності, наближення та імплементації національного законодавства до законодавства ЄС (*acquis communautaire*), а також його подальшого ефективного застосування.

Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією (TAIEX) був заснований Генеральним Директором Європейської Комісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення у 1996 році з метою надання допомоги країнам у стислі терміни привести національне законодавство у відповідність зі стандартами ЄС та забезпечити виконання законодавчих норм.

Україна використовує інструмент TAIEX з 2006 року¹.

¹ У цьому розділі тут і надалі використано матеріали рубрики «TAIEX» офіційних веб-сайтів Європейської Комісії та Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/taieх_en, <http://www.center.gov.ua/component/k2/itemlist/category/39-taieх>

Під час семінару (Workshop) експерти з країн-членів ЄС розкривають для аудиторії питання, що стосуються конкретних сфер законодавства ЄС, регулювання, процедур і передового європейського досвіду. Семінар розрахований на велику аудиторію, має інформаційний та ознайомчий характер.

Протягом експертної місії (Expert Mission) один або два експерти з країн-членів ЄС відвідують відповідний відділ органу-бенефіціара для надання поглиблених консультацій щодо гармонізації національного законодавства із законодавством ЄС, розробки відповідного законодавства. Загалом, експертна місія триває до п'яти робочих днів і передбачає інтенсивну співпрацю експертів та обмеженої кількості представників органу державної влади України з конкретних практичних питань або певного законодавчого акта.

- › пріоритетними напрямом діяльності бенефіціара заходу TAIEX;
- › іншими проектами технічної допомоги ЄС, тематика яких не повинна дублювати заходи, що відбуваються у рамках інструменту TAIEX;
- мета заходу (Objective of the request) повинна бути чітко та лаконічно сформульована, виходити з теми та форми заходу (його спрямованості). Мета повинна стосуватися або ознайомлення із законодавством ЄС (наприклад, під час семінару), або розробки/внесення змін до чинного законодавства (наприклад, під час експертної місії), або перейняття практичного досвіду з імплементації законодавства ЄС (наприклад, під час навчальної поїздки);
- якщо формою заходу була обрана навчальна поїздка, то поясніть, обґрунтуйте вибір цієї форми заходу. Чому саме навчальна поїздка необхідна, а не семінар чи експертна місія? (Why is specifically a study visit requested instead of an expert mission or a workshop?) Перерахуйте переваги даної форми заходу. *Зверніть увагу, для обґрунтування встановлене обмеження – до 3990 знаків;*
- обов'язково заповніть у пункті 2 «АПЛІКАНТ (APPLICANT)» дві колонки:
 - › у першій колонці «Особа, яка подає аплікаційну форму (Person submitting the Application)» зазначте особу, яка є керівником структурного підрозділу, що несе відповідальність за проведення заходу (бажано, щоб особа володіла англійською, французькою або німецькою мовами);
 - › у другій колонці «Особа, що дає підтвердження аплікаційної форми (Authorisation from your administration)» зазначте особу, яка є за посадою вище особи, зазначеної у першій колонці;
- у пункті 3 «ЗМІСТ (CONTENT)»:
 - › поясніть, на чому буде фокусуватися увага європейського(-их) експерта(-ів) (What will the Member State Expert(s) focus on during the visit?). Оберіть один із трьох можливих варіантів: законодавство/законодавчий компонент, імплементація (наприклад, нормативно-правових актів) та інституційний розвиток;

- › визначте цільову аудиторію (Target audience). Орієнтовно зазначте назви органів державної влади, інші організації, які будуть брати участь у заході (заінтересовані сторони, особливо у випадку семінару, коли передбачена велика аудиторія);
- › зазначте законодавство ЄС (acquis communautaire), яке регулює те чи інше питання (EU Legislation concerned);
- › у додатковій інформації (Additional information) вкажіть:
 - › орієнтовну дату заходу (Proposed indicative date) число, місяць, рік або залиште цей пункт незаповненим;
 - › тривалість заходу у днях (Duration (days): відповідно до вимог Європейської Комісії семінар триває 1-2 дні, експертна місія - до 5 днів, навчальна поїздка - 3 дні;
 - › очікувану кількість учасників (Expected number of participants): для семінару - до 80 осіб, експертної місії - до 10-12 осіб, навчальної поїздки - 3 особи;
- › у пункті «Головні питання (Main topics)» перерахуйте головні, проблемні питання (у стверджувальній формі), які ви хотіли б розкрити, дізнатись під час заходу в рамках інструменту TAIEХ. *Зверніть увагу, для обґрунтування встановлене обмеження - до 3990 знаків;*
- › лаконічно пропишіть у логічній послідовності поточну ситуацію (Current situation / justification). Вкажіть українське законодавство, що регулює питання, порушене у заявці, можливо зазначте його недоліки та іншу інформацію, яка допоможе європейським експертам зрозуміти необхідність у проведенні заходу. *Зверніть увагу, для обґрунтування встановлене обмеження - до 3990 знаків.* Орієнтовний список питань, які необхідно прописати:
 - › загальна ситуація в Україні або у вашому державному органі, яка стосується питання, порушеного у заявці;
 - › недоліки або проблеми щодо вказаного питання;
 - › інформація про те, що дане питання є компетенцією вашого державного органу (навести приклад нормативно-правових актів, що підтверджують цей факт);
 - › обґрунтування вибору країни (у випадку

Навчальна поїздка (Study Visit) передбачає відвідання трьома українськими представниками однієї з країн ЄС. Зазначена форма заходу TAIEХ є корисною для отримання практичного досвіду для реалізації конкретного законодавства ЄС і, насамперед, для вивчення передового досвіду країни-члена ЄС.

¹ Законодавчу базу ЄС можна знайти за цим посиланням: <http://eur-lex.europa.eu/>

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEХ

8.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEХ

- навчальної поїздки заповнить підпункти 4.1., 4.2 пункту 4 «ЛОГІСТИКА (LOGISTICS)»;
- » пункти Угоди про асоціацію між Україною та ЄС або інших документів співпраці з ЄС;
- » короткий висновок (до 2-х речень);
- » якщо ваш державний орган-бенефіціар має діючий, запланований або завершений проект, який фінансується ЄС або за рахунок інших міжнародних програм, що пов'язаний з питанням, яке порушується в заявці (Is there any planned or currently running project financed by EU funds and/or other international programmes dealing with the issues covered by the request?), обґрунтуйте відсутність дублювання. Якщо питання, порушене в заявці, порушується в проекті Twinning, потрібно зазначити коментарі RTA, чому необхідно провести захід TAIEХ;
- у пункті 4 «ЛОГІСТИКА (LOGISTICS)»:
 - » вкажіть установу ЄС, досвід якої, ви хотіли б отримати (Member State administration(s) from which you wish to receive the expertise), та, в разі необхідності, державний орган/організація/установа країни-члена ЄС (Member State Authority/ Institution (if known)). Необхідно обрати лише одну країну-члена ЄС (Preferred Member State (The choice cannot be always guaranteed), Optional) та відповідну організацію/установу. *Зверніть увагу, вибір країни-члена ЄС та організації/установи не завжди може бути гарантований;*
 - » вкажіть, якщо ви знаєте експерта(-ів) з країни ЄС, від якого хотіли б отримати експертизу (*необов'язково*) (Do you know the Member State(s) expert(s) from whom you wish to receive expertise (Optional)?);
 - » вкажіть особливі вимоги до експерта(-ів) (*необов'язково*) (Specific requirements (number of years of experience, specific knowledge etc.);
 - » *обов'язково* зазначте контактну особу від вашого державного органу (Contact person for administrative questions and practical matters related to this event);
 - » вкажіть, чи необхідний вам перекладач (Is interpretation required?);
 - » *обов'язково* зазначте контактну особу від вашого державного органу для оцінки заходу після його проведення (Contact person for the evaluation of the impact of TAIEХ assistance) та його/її e-mail;
- у графах «мова» (1st language - English, 2nd language - French, 3rd language - German) у пункті 5 «УЧАСНИКИ (PARTICIPANTS)» вкажіть рівень володіння мовою. Всі три графи є обов'язковими

для заповнення. Рівні володіння мовою:

- › низький (Poor);
 - › достатній (Fair);
 - › високий (Good);
 - › дуже високий (Very Good).
- у разі необхідності доопрацюйте заявку з урахуванням коментарів АОП;
 - організаційно забезпечте та проведіть захід в рамках інструменту TAIEX відповідно до рекомендацій Європейської Комісії¹;
 - здійсніть оцінку заходу після його проведення.

TWINNING УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА TWINNING
ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
ДОПОМОГА ЄС ГРАНТ TAIEX МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ТАIEX ДОПОМОГА ЄС, ПРОЕКТНА ПРОПОЗИЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МЕХАНІЗМІ ТАІЕХ МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА
ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗАЯВКА ГРАНТ ТАІЕХ
МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ TAIEX

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX

8.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX

¹ Рекомендації Європейської Комісії // Офіційний веб-сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1624-guides>

РОЗДІЛ VIII. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX

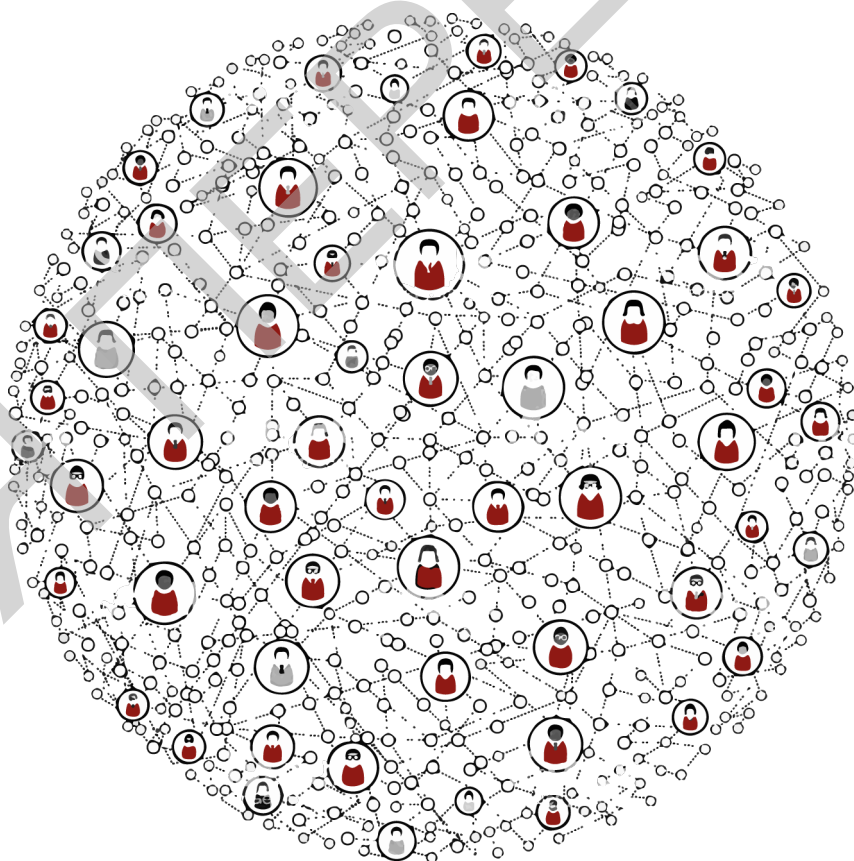
8.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX

Нормативно-правові документи, що регулюють використання інструментів Twinning і TAIEX в Україні:

- Указ Президента України від 06 жовтня 2005 року № 1424 «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні».
- Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» (із змінами та доповненнями).
- Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 року № 32 «Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEX».
- Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 року № 700 «Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning».
- Міжвідомчий наказ Національного агентства України з питань державної служби та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 червня 2012 року № 120/702 «Про створення Робочої групи з питань координації впровадження інструменту Twinning».

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

- 9.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства*
- 9.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю*
- 9.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності*
- 9.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів*
- 9.5. Проведення громадських експертиз діяльності*



КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОМУНІКАЦІЇ
ЗАЯВА
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО

РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ЗВЕРНЕННЯ
КОМУНІКАЦІЇ
ЗАЯВА
КОМУНІКАЦІЇ
СКАРГА

9.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства

Координаційна рада сприяння розвитку громадянського суспільства – консультативно-дорадчий орган при Президентові України, на який покладено методичне забезпечення, моніторинг та оцінку реалізації Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні.

Громадська рада – тимчасовий консультативно-дорадчий орган, утворений для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики.

Інститути громадянського суспільства – представники громадських об'єднань, релігійних, благодійних організацій, творчих спілок, професійних спілок та їх об'єднань, асоціацій, організацій роботодавців та їх об'єднань, недержавних засобів масової інформації.

Взаємодія з громадськістю – одна із функцій державного управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, налагодженню співробітництва між органами державної влади і громадськістю.

Розбудова України як демократичної європейської держави висуває на порядок денний питання відкритості та прозорості владних інституцій, рівноправного партнерства та залучення громадян до формування і реалізації державної та регіональної політики.

Реалізація реформи державного управління передбачає вироблення системи заходів і механізмів ефективного партнерства держави та громадянського суспільства. Посилення дієздатності і відкритості влади, підвищення ефективності її функціонування, забезпечення реальної участі громадян у політиці, поліпшення взаємин влади і громадянського суспільства на сьогоdnішньому етапі розвитку України є одними з пріоритетних питань, успішне вирішення яких значною мірою залежатиме від того, як державні інституції зможуть налагодити конструктивний діалог з громадськістю.

Взаємодія з громадськістю - одна із функцій державного управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, налагодженню співробітництва між органами державної влади і громадськістю і повинна передбачувати такі критерії:

- забезпечення інформування як усієї громадськості, так і окремих її соціальних груп;
- організація ефективного зворотного зв'язку з громадськістю;
- залучення громадськості до участі в процесі обговорення та прийнятті рішень, що мають важливе суспільне значення і стосуються конституційних прав і свобод людини й громадянина.

У контексті впровадження системних реформ в Україні важливим для державного управління залишається завдання налагодження функціонування механізмів зворотних зв'язків між державним та недержавними секторами, що мають допомагати владі своєчасно реагувати на тенденції розвитку суспільних процесів, а отже - коригувати управлінські рішення, а громадянам - проявляти громадянську ініціативу та розуміти значущість власної участі і спроможності впливати на процеси прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що питання забезпечення здійснення фахових комунікацій; участі у заходах з інформування громадськості щодо засад державної політики міністерства визначені як одні із ключових завдань директоратів. У зв'язку з цим, вимагає належної компетентності фахівців з питань реформ щодо налагодження системної взаємодії з громадськістю, що зокрема передбачає наявність таких ключових знань та умінь:

- нормативно-правової бази, механізмів та технологій залучення громадськості до процесу формування та реалізації державної політики;
- механізмів здійснення роз'яснювальної роботи щодо змісту, цілей та шляхів реалізації державної та регіональної політики, технологій, механізмів та засобів інформування громадянського суспільства та налагодження взаємодії зі ЗМІ;
- сутності державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства та механізмів реалізації відповідної стратегії.

З метою створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади, органами місцевого самоврядування на засадах партнерства, забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів з використанням різноманітних форм демократії участі, громадської ініціативи та самоорганізації затверджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 - 2020 роки (далі - Національна стратегія).

Напрями реалізації зазначеної Стратегії:

- створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства;
- забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення;
- стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України;
- створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

Крім того, указом Президента України створено *Координаційну раду сприяння розвитку громадянського суспільства на яку покладено завдання щодо:*

1) напрацювання та внесення на розгляд Президентів України пропозицій стосовно:

- сприяння налагодженню конструктивної взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства, у тому числі щодо впровадження Національної стратегії;
- формування сприятливого середовища для посилення ролі громадянського суспільства, залучення потенціалу його організацій до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення, механізмів сприяння розвитку в Україні;

¹ Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАСМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

Вивчення громадської думки – це опосередкована форма консультацій органів виконавчої влади з громадськістю щодо формування та реалізації державної політики.

Громадська думка – прояв громадської свідомості, у якому відображається домінуюча оцінка суспільно значущих явищ та процесів. Складається як результат зіткнення різних оцінок та міркувань, проте її не можна вважати певною сумою думок, це ті індивідуальні та колективні думки, що об'єднують людей у певну громадськість і виражають узгодження, консенсус їхніх думок.

Консультації з громадськістю – форма залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання їм можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів державної влади, засіб забезпечення відкритості та прозорості діяльності цих органів.

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства

2) здійснення методичного забезпечення, моніторингу та оцінки реалізації Національної стратегії, визначення критеріїв оцінки ефективності та індикаторів реалізації, підготовка пропозицій щодо актуалізації її положень;

3) підготовка, розгляд законопроектів, які пропонуються для внесення Президентом України на розгляд Верховної Ради України і стосуються питань розвитку в Україні громадянського суспільства, приведення національного законодавства у сфері розвитку громадянського суспільства у відповідність із європейськими стандартами, розгляд проектів актів Президента України з цих питань та підготовка пропозицій щодо таких проектів;

4) участь у підготовці послань Президента України до народу, щорічних і позачергових послань Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України;

5) участь у проведенні просвітницько-інформаційних заходів, спрямованих на залучення представників організацій громадянського суспільства до участі у роботі державних органів та органів місцевого самоврядування.

9.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю

Важливим інструментом ефективної реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами є їх залучення до прийняття рішень органами виконавчої влади через механізм публічних консультацій.

Консультації з громадськістю проводяться у різний спосіб і є важливими для забезпечення системного діалогу влади з суспільством, адже дозволяють посилити рівень довіри громадян до владних інститутів, підвищити ступінь прозорості, прогнозованості, обґрунтованості та якості рішень, які ухвалюються органами виконавчої влади, розширити доступ громадян до інформації про діяльність цих органів, забезпечити більш ефективне використання публічних фінансів, усунути ряд корупційних ризиків при прийнятті нормативно-правових актів.

Консультації з громадськістю є важливим елементом діяльності влади щодо:

- залучення громадян до участі в управлінні державними справами;
- надання можливості вільного доступу до інформації про діяльність органу виконавчої влади;
- забезпечення гласності, прозорості та відкритості діяльності органу виконавчої влади.

Законодавче забезпечення можливості проведення консультацій з громадськістю у безпосередній та опосередкованій формах було надано постановою КМУ від 8 квітня 2015 року № 234. Зокрема, відповідно до зазначеної постанови Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики передбачає такі форми проведення консультацій з громадськістю:

- безпосередня (публічне громадське обговорення (громадські слухання, форуми, «круглі столи», конференції, збори, зустрічі з громадськістю, засідання громадських рад, Інтернет та відеоконференції) та/або електронні консультації, які здійснюються через офіційний веб-сайт органів виконавчої влади або через урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада»);
- опосередкована (вивчення громадської думки, яке реалізується через соціологічні дослідження, спостереження, телефонні «гарячі лінії», опрацювання та узагальнення пропозицій та зауважень громадян, моніторинг друкованих та електронних ЗМІ).

Консультації з громадськістю організовуються і проводяться органом виконавчої влади, який є головним розробником проекту нормативно-правового акта або готує пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері державного і суспільного життя.

В обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю у формі публічного громадського обговорення щодо:

- проектів нормативно-правових актів, що мають важливе суспільне значення і стосуються конституційних прав,

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАСМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

Консультації

з громадськістю – форма залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання їм можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів державної влади, засіб забезпечення відкритості та прозорості діяльності цих органів.

Організації громадянського суспільства – це зареєстровані відповідно до чинного законодавства громадські організації, професійні спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки та інші організації, діяльність яких не пов'язана із здійсненням владних повноважень і отриманням прибутку з метою його розподілу.

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

Публічність - загальний принцип суспільного управління, який означає відкритість та прозорість функціонування його суб'єктів, забезпечує їх взаємозв'язок та зв'язок із суспільством, громадянами. Принцип публічності схожий до принципу гласності, але за охопленням явищ є значно ширшим від останнього, зокрема він: передбачає відкритість влади, прозорість діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, врахування думки громадськості при прийнятті суспільно важливих рішень, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату та інші види контролю за дотриманням конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян.

свобод, інтересів і обов'язків громадян, а також актив, якими передбачається надання пільг чи встановлення обмежень для суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства, здійснення повноважень місцевого самоврядування, делегованих органам виконавчої влади відповідними радами;

- проектів регуляторних актів;
- проектів державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішень стосовно стану їх виконання;
- звітів головних розпорядників бюджетних коштів про їх витрачання за минулий рік.

Публічне громадське обговорення розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення про його проведення. Строк проведення публічного громадського обговорення визначається органом виконавчої влади за пропозицією громадської ради і не повинен бути менший, ніж один місяць. Для організаційного забезпечення проведення публічного громадського обговорення утворюється робоча група.

У кожному конкретному оголошенні про проведення обговорення слід зазначити спосіб обговорення проектів нормативно-правових актів та контактні координати спеціалістів органу виконавчої влади.

Публічне громадське обговорення організовується і проводиться органом виконавчої влади у такому порядку:

- ініціювання проведення обговорення;
- визначення питання (проблеми) для обговорення;
- прийняття рішення про проведення обговорення;
- формування експертних пропозицій щодо альтернативного вирішення питання (розв'язання проблеми);
- оприлюднення інформації про проведення обговорення;
- забезпечення репрезентативності соціальних груп населення у процесі проведення обговорення (залучення їхніх представників з урахуванням соціальної структури суспільства, об'єднань громадян, що провадять свою діяльність у певній галузі (сфері) чи регіоні);
- обговорення та збирання інформації про оцінювання громадськістю ефективності запропонованого рішення, його альтернативи;
- проведення аналізу результатів у разі прийняття рішення для різних соціальних груп населення;
- урахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення;

- оприлюднення у ЗМІ, на офіційних сайтах органів виконавчої влади результатів обговорення, прийнятого остаточного рішення та його обґрунтування, а також відомостей про врахування поданих пропозицій.

Громадськість може подавати свої пропозиції та зауваження як в усній, так і в письмовій формі, надсилати електронною поштою на адресу відповідальної особи органу виконавчої влади, на урядовий сайт «Громадянське суспільство і влада» та офіційні сайти органів виконавчої влади.

Усні пропозиції та зауваження (зокрема ті, що висловлені по телефону) фіксуються з обов'язковим зазначенням прізвища, імені та по-батькові громадянина, його адреси. Об'єднання громадян, інші юридичні особи подають пропозиції у письмовій формі із зазначенням свого найменування та юридичної адреси. Анонімі пропозиції не реєструються і не розглядаються.

На конференціях, семінарах, форумах, громадських слуханнях, круглих столах, зборах, зустрічах із громадськістю ведеться протокол, у якому фіксуються висловлені пропозиції та зауваження.

Пропозиції та зауваження, що надійшли під час публічного громадського обговорення, вивчаються та аналізуються, а узагальнені пропозиції та зауваження подаються на розгляд громадській раді та органу виконавчої влади.

За результатами публічного громадського обговорення органи виконавчої влади готують звіти, в яких, серед іншого, зазначається: інформація про пропозиції, що надійшли до органу виконавчої влади за результатами обговорення, та інформація про врахування пропозицій та зауважень громадськості з обов'язковим обґрунтуванням прийнятого рішення та причин неврахування пропозицій та зауважень.

Формат звіту про проведення публічного обговорення може бути такою:

- загальна інформація про проведене публічне обговорення;
- спільні позиції різних заінтересованих сторін;
- розбіжності в позиціях заінтересованих сторін;
- рекомендації заінтересованих сторін;
- оцінка проведеного обговорення.
- додатки до звіту (списки учасників, програма заходу, тексти доповідей чи презентації тощо).

Результати публічного громадського обговорення орган виконавчої влади в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб не пізніше, ніж через два тижні після його закінчення.

Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Відповідно до частин другої, третьої статті 13 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» повідомлення про оприлюднення проекту

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю

регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій, проект регуляторного акта та відповідний аналіз регуляторного впливу оприлюднюються шляхом опублікування в друкованих засобах масової інформації розробника цього проекту, а у разі їх відсутності - у друкованих засобах масової інформації, визначених розробником цього проекту, та/або шляхом розміщення на офіційній сторінці розробника проекту регуляторного акта в мережі Інтернет.

Порядком проведення консультацій з громадськістю під час формування та реалізації державної політики покладено обов'язок на органи виконавчої влади складати щорічні орієнтовні плани проведення консультацій з громадськістю (п. 6) з урахуванням основних завдань, визначених програмними документами, планами законопроектних робіт, результатів проведення попередніх консультацій з громадськістю, а також з урахуванням пропозицій громадських рад. Такі орієнтовні плани затверджуються до початку року та оприлюднюються на офіційному сайті органу виконавчої влади та в інший прийнятний спосіб.

План заходів із організації і проведення публічного громадського обговорення повинен передбачати:

- проведення інформаційної кампанії для надання попередніх відомостей з питань, винесених на обговорення;
- оцінювання можливих наслідків прийняття рішення;
- забезпечення репрезентативності відповідних соціальних груп населення;
- утворення робочої групи з питань організаційного забезпечення обговорення;
- проведення аналізу результатів у разі прийняття рішення для різних соціальних груп населення;
- установлення регламенту подання пропозицій;
- проведення моніторингу обговорення та оцінки його результатів;
- спосіб і строки оприлюднення результатів обговорення;
- урахування результатів обговорення у процесі прийняття остаточного рішення та інформування про це громадськості.

У плані доцільно приділити увагу регулярності проведення публічних заходів за участю керівництва органів виконавчої влади та представників інститутів громадянського суспільства (зустрічі, засідання за круглим столом, громадські слухання), використання нових інформаційно-комунікаційних технологій для спілкування з громадськістю (соціальні мережі, блоги, телефонні «гарячі лінії» тощо).

Вивчення громадської думки є однією із форм консультацій з громадськістю і здійснюється шляхом:

- проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи);
- запровадження спеціальних рубрик у друкованих та

- електронних ЗМІ;
- проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій;
- проведення аналізу цільової інформації, що надходить до спеціальних скриньок.

Сьогодні набуває поширення розміщення в органах виконавчої влади, насамперед на місцевому рівні, інформаційних стендів, облаштованих місцями для зберігання анкет та скриньками для заповнених анкет. Така форма моніторингу забезпечує можливість постійного анкетування відвідувачів цих органів під час проведення прийомів громадян.

Однією із форм встановлення діалогу з громадськістю є запровадження постійно діючої прямої телефонної лінії органу виконавчої влади.

До розповсюджених форм залучення громадян до прийняття рішень, особливо на місцевому та регіональному рівнях, відносяться збори громадян, місцеві ініціативи, залучення до процедури прийняття рішень органів самоорганізації населення та спеціально створених дорадчих органів громадського контролю при органах виконавчої влади (громадські ради).

Досить дієвими є і інші види консультацій з громадськістю - електронні консультації, Інтернет-консультації, «гарячі» телефонні лінії. Актуальність цих форм полягає у їх доступності більшості населення регіону, так як вони необмежені часовими рамками та місцем проведення, що забезпечує участь представників різних груп населення (зайнятого населення, осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо).

Також дані технології дозволяють респонденту обирати зручний для себе час участі в опитуванні, отримувати зворотній зв'язок після відповіді на питання, гарантувати анонімність, що сприяє залученню більшого числа респондентів. Крім того, використання таких способів потребує значно менших матеріальних витрат і організаційних заходів.

Найважливішим при вивченні громадської думки є метод опитування як незамінний спосіб одержання інформації про безпосередні факти свідомості, суб'єктивний світ людей, їхні нахили, мотиви діяльності, думки.

Опитування як метод соціологічного дослідження поділяється на два різновиди: інтерв'ю та анкетне опитування.

Інтерв'ю - це бесіда, яка проводиться за певним планом і передбачає прямий контакт інтерв'юера з респондентом (опитуваним), причому запис відповідей останнього здійснюється або інтерв'юером, або механічно (на плівку).

Анкетне опитування передбачає жорстко фіксований порядок, зміст і форму запитань, чітке формулювання відповідей, які реєструються опитуваною особою. При вивченні громадської думки використовують різні види опитувань. Під час поштового

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ **КОМУНІКАЦІЇ**
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

опитування розсилають анкети, які потім повертають дослідникові поштою. Пресове опитування передбачає публікацію анкети в газеті. Телефонне опитування здійснюють з використанням телефону. Найчастіше використовують роздавальне опитування. При його організації анкету респонденту вручає безпосередньо дослідник, до якого вона повертається після заповнення. В усіх випадках важливо забезпечити репрезентативність інформації.

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю

9.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

Участь громадян у формуванні та реалізації державної політики багато в чому залежить від їх поінформованості. Інформування населення про роботу органів виконавчої влади здійснюється відповідно до Конституції України, Законів України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», указів Президента України «Про удосконалення діяльності органів виконавчої влади з питань інформування населення», «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» та іншими нормативно-правовими актами. У цих законодавчих актах закріплено форми й порядок інформування, висвітлення роботи органів влади аудіовізуальними, друкованими засобами масової інформації (далі - ЗМІ), відповідальність за порушення.

Практика зв'язків органів виконавчої влади з тими, на кого вони здійснюють свій вплив, передбачає насамперед інформування громадськості з метою надання їй загального уявлення про діяльність, реалізацію планів та проблеми, які доводиться їм розв'язувати. Для досягнення цієї мети використовуються такі основні види комунікативних каналів:

- безпосереднє спілкування - особисті контакти між громадянами (об'єднаннями громадян), з одного боку, і посадовими особами органу влади - з іншого;
- спілкування за допомогою засобів зв'язку (телефон, різноманітні форми особистого листування);
- опосередковане спілкування через засоби масової інформації (преса, телебачення, радіо, комп'ютерні мережі тощо).

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» визначає порядок всебічного та об'єктивного висвітлення діяльності органів виконавчої влади засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування, є складовою частиною законодавства України про інформацію. Ст. 2 цього Закону визначає основні засади висвітлення діяльності органів виконавчої влади ЗМІ, а саме: засоби масової інформації України відповідно до законодавства України мають право висвітлювати всі аспекти діяльності органів виконавчої влади.

Органи виконавчої влади зобов'язані надавати ЗМІ повну інформацію про свою діяльність через відповідні інформаційні служби, забезпечувати журналістам вільний доступ до інформації, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю», не чинити на них будь-якого тиску і не втручатись в їх виробничий процес. Засоби масової інформації можуть проводити власне дослідження і аналіз діяльності органів виконавчої влади, їх посадових осіб, давати їй оцінку, коментувати.

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

У ст. 6 Закону України «Про інформацію» підкреслюється, що для висвітлення діяльності органів виконавчої влади їх інформаційні служби мають право на такі *форми підготовки та оприлюднення інформації*:

- випуск і поширення бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо;
- проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації;
- підготовка і проведення теле- і радіопередач;
- забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- створення архівів інформації про діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України.

Основними інструментами взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю слід вважати: брифінг; прес-реліз; анонс; прес-пам'ятка; пакети для преси або медіа-комплекти; «радіозаготівка»; прес-конференція; інтерв'ю; виставки; газетні статті; газетні реклами і вкладки; підготовка буклетів і брошур; громадські слухання; громадські дорадчі комітети; опитування громадської думки; громадська експертиза; громадсько-професійна експертиза; веб-сторінки.

Брифінги є короткими презентаціями для обраних офіційних представників і/або засобів масової інформації, аби вони були поінформовані про хід виконання конкретного робочого плану.

Проведення брифінгів є доцільним у зв'язках з громадськістю у тому випадку, коли впровадження певної ініціативи має вплив на відповідну цільову групу. Зустрічі, що їх наразі проводять суспільні та громадські клуби та організації, як правило, проходять у вигляді брифінгів.

Прес-реліз - це повідомлення, що містить важливу новину чи корисну інформацію для широкої аудиторії. Прес-реліз може розсилатися поштою, факсом, електронною поштою. Прес-реліз вважається головним видом універсальних матеріалів для ЗМІ, тобто однаково може відповідати вимогам редакцій і газет, і радіо, і телебачення. Прес-реліз має бути стислим, фактомістким, виконувати передусім інформаційну і роз'яснювальну функцію.

Друковані презентаційні та інформаційні матеріали - буклети, брошури, листівки, плакати, вісники - дають змогу контролювати процес створення позитивного іміджу організації, служби, закладу. Підготовка такої продукції вимагає планування та організації цікаво написаного повідомлення, вибору привабливого дизайну.

Газетні реклами або вкладки, написані ким-небудь з представників уряду, можуть бути ефективним засобом зв'язку як з

найбільш активними громадянами, так і з громадськістю загалом.

Вставка - інформаційний листок, що поширюється разом з місцевими газетами. Вставки мають високий рівень поширення інформації і зазвичай використовуються на початку проекту. Вони викликають інтерес, описують проблеми, що розглядатимуться, і визначають рамки можливостей залучення громадськості до процесу виконання проекту. Додатки до газет можуть виконувати ці самі функції або розкривати проблеми детальніше через основні статті або рекламні повідомлення. Це може бути платне рекламне повідомлення.

Практика свідчить, що позитивні результати досягаються при безпосередньому *спілкуванні* посадових та службових осіб з громадянами в установах чи телефоном. Із цією метою практикуються «гарячі лінії» для прийому запитів населення, публікуються телефонні номери керівників та служб, за якими громадяни можуть отримати необхідну інформацію. Деякі органи влади та керівники практикують безпосереднє телефонне спілкування з широкими верствами населення в наперед визначений час, а також спілкування з телеглядачами, радіослухачами в прямому ефірі або з читачами друкованих ЗМІ під час телефонних розмов у редакції. Така практика спілкування членів Кабінету Міністрів України, керівників органів виконавчої влади з громадськістю стала в Україні вже традиційною.

Важливе значення у регулюванні взаємин між громадянами і органами влади відіграє *прийом громадян* відповідними посадовими особами, а також робота із зверненнями громадян.

Прес-конференція - це зустріч офіційних осіб з представниками засобів масової комунікації, що проводиться з метою надати журналістам важливу інформацію та відповісти на їх запитання. Така форма взаємин органів державного управління із ЗМІ є досить поширеною.

Окрему увагу потрібно звернути на наявність засобів подання інформації, які відіграють важливу роль під час обговорення, оскільки привертають увагу учасників, сприяють розумінню, запам'ятовуванню та підсилюють усні повідомлення виступаючих. До основних засобів подання інформації належать: фліпчарт або дошка; плакати (блокноти для фліпчарту); мультимедійний проектор для слайдів; роздатковий матеріал.

Брифінг - коротке інформаційне повідомлення для групи журналістів, яке, зазвичай, робиться офіційною особою, представником уряду чи якихось високих інстанцій. Це досить мобільна комунікативна форма. До неї вдаються в тих випадках, коли необхідно поширити термінову інформацію, в тому числі про несподівані, непередбачувані події. Якщо на прес-конференцію журналістів запрошують за 5-7 днів до проведення, то на брифінг - напередодні, а то і в день проведення. Тривалість брифінгу - в межах півгодини. Серед журналістів обов'язково поширюють текст матеріалу (документа), який оголошується, або текст виступу відповідної особи, в якому стисло викладені всі факти, цифри, інші дані. Після брифінгу не допускається жодних контактів із журналістами (після прес-конференції обмін інформацією

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ СУСПІЛЬНОСТІ
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

продовжується під час спілкування на фуршеті).

Поширеним явищем у нашій країні є інформування громадськості про діяльність органів влади через їх власні друковані й електронні засоби інформації.

Серед сучасних методів комунікації з громадськістю можна виокремити публічні дебати, форуми, сторінки в соцмережах, інтернет-конференції, прес-клуби, електронні видання.

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

9.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

Консультативно-дорадчі органи - органи, що утворюються для погодженого вирішення питань реалізації державної політики у певній сфері чи галузі, координації діяльності центральних і місцевих органів державної влади.

Метою діяльності консультативно-дорадчих органів є:

- організація виконання актів органів виконавчої влади;
- координація діяльності суб'єктів з питань, вирішення яких входить до їх компетенції;
- виконання конкретних доручень і завдань від органу виконавчої влади.

Для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі держадміністрації створюється громадська рада. Законодавчою підставою для їх діяльності є постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

Основні завдання громадської ради :

- сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органу;
- сприяння врахуванню органом громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

Громадська рада відповідно до покладених на неї завдань:

- готує та подає органу пропозиції до орієнтовного плану проведення консультацій з громадськістю, а також щодо проведення консультацій, не передбачених таким планом;
- готує та подає органу пропозиції щодо організації консультацій з громадськістю;
- подає органу обов'язкові для розгляду пропозиції з питань, щодо яких орган проводить консультації з громадськістю, а також щодо підготовки проектів нормативно-правових актів з питань формування та реалізації державної політики у відповідній сфері, удосконалення роботи органу;
- проводить відповідно до законодавства громадську експертизу діяльності органу та громадську антикорупційну експертизу нормативно-правових актів та проектів нормативно-правових актів, які розробляє орган;
- здійснює громадський контроль за врахуванням органом пропозицій та зауважень громадськості, забезпечення ним прозорості та відкритості своєї діяльності, доступу до публічної інформації, яка знаходиться у його володінні, а також дотриманням ним нормативно-правових актів,

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

- спрямованих на запобігання та протидію корупції;
- інформує в обов'язковому порядку громадськість про свою діяльність, прийняті рішення та їх виконання на офіційному веб-сайті органу та в інший прийнятний спосіб;
- збирає, узагальнює та подає органу інформацію про пропозиції інститутів громадянського суспільства щодо вирішення питань, які мають важливе суспільне значення;
- організовує публічні заходи для обговорення актуальних питань розвитку галузі чи адміністративно-територіальної одиниці;
- готує та оприлюднює щорічний звіт про свою діяльність.

Громадська рада має право:

- утворювати постійні та тимчасові робочі органи (правління, секретаріат, комітети, комісії, експертні групи тощо);
- залучати до роботи ради працівників органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представників вітчизняних та міжнародних інститутів громадянського суспільства, експертних і наукових організацій, підприємств, установ та організацій (за згодою їх керівників), а також окремих фахівців (за згодою);
- організовувати і проводити семінари, конференції, засідання за круглим столом та інші заходи;
- отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування інформацію, необхідну для забезпечення діяльності ради;
- отримувати від органу проекти нормативно-правових актів з питань, що потребують проведення консультацій з громадськістю, у триденний строк після початку таких консультацій.

До складу громадської ради можуть бути обрані:

- представники інститутів громадянського суспільства, які зареєстровані в установленому порядку і провадять діяльність на території України;
- до складу громадської ради при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які провадять свою діяльність у сфері, що пов'язана з діяльністю відповідного органу, та в статуті (положенні) яких визначені відповідні цілі і завдання діяльності.

Інститут громадянського суспільства для участі в установчих зборах делегує одного представника, який одночасно є кандидатом на обрання до складу громадської ради.

До складу громадської ради не можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які є народними депутатами України, депутатами Верховної Ради

Автономної Республіки Крим та місцевих рад, посадовими особами органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та місцевого самоврядування.

Склад громадської ради формується на установчих зборах шляхом рейтингового голосування за осіб, які особисто присутні на установчих зборах та кандидатури яких внесені інститутами громадянського суспільства.

Кількісний склад громадської ради визначається установчими зборами та не може становити більш як 35 осіб.

Строк повноважень складу громадської ради – два роки.

Варто зауважити, що на сайті органу виконавчої влади в обов'язковому порядку створюється рубрика, в якій оприлюднюються: список членів, структура, плани роботи, протоколи засідань та рішення громадської ради, анонси та прес-релізи заходів, що проводяться громадською радою. Наповнення цієї рубрики здійснюється спільно громадською радою та підрозділом щодо взаємодії з громадськістю та ЗМІ.

Відповідно до положень частин першої, восьмої статті 14 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» для підготовки рекомендацій щодо виконання завдань органу виконавчої влади може утворюватися *колегія* як консультативно-дорадчий орган; рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів приймає міністр, керівник іншого центрального органу виконавчої влади.

Постановою Кабінету Міністрів України від 02 жовтня 2003 року № 1569 затверджено Типове положення про колегію міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади і місцевої державної адміністрації.

Відповідно до зазначеного Положення колегія міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації є консультативно-дорадчим органом і утворюється для підготовки рекомендацій щодо виконання міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади, місцевою держадміністрацією своїх завдань, погодженого вирішення питань, що належать до їх компетенції, та для колективного і вільного обговорення найважливіших напрямів їх діяльності.

Колегія міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації:

1) обговорює і приймає рішення щодо перспектив і найважливіших напрямів діяльності відповідного міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації;

2) розглядає пропозиції щодо:

- удосконалення законодавства;
- забезпечення співпраці з міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими держадміністраціями, органами місцевого

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ ЗАЯВА
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

самоврядування під час виконання покладених на них завдань;

- розширення міжнародного співробітництва у відповідній галузі (сфері діяльності), регіоні, на території;
- формування та реалізації державної політики у відповідній галузі (сфері діяльності), регіоні, на території;

3) обговорює прогнози і програми соціально-економічного розвитку відповідної галузі (сфери діяльності), регіону, території, інші державні програми та визначає шляхи їх реалізації;

4) розглядає питання про стан дотримання фінансової, бюджетної дисципліни, збереження та використання державного майна, здійснення внутрішнього фінансового контролю та усунення виявлених недоліків;

5) розробляє пропозиції щодо вдосконалення діяльності міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, їх територіальних органів, місцевої держадміністрації, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління;

6) аналізує стан роботи міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації з питань забезпечення прав і свобод людини і громадянина;

7) розглядає результати роботи міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, їх територіальних органів, місцевої держадміністрації, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, а також інших підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності і підпорядкування (в межах компетенції);

8) аналізує стан дотримання законодавства з питань державної служби, організаційно-кадрової роботи та виконавської дисципліни;

9) розглядає інші питання, пов'язані з реалізацією завдань, покладених на міністерство, інший центральний орган виконавчої влади, місцеву держадміністрацію.

Інші консультативно-дорадчі органи можуть мати назву комісій, комітетів, рад, робочих груп, служб тощо. Завдання та функції органів, а також порядок їхньої діяльності визначаються в окремому положенні про орган. Персональний склад консультативно-дорадчого органу затверджується головою відповідного органу виконавчої влади.

9.5. Проведення громадських експертиз діяльності

Наявність механізмів участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики є невід'ємною передумовою демократичного урядування. Таким механізмом, зокрема, є громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади, яку у 2008 році було передбачено в українському законодавстві постановою Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 року № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади». Пізніше повноваження проводити громадську експертизу отримали і громадські ради при органах виконавчої влади (відповідно до Типового положення про громадську раду, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 03 листопада 2010 року № 996).

Громадська експертиза - це інструмент громадського контролю та участі громадян в управлінні державними справами, який передбачає оцінку діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі.

Предметом експертизи може стати проект нормативно-правового акта, який розробляє орган виконавчої влади, або діяльність органу у певній сфері.

Орган виконавчої влади сприяє інститутам громадянського суспільства у проведенні громадської експертизи у разі надходження від нього письмового запиту із зазначенням:

- його найменування, відомостей про легалізацію, місцезнаходження та електронної адреси (за наявності);
- предмета і мети громадської експертизи;
- переліку документів та інших матеріалів, необхідних для проведення громадської експертизи;
- адреси, за якою надсилається відповідь на запит, або прізвища, ім'я та по батькові
- особи, уповноваженої одержати таку відповідь, її контактного телефону і електронної адреси (за наявності).

Датою початку проведення громадської експертизи є день надходження належно оформленого письмового запиту.

Етапи проведення громадської експертизи:

1. Надання інформації для проведення експертизи

Орган виконавчої влади після надходження від інституту громадянського суспільства (далі - ІГС) письмового запиту щодо проведення громадської експертизи:

1) видає у тижневий строк наказ (розпорядження) про проведення такої експертизи і заходів, пов'язаних з підготовкою матеріалів, із зазначенням прізвища, імені, по батькові та посади особи (осіб), відповідальної (відповідальних) за забезпечення взаємодії з ІГС, зміст якого доводить до відома ІГС, що ініціює проведення громадської експертизи, протягом трьох днів з моменту його видання;

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.5. Проведення громадських експертиз діяльності

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.5. Проведення громадських експертиз діяльності

2) утворює у разі потреби робочу групу для підготовки матеріалів із залученням представників ІГС, що ініціює проведення громадської експертизи;

3) розміщує у тижневий строк інформацію про надходження запиту щодо проведення громадської експертизи та заходи, здійснені органом виконавчої влади з метою сприяння її проведенню, на власному веб-сайті;

4) подає ІГС матеріали або завірені в установленому порядку їх копії з урахуванням вимог та строку, визначених Законом України "Про інформацію".

2. Врахування результатів громадської експертизи

Орган виконавчої влади після надходження експертних пропозицій:

1) розміщує їх у тижневий строк на власному веб-сайті;

2) розглядає їх на найближчому засіданні колегії за участю представників ІГС, що проводив громадську експертизу. У разі коли колегію не утворено, експертні пропозиції

розглядає керівник органу виконавчої влади у двотижневий строк за участю представників ІГС, що проводив громадську експертизу;

3) розробляє і затверджує за результатами розгляду експертних пропозицій заходи, спрямовані на їх реалізацію;

4) подає у десятиденний строк ІГС, що проводив громадську експертизу, письмову відповідь про результати розгляду експертних пропозицій та заходи, спрямовані на їх реалізацію, з одночасним розміщенням відповідної інформації у засобах масової інформації та/або на власному веб-сайті;

4) надсилає нижче зазначену інформацію в письмовій та електронній формі Секретаріату Кабінету Міністрів України для розміщення на урядовому веб-сайті «Громадянське суспільство і влада».

Перелік інформації, яку орган виконавчої влади надсилає до Секретаріату Кабінету Міністрів України:

- інформацію про найменування, прізвище, ім'я, по батькові керівника, поштову адресу, контактні дані ІГС, що проводив громадську експертизу, предмет та строки її проведення;
- експертні пропозиції, подані ІГС за результатами проведеної громадської експертизи;
- затверджені органом виконавчої влади заходи для реалізації експертних пропозицій;
- відповідь органу виконавчої влади ІГС про результати розгляду експертних пропозицій та заходи для їх реалізації.

Зверніть увагу!

Порядок сприяння проведенню громадської експертизи містить імперативні норми щодо врахування експертних пропозицій. Таким чином, формально орган виконавчої влади не має права відмовити у врахуванні пропозицій за результатами громадської експертизи.

Ефективність громадської експертизи залежить від трьох чинників:

- професійності та послідовності дій експертів, які її проводять (відповідальність ІГС);
- повноти та достовірності наданої інформації, точності у виконанні вимог зі сприяння громадській експертизі (відповідальність органу виконавчої влади);
- рівня та якості взаємодії між органу виконавчої влади та ІГС (спільна відповідальність органу виконавчої влади та ІГС).

Орган виконавчої влади має право відмовити у сприянні проведенню громадської експертизи тільки у таких випадках:

- із запитом про проведення експертизи звернулася організація (група осіб), що не визнається Порядком сприяння проведенню громадської експертизи інститутом громадянського суспільства (окрім громадської ради);
- поданий ІГС запит не містить усіх обов'язкових реквізитів (див. вище).

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.5. Проведення громадських експертиз діяльності

Перелік нормативно-правових актів:

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМПІЮТЕРНИЙ ІНСТИТУТ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.5. Проведення громадських експертиз діяльності

- Закон України від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII «Про інформацію»;
- Закон України від 23 вересня 1997 року № 539/97-ВР «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»;
- Закон України від 11 жовтня 2003 року № 1160-IV «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;
- Указ Президента України від 04 листопада 2016 року № 487/2016 «Питання Координаційної ради сприяння розвитку громадянського суспільства»;
- Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 року № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 року № 976 і від 3 листопада 2010 року № 996» від 08 квітня 2015 року № 234;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 04 січня 2002 року № 3 «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 20 червня 2012 року № 658 «Про утворення Ради голів громадських рад при органах виконавчої влади»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2012 року № 671 «Деякі питання реалізації в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 02 жовтня 2003 року № 1569 «Про затвердження Типового положення про колегію міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади і місцевої державної адміністрації»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2004 року № 759-р «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 вересня 2010 року № 1912-р «Деякі питання удосконалення роз'яснювальної роботи органами виконавчої влади»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2010 року № 2311 «Про проведення публічного

громадського обговорення системних соціально-економічних реформ».

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
ТАЄМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА КОМУНІКАЦІЇ ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

РОЗДІЛ ІХ. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

9.5. Проведення
громадських експертиз
діяльності

КЛОПОТАННЯ ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
 КОНФІДЕНЦІЙНА ІНФОРМАЦІЯ
 ЗАЯВА ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ
 ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЗАЯВА РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ
 ТАСМНА ІНФОРМАЦІЯ КЛОПОТАННЯ ЗВЕРНЕННЯ
 ГРОМАДСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО СКАРГА ІНСТИТУТИ ГРОМАДСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
 ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЗАЯВА КОМУНІКАЦІЇ
 ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО РОЗПОРЯДНИКИ ІНФОРМАЦІЇ СКАРГА

Додаток 1. Порядок проведення органами виконавчої влади консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики

1. Органи виконавчої влади щороку складають орієнтовний план проведення консультацій з громадськістю



2. Строк проведення консультацій з громадськістю визначається органом виконавчої влади і повинен становити не менш як 15 календарних днів і розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення про їх проведення

ФОРМИ ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

3. Під час проведення електронних консультацій з громадськістю враховуються строки та порядок оприлюднення проектів нормативно-правових і регуляторних актів, визначені Законами України «Про доступ до публічної інформації» та «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»



Публічне громадське обговорення (конференції, форуми, громадські слухання, засідання за круглим столом, збори, зустрічі (наради) з громадськістю, Інтернет-конференції, відеоконференції)

4. Орган виконавчої влади протягом трьох робочих днів з початку проведення консультацій з громадськістю подає громадській раді проекти відповідних нормативно-правових актів та інформаційно-аналітичні матеріали до них

5. Порядок організації та проведення органом виконавчої влади публічного громадського обговорення, електронних консультацій з громадськістю та вивчення громадської думки визначені у пунктах 14-19 та 23-24 Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996



Електронні консультації з громадськістю (безопосередкована форма)

- проводяться у підрубриці «Електронні консультації з громадськістю» рубрики «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади
- використовується також урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада» - http://civil.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu

6. За результатами публічного громадського обговорення, електронних консультацій з громадськістю, вивчення громадської думки органи виконавчої влади готують звіт, в якому зазначається:

- найменування органу виконавчої влади
- зміст питання або назва проекту акта, що виносилися на обговорення
- інформація про осіб, що взяли участь в обговоренні
- інформація про пропозиції, що надійшли до органу виконавчої влади за результатами обговорення, із зазначенням автора кожної пропозиції
- інформація про врахування пропозицій та зауважень громадськості з обов'язковим обґрунтуванням прийнятого рішення та причин неврахування пропозицій та зауважень
- інформація про рішення, прийняті за результатами обговорення



Вивчення громадської думки (опосередкована форма) здійснюється шляхом:

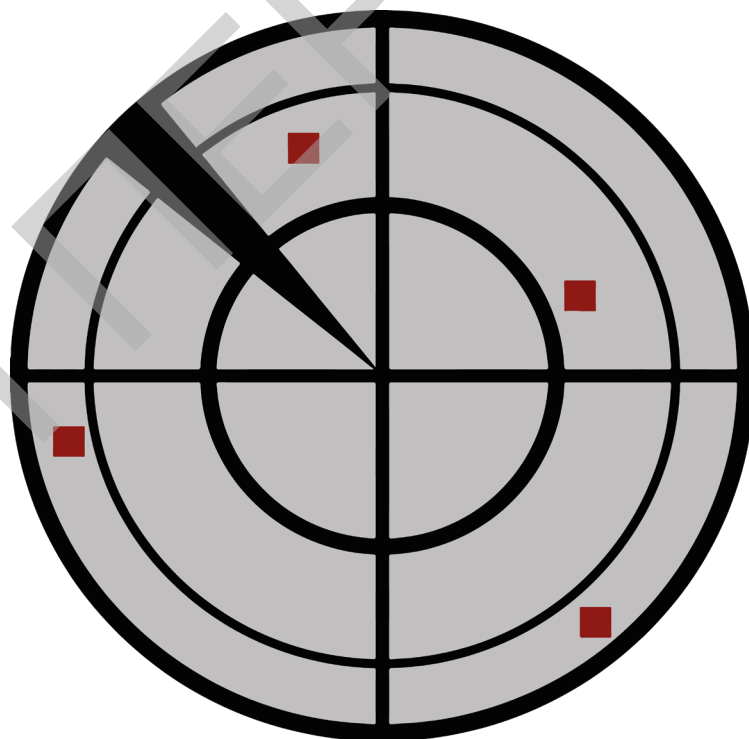
- проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи тощо);
- створення телефонних «горячих ліній», проведення моніторингу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у друкованих та електронних засобах масової інформації для визначення позицій різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень з питання, що потребує вивчення громадської думки

7. Звіт про результати публічного громадського обговорення та електронних консультацій з громадськістю орган виконавчої влади в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення не пізніше ніж через два тижні після прийняття рішень за результатами обговорення:

- на своєму офіційному веб-сайті
- урядовому веб-сайті «Громадянське суспільство і влада» (у разі проведення електронних консультацій з громадськістю на зазначеному веб-сайті)
- в інший прийнятний спосіб

**РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ
ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ**

*10.1. Моніторинг та контроль
10.2. Оцінка досягнутих результатів*



10.1. Моніторинг та контроль

Будь-яка система зацікавлена в одержанні достовірної інформації щодо процесів, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Для цього формується система моніторингу. Її завдання полягає в контролі за процесами реалізації державної політики, впровадженні реформ та виявленні сприятливих можливостей, а також відхилень у цих процесах для своєчасного розроблення та реалізації відповідних заходів.

У результаті аналізу виявляються тип і форма відхилень у роботі, що пов'язана із реалізацією державної політики, впровадженням реформ, відповідність тих чи інших процесів першопочатковим задумам, прогнозам, бажаним результатам, а також їх зміст і вплив на досягнення поставлених цілей.

Моніторинг безперервно та систематично надає доказові факти щодо діяльності в рамках заходів та наслідків у довгостроковій перспективі. *Система моніторингу є необхідною та невід'ємною частиною кращого регулювання (Better Regulation), а також допомагає:*

- визначити, чи застосовується захід політики, реформи на місцях так, як це очікувалось, наскільки програма, завдання, захід досягає цільової аудиторії, на яку вони орієнтовані;
- визначити, чи відповідають вони попередньо ухваленим рішенням, чи правильно використовуються фінансові кошти та інші ресурси;
- вирішити будь-які проблеми реалізації нормативно-правового втручання;
- визначити, чи потрібні подальші дії для того, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей, виконання завдань.

Якісний моніторинг надає фактичні дані для підвищення якості майбутнього оцінювання доцільності та оцінки впливу. Він надає дані часового ряду (в хронологічному порядку), які за звичайних умов будуть більш надійними у поясненні поведінки, ніж заходи зі збору одноразових даних.

Система моніторингу в державних органах не може існувати без визначення її цілі, об'єкту, періодичності, суб'єкту, етапів і методів. Для того, щоб моніторинг був ефективним, необхідне його включення в існуючу систему управління, щоб рекомендації та рішення, які приймаються в процесі моніторингу, доходили до керівників і, більше того, щоб вони мали можливість і були готові приймати рішення з питань стратегії організації, політики, змісту заходів тощо.

Моніторинг – поточний процес, за допомогою якого заінтересовані сторони отримують регулярний відгук про прогрес, досягнутий щодо їхніх цілей та завдань, а також щодо використання виділених фондів¹. Моніторинг також включає в себе стратегії відстеження та дії, що приймаються заінтересованими сторонами, та з'ясування того, які нові стратегії та дії необхідно вжити для забезпечення прогресу у напрямі до найважливіших результатів².

¹ Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. – OECD, 2002. – 38 p. – <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>; Funding, Evaluations and Technical assistance: Monitoring and Evaluation. – European Commission. – https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/monitoring-and-evaluation_en

² Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. – UNDP, 2009. – 232 p. – <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>

Моніторинг звичайно ініціюється органом влади, що забезпечує фінансову підтримку програми або наглядових органів, відповідальних за визначення стандартів програми. Ці органи цікавляться тим, що відбувається в рамках програми (курсу дій) виходячи з міркувань підзвітності.

Під час моніторингу необхідно розглянути цілі заходу і дані, що мають бути зібрані для відстеження його прогресу та ефективності. Це пов'язано з розумінням як логіки заходу, так і того, яким чином будуть використовуватися зібрані дані. Необхідно розглядати періодичність та спосіб збору, різні джерела даних, враховуючи наявні аспекти і вартість для різних заінтересованих сторін. Це веде до серії ключових питань: «Які дані потрібно зібрати?», «Коли та яким чином потрібно збирати дані?» та «Хто буде збирати дані і від кого?».

Урахування цих потреб на початковому етапі оцінки впливу (або етапі розробки політики, програми) надасть ряд переваг:

- можна визначити оптимальні вимоги щодо даних у більш легкій та швидкій спосіб, що підвищує шанси, що вони будуть доступні протягом всього циклу реалізації політики, програми;
- у заходах можуть бути передбачені вимоги таким чином, щоб дані надавалися регулярно, забезпечуючи можливість чітко оцінювати витрати/впливи для виконавців та аналітиків;
- можна зібрати базові та контрфактичні дані.

Однак, остаточні механізми можуть бути визначені тільки після того, як стане зрозумілим та чітким зміст заходу.

В Україні базовий Закон «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV¹ передбачає контроль за виконанням програм, завданнями якого, крім вчасного вжиття заходів та цільового використання коштів, є досягнення цільових показників. Однак на практиці під час контролю основну увагу приділяють саме вжиттю заходів та цільовому витрачання бюджетних ресурсів.

Загальна методологія розроблення та впровадження моніторингу досягнення цільових показників офіційно не визначена.

Відповідно до пункту 40 Порядку розроблення та виконання державних цільових програм, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106², у процесі виконання програми державний замовник:

- проводить моніторинг виконання завдань і заходів програми;
- подає в установленому порядку фінансову звітність;
- подає у разі потреби щороку до кінця березня Мінфіну та Мінекономрозвитку пропозиції щодо уточнення переліку завдань і заходів на наступний бюджетний період;
- організовує розміщення на своєму веб-сайті інформації про хід виконання програми.

¹ Закон України «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>

² Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-n>

МОНІТОРИНГ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ОЦІНКА ДОСВІД
СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ОЦІНКА РЕФОРМИ
СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
ЕФЕКТИВНІСТЬ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
ІНДИКАТОРИ РЕФОРМИ

Моніторинг допомагає організаціям відстежувати досягнення шляхом регулярного збору інформації для сприяння своєчасному прийняттю рішень, забезпеченню підзвітності та забезпеченню основи для оцінки та навчання. Залучення заінтересованих сторін та діалог необхідні для більш поглибленого навчання. Для звітності потрібна незалежна стороння оцінка¹.

¹ Monitoring & Evaluation. – The World Bank, 2007 – 2 p. – <http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/M&E.pdf>; Glossary of evaluation terms. – USAID, 2009. – 13 p. – http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnado820.pdf, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaec992.pdf

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ РЕФОРМИ ЕФЕКТИВНІСТЬ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИНТЕЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПРАКТИКИ РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ РЕФОРМИ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

Розрізняють декілька підходів до моніторингу політики¹:

- 1) відстеження суспільних систем;
- 2) суспільний експеримент;
- 3) соціальний аудит;
- 4) синтез досліджень та практики.

Вони відрізняються за типом контролю та типом необхідної інформації.

Розрізняючи підходи за типом контролю, слід звернути увагу, що лише суспільний експеримент вимагає прямого контролю над вкладеними ресурсами та процесами політики. Всі решта «контролюють» ресурси та процеси пост-фактум по тому, наскільки результати і наслідки політики пов'язані з політичними діями порівняно з факторами, що прямо не пов'язані з цією політикою. Щодо типів необхідної інформації, то одні підходи потребують принципово нової інформації, інші - і нової, і вже наявної чи лише наявної.

Спільними рисами всіх підходів є: відстеження результатів і наслідків, пов'язаних з даною політикою; орієнтація на цілі і завдання політики; взаємна класифікація результатів і впливів за допомогою інших змінних, включаючи параметри, використовувані для моніторингу вкладених ресурсів і процесів політики; використання суб'єктивних і об'єктивних вимірювань дій і наслідків політики.

1. Відстеження суспільних систем

Цей підхід призначений для відстеження змін в об'єктивних і суб'єктивних суспільних умовах з плином часу. Головним елементом цього підходу є використання суспільних індикаторів - статистики, що вимірює суспільні умови та їх зміну з часом для різних сегментів населення. Під суспільними умовами розуміється як зовнішній (суспільний і фізичний), так і внутрішній (суб'єктивний і сприймаючий) контекст людського існування в даному суспільстві (див. додаток 3).

Необхідно слідкувати за тим, щоб зміни суспільного індикатора були справді пов'язані з діями політики. Наприклад, підвищення задоволення пенсіонерів життям може бути пов'язане не лише зі збільшенням розміру пенсій (пенсійна політика), але й з поліпшенням системи пільг (пільгова соціальна політика) або зі збільшенням присадибних ділянок і зменшенням земельного податку (земельна чи податкова політика).

Вибір тих чи інших індикаторів може бути обмеженим і відображати політичні вподобання аналітика. Крім того, далеко не завжди вони будуть корисними для вироблення практичних заходів. Тобто, хоча суспільні індикатори добре підходять для структурування проблеми, вони дають мало користі при розробці альтернатив політики.

Більшість суспільних індикаторів базуються на наявних даних про об'єктивні суспільні умови. Хоча легше покладатись на існуючі об'єктивні дані, часто дуже важливо відстежувати і суб'єктивні

¹ Бега А., Гнат В., Сафін О. Посібник для слухача до курсу «Аналіз політики» / Андрій Бега, Володимир Гнат, Олександр Сафін. – К.: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2007. – 55 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2014/10/Students-Guide_for_PolicyAnalysis_2007.pdf

умови (приклад з пенсійною політикою в порівнянні з політикою пільг чи земельною/податковою).

Суспільні індикатори дають мало інформації про те, яким чином вкладені ресурси політики перетворюються в наслідки політики.

2. Соціальний експеримент

Дуже важко за допомогою лише суспільних індикаторів визначити, що ж саме в політиці спрацювало найкраще і чому. Цей шлях відноситься до випадкових інновацій, коли здійснюється ряд політик, чий вплив не є ні стандартизованим, ні систематично відстежуваним. На противагу, соціальний експеримент – це процес систематично маніпульованих політичних дій, здійснюваних таким чином, щоб отримувати більш-менш точні відповіді на те, якими є джерела змін у наслідках політики. Це пошук розв'язань суспільних проблем шляхом навмисного збільшення відмінностей між видами політичних заходів для малої й ретельно відібраної групи програм і оцінювання їх наслідків, перш ніж робити широкомасштабні інвестування в невикробовані програми.

Соціальний експеримент схожий на будь-який лабораторний експеримент з природничих наук і має схожі характеристики:

- **прямий контроль за умовами (заходами) експерименту** - аналітик ретельно відстежує і керує процесами в експериментальному середовищі, намагаючись забезпечити максимальний прояв впливу тих чи інших заходів;
- **порівняння з контрольними групами** - передбачається наявність експериментальної та контрольної груп і порівняння наслідків політики між ними;
- **вибірка вимірювань** - щоб виключити випадкові відхилення від закономірності, аналітик періодично робить вибірку вимірювань у контрольній та експериментальній групах.

3. Суспільний аудит

Нехтування чи надмірне спрощення процесів політики, що допускають перші два методи, частково долається при застосуванні суспільного аудиту. При цьому підході в явному вигляді відстежується взаємозв'язок між вхідними умовами, процесами, наслідками та впливами політики. Цей метод допомагає виявити, зокрема, чи наслідки політики пов'язані з неадекватним здійсненням заходів політики, чи з якимись іншими факторами, не врахованими раніше або тими, що виникли під час здійснення політики.

При цьому відстежується відхилення ресурсів та трансформація ресурсів. В першому випадку можлива втрата частини ресурсів на їх шляху до цільової групи чи бенефіціантів через діяльність, наприклад, адміністративної системи. У другому випадку розміри ресурсів можуть бути однаковими, але їх значення для цільових груп і для персоналу програми/політики може бути різним. Тому для даного підходу важливо застосовувати і кількісні, і якісні методи контролю.

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНІСТЬ
КООПТАЦІЯ ЕЛЕМЕНТИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИСТЕМА ПОСЕРЕДЬ ТА ПРАКТИКА РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ РЕФОРМИ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

**РОЗДІЛ X.
МОНИТОРИНГ
ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ
ПОЛІТИКИ**

**10.1. Моніторинг
та контроль**

4. Синтез досліджень і практики

Цей метод полягає в систематичному збиранні, порівнюванні та оцінюванні результатів здійснених заходів по впровадженню публічної політики. Він передбачає наявність двох джерел інформації: вивчення формулювання та здійснення конкретної політики, а також дослідницькі звіти про взаємозв'язки між діями та наслідками політики.

В аналізі політики використовують такі основні методи моніторингу:

- *графічне ілюстрування* - подання змін певних індикаторів чи інших змінних факторів політики в залежності від часу у графічному вигляді (графіки, гістограми, частотний розподіл, крива Лоренца, коефіцієнт Джині);
- *розривний часовий аналіз* - потужний метод відстежування певних параметрів/показників у часі до, під час і після здійснення політичних заходів, який може наочно показати, чи дала політика бажані наслідки. Особливо придатний для суспільного експериментування;
- *аналіз контрольних порівнянь* - може використовуватись як доповнення до попереднього методу і передбачає наявність контрольних груп, з якими проводиться порівняння наслідків політики для цільової групи/бенефіціантів.

Показники (індикатори) є основою будь-якого моніторингу.

Це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань програми, досягнення очікуваних результатів (коротко- та середньострокових) тощо.

Об'єктивно вимірювані показники (ОВП) - опис цілей за допомогою вимірюваних понять, цим самим створюється підґрунтя для оцінювання результатів виконаної діяльності.

Таким чином, буде очевидним, що певну умову/результат виконано/досягнуто або не досягнуто.

Визначення показників передбачає:

- визначення якості;
- визначення цільової групи;
- визначення місця;
- визначення кількості;
- визначення часу;
- SMART (автономну аналітико-звітну процедуру).

Показники SMART:

- Specific - конкретний;
- Measurable - вимірюваний;
- Available - доступний;
- Realistic - реалістичний;
- Time-bound - обмежений у часі.

Показники описують результати програми в операційно вимірюваних величинах, як-от кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо.

Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників (індикаторів).

1. *Прямі та непрямі індикатори.* Прямими є індикатори, що застосовуються тоді, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та більш готовий для безпосереднього застосування, ніж непрямий.

Непрямі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- може бути зафіксованим і вимірним не безпосередньо, а лише опосередковано (наприклад якість життя, організаційний розвиток тощо);
- може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути вимірним лише протягом тривалого часу після завершення заходу/програми.

2. *Кількісні та якісні індикатори.* Кількісні (статистичні) індикатори - показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими поняттями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад: частоту зустрічей та чисельність учасників, коефіцієнт зростання економіки, показники клімату, врожайність, рівень цін тощо.

Якісні індикатори (судження, оцінка, сприйняття та відношення)- показники, що не мають кількісного виразу й можуть позначатися такими поняттями, як наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо. Залежно від потреб програми з допомогою якісних індикаторів можна описати, наприклад, ставлення до того чи іншого факту стейкхолдерів і споживачів, рівень їх задоволення, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміна поведінки тощо.

На практиці бажано витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Важливо, щоб стейкхолдери програми спільно визначили індикатори ще на етапі планування.

3. *Індикатори процесу та результатів реалізації програми.* За допомогою індикаторів результатів реалізації програми можуть визначатися такі складові, як упроваджені технології, тренінгові матеріали, які віддруковано та розповсюджено, або зростання доходів домоволодінь тощо.

Індикатори ж процесу реалізації програми, як правило, завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені та впроваджені, як збільшуються доходи і хто в цьому брав участь.

Деякі із цих індикаторів можуть бути суб'єктивними, і тому кінцевим користувачам чи учасникам заходу (проекту) може бути поставлено запитання підтвердити чи спростувати факт існування того чи іншого результату. Джерело інформації в таких випадках теж суб'єктивне.

4. *Проміжні та підсумкові індикатори.* Міжсекторні індикатори. Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи на певних етапах реалізації програми. Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ РЕФОРМИ ЕФЕКТИВНІСТЬ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИНТЕЗ ДОСВІДІВ ТА ПРАКТИКИ РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ РЕФОРМИ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

**РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ
ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ
ПОЛІТИКИ**

**10.1. Моніторинг
та контроль**

досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Індикатори кінцевих результатів програми є за своєю суттю підсумковими.

Індикатори, що відображають специфіку певної галузі чи сектору (наприклад індикатори розвитку сільського господарства), та суто технічні індикатори мають бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, які мають міжсекторний характер і покликані відображати, наприклад, питання соціального розвитку, тендерної рівності, екологічної безпеки, розвитку громадянського суспільства тощо.

У процесі відбору індикаторів застосовують низку критеріїв:

- *Відповідність:* чи дає змогу індикатор виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів програми?
- *Чутливість:* якщо відбуватимуться зміни, чи буде індикатор чутливим до них?
- *Простота і доступність:* чи буде інформація доступною для збирання та чи легко її буде збирати?
- *Надійність:* чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та сумірними протягом тривалого часу?
- *Простота:* чи складно буде обчислити величину індикатора?
- *Практичність:* чи буде отримана інформація використана для прийняття рішення та вивчення досвіду?
- *Об'єктивність:* чи зможуть всі, хто ознайомлюється з даними, дійти спільного висновку?
- *Дешевизна:* чи будуть витрати на отримання інформації зіставними з користю від моніторингу?
- *Представництво:* чи даватиме змогу індикатор оцінити представництво вікових груп, статі, бенефіціарів тощо?
- *Невизначеність щодо цілей політики.* Зважаючи на те, що цілі політики розмиті, нечіткі і це, звичайно, утруднює визначення рівня їх реалізації, потрібна підтримка коаліції більшості: з різними цінностями, інтересами тощо.
- *Труднощі встановлення причинності.* Зважаючи на те, що оцінювання вимагає детермінізації соціальних змін, виникають труднощі з установленням їх причинно-наслідкових зв'язків.
- *Розпорошеність впливів політики.* Оскільки політика справляє вплив, крім груп, на які вона спрямована, й на інші групи та індивідів, його слід обов'язково враховувати, оскільки він може бути як символічним і матеріальним, так і в консенсусному поєднанні.
- *Труднощі з отриманням даних.* Це досить серйозна перешкода в практиці проведення оцінювання. Аналітики-експерти з власного досвіду знають про брак точних і адекватних даних та неупередженої інформації

- для виявлення реального впливу чи наслідків політики.
- *Офіційний опір.* Оприлюднення даних та інформації щодо результативності й ефективності політики викликає офіційний опір висвітленню негативних наслідків діяльності адміністративних органів чи окремих осіб. Він виявляється в применшенні значення оцінювання, відмові в доступі до інформації, ЗМІ, попередженнях, структурних тисках чи особистих впливах. При цьому слід мати на увазі організаційну інерцію - опір будь-яким змінам з боку організації як структури.
- *Обмеження в часі.* На цьому вже неодноразово наголошувалося, що і часові обмеження є серйозною перешкодою у проведенні оцінювання, оскільки політики очікують швидких суспільних змін, на відміну від структурних, а управлінці намагаються обмежити цю швидкість. Часовий чинник - це суттєвий елемент оцінювання, адже він дає змогу враховувати довготривалі ефекти політики.
- *Ігнорування наслідків оцінювання.* «Невідповідні» результати оцінювання можуть критикуватися, ігноруватися або визнаватися за помилкові. Аргументами невизнання оцінювання є:
 - недосконала структура програми;
 - використання неадекватних даних;
 - помилковість висновків.

Етапи проведення моніторингу:

- 1) *планування* - визначення потреб в інформації (індикатори вжиття заходів, досягнення цілей тощо) того, хто її потребує; того, як часто слід збирати інформацію; джерел і способів отримання інформації; відповідального за збирання інформації; витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збиранням інформації;
- 2) *підготовка* - розроблення й апробація документів для збирання та фіксації даних. Підготовки персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми із системою моніторингу;
- 3) *збирання даних* - постійне збирання визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу;
- 4) *аналіз та порівняння даних* - порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та знаходження варіантів розв'язання проблем;
- 5) *звітуння* - документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто впроваджує програму, бенефіціарів та інших заінтересованих осіб;
- 6) *використання результатів* - використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації програми, завдань та заходів.

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ РЕФОРМИ СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИНТЕЗ ДОСВІДІВ ТА ПРАКТИКИ ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ РЕФОРМИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ ІНДИКАТОРИ РЕФОРМИ

План моніторингу – це детальне визначення очікуваних результатів, для досягнення яких запроваджується моніторинг, індикаторів кожного з очікуваних результатів, джерел, методів і частоти збирання інформації та її аналізу, а також відповідальних за збирання інформації та основних її користувачів.
Форма плану моніторингу наведена у додатку 4.

¹ Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. – ISBN 978-966-619-348-6. – http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

**РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ
ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ
ПОЛІТИКИ**

**10.1. Моніторинг
та контроль**

Дії керівника щодо проведення моніторингу:

1) *визначте, які дані потрібно зібрати.* Проведіть ретельний аналіз цілей заходу та встановлених вимог щодо звітності:

а) різні звіти містять різні види даних, що служать різним цілям, зокрема залежно від моменту, коли вони були прописані у циклі політики:

- необхідно чітко зрозуміти, які дані потрібно зібрати та які наявні дані та шляхи їх збору вже існують;
- надавачі даних будуть варіюватися залежно від заходу та показника. Іноді потрібні дані від окремих заінтересованих сторін (наприклад, підприємств чи громадян); іноді вони можуть надходити від колективного органу (наприклад, організації підприємств чи споживачів, на місцевому / регіональному / національному рівні);
- слід докласти всіх зусиль, щоб уникнути надмірного навантаження на заінтересовані сторони з точки зору вимог в рамках моніторингу;

2) *визначте, коли та яким чином потрібно збирати дані.* Коли стає зрозумілим, що є потреба у даних, необхідно уважно розглянути питання стосовно часу та процес їх збирання:

а) для створення належної системи моніторингу необхідно встановити чіткий зв'язок між цілями та показниками, пам'ятаючи про необхідність вчасно зібрати необхідні нові дані для виконання вимог щодо звітності:

- важливо знати, які дані вже збираються і коли, щоб уникнути запитів на ті самі дані декілька разів або створення нового адміністративного навантаження, вимагаючи додаткові дані у той час, як існуючі дані охоплюють в основному туж саму сферу. Адміністративне навантаження має зберігатися по відношенню до тих даних, які є абсолютно необхідними;
- розумне використання технологій може зменшити витрати – збирання даних у електронному вигляді від самого початку дешевше, ніж періодичні інтерв'ю або опитування. У довгостроковій перспективі регулярні системи моніторингу можуть бути більш ефективними, ніж одноразові заходи, а також надавати інформацію щодо існуючих тенденцій;
- для кожної ініціативи слід перевіряти існуючі інструменти, системи, підходи, стандарти тощо, щоб визначити те, що можна використати повторно – з метою уникнути необхідності винаходити велосипед або створювати нові системи для кожної сфери політики. Всі ці системи та рішення мають бути «відкритими» наскільки це можливо, тобто сприяти використанню

¹ European Commission Staff Working Document “Better Regulation Guidelines” of July 7, 2017 No. SWD(2017)350/F1 SG (Secretariat-General). – <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines.pdf>, http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf. Better Regulation “Toolbox”. – European Commission. – http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/br_toolbox_en.pdf

- відкритих стандартів та відкритих даних;
- строки збору даних слід розглядати з урахуванням прогресу виконання вимог щодо реалізації та звітування в рамках завдання чи заходу. Бажаний результат заходу політики може не досягатися протягом багатьох років, і це має відобразитися в механізмах моніторингу. Якщо фіксування остаточного результату політики займає надто багато часу або якщо результат є неможливим, може бути необхідним проведення моніторингу проміжних або допоміжних результатів. Знову ж таки, їх потрібно визначити на початку розробки політики;
- ретельне планування майбутнього збору даних також має важливе значення для забезпечення можливості визначити та повністю вирішити можливі питання етики і права на особисте життя, а також для забезпечення прозорості витрат щодо надання даних і планування механізмів із забезпечення якості, зберігання та передачі даних.

б) належна система моніторингу пов'язує цілі з відповідними показниками. Кожен показник має бути чітко визначений. Навіть невеликі відмінності у визначенні можуть мати важливі наслідки як з точки зору точності/надійності, так і з точки зору витрат, пов'язаних зі збором даних. Чітке визначення, у тому числі одиниці вимірювання, є особливо важливим. Зведення даних може стати проблематичним, якщо визначення не надається, або якщо показники не розраховуються послідовно:

- показники виконання завдань - вони стосуються конкретних результатів завдання чи заходу;
- показники ефективності/результативності - вони відповідають негайним наслідкам заходу з особливою увагою до прямих адресатів;
- показники впливу - они пов'язані з передбачуваним результатом в рамках завдання чи заходу з точки зору впливу у більш широких економічних/соціальних аспектах, крім тих, на які захід впливає безпосередньо;

в) регулярність вимірювань має наслідки для загальних витрат, пов'язаних зі збором даних. Що стосується джерел даних, то завжди бажано використовувати існуючі джерела даних максимально для того, щоб зменшити витрати;

г) базові дані дозволяють оцінювати досягнутий прогрес. Якщо ми не знаємо, звідки ми почали, то не можемо сказати, який прогрес досягнуто. Цілі політики повинні мати кінцевий термін досягнення та числові позначення;

3) визначте, хто буде відповідати за збір даних та хто буде відповідати за їх надання. Дані мають збиратися на відповідному рівні з урахуванням сукупного навантаження, який вони можуть викликати.

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНІСТЬ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИСТЕМА СОЦІАЛЬНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ РЕФОРМИ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ РЕФОРМИ ЕФЕКТИВНІСТЬ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИНТЕЗ ДОСВІДІВ ТА ПРАКТИКИ РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ РЕФОРМИ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

Ключові вимоги щодо дій керівника при організації проведення моніторингу:

- переконайтеся, що можна буде оцінити ефективність політики, уникаючи при цьому непотрібних або повторюваних запитів на отримання даних та інформації;
- проведіть оцінку впливу, щоб визначити майбутні механізми моніторингу та оцінювання, які мають виявити потреби у даних та дані;
- визначте/розробіть механізми та показники моніторингу, які будуть забезпечувати необхідну інформацію для подальшої оцінки ефективності завдання, заходу, одночасно мінімізуючи витрати на збір даних;
- переконайтеся, що механізми моніторингу, які початково були викладені в оцінці впливу, оновлюються для відображення остаточно затвердженої політики, програми тощо.

Більш детальну інформацію та приклади щодо визначення показників виконання програм і методології розроблення та впровадження та/чи оцінювання реалізації державних програм у різних сферах державного управління читайте у наступному параграфі 10.2 «Оцінка досягнутих результатів».

10.2. Оцінка досягнутих результатів

Для забезпечення ефективності реалізації державної політики, реформ та програм обов'язково повинна бути система отримання інформації і контролю за результатами і наслідками прийнятих рішень і впровадженій державної політики, реформ та програм (далі - державна політика) в цілому, а тому важливим елементом їх реалізації є оцінка дієвості державної політики (або оцінка результатів реалізації). Відсутність цієї важливої ланки дуже знижує ефективність всієї державної політики і, більше того, без оцінки попередньої роботи вкрай складно розробляти майбутню стратегію та регулювати державну політику. Отже, оцінка результатів формування і реалізації державної політики забезпечує зворотний зв'язок.

Оцінювання - це з'ясування реалій політики та її головних дійових осіб, критеріїв і процедури вибору альтернативи, застосування інструментів утілення рішення в життя і встановлення меж дії/бездії політики.

Оцінювання - завершальний етап розробки політики. Виробники політики намагаються з'ясувати, чи реалізує політика заявлені цілі політики; за які кошти; з якими наслідками, запланованими й незапланованими, для суспільства. Оцінка чинної політики визначає нові проблеми і дає поштовх процесу вироблення політики.

Оцінка допомагає керівникам вирішити питання про подальшу долю політики: залишити її без змін, модифікувати, відмовитися від її впровадження і проаналізувати можливість розробки нової політики. Тобто, оцінка дає змогу зрозуміти чи була політика успішною і чи сприяла вона вирішенню суспільних проблем, які фактори сприяли її успішності чи призвели до невдачі.

Зобов'язання стосовно проведення оцінки включене в статтю 318 Договору про функціонування Європейського Союзу. Подальші галузеві вимоги щодо оцінки також включені безпосередньо до Договорів ЄС у сфері юстиції, свободи та безпеки; загальної політики у сфері безпеки та оборони; досліджень у сфері розвитку технологій та космічних систем; промисловості; зайнятості; соціальної політики та охорони здоров'я. Більш конкретні вимоги часто вписані у окремі правові акти.

Ці зобов'язання усі викладені в рамках Стандарту 14 внутрішнього контролю Комісії¹.

Процедура оцінювання державної політики виконує ряд функцій:

- 1) оцінювання забезпечує достовірну й обґрунтовану інформацію про дієвість політики;
- 2) оцінювання сприяє проясненню й критичному осмисленню цінностей, що лежать в основі вибору цілей і завдань державної політики та доцільність цілей і завдань по відношенню до проблем, які потрібно розв'язати;

¹ Стандарти внутрішнього контролю доступні за посиланням: http://ec.europa.eu/budget/biblio/documents/control/control_en.cfm#ci_risk

МОНІТОРИНГ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

ОЦІНКА
ОЦІНКА ДОСВІДУ
ОЦІНКА ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
РЕФОРМИ
РЕФОРМИ
СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
СИМВОЛІКА
ІНДИКАТОРИ
РЕФОРМИ

ЕФЕКТИВНІСТЬ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
РЕФОРМИ

Оцінювання –
це систематична та
об'єктивна оцінка поточного
або завершеного проекту,
програми чи політики та їх
розробки, впровадження та
результатів. Метою є визначення
актуальності та виконання
завдань, ефективності,
результативності, впливу
та сталого розвитку. Оцінка
повинна забезпечувати
достовірну та корисну
інформацію, що дозволяє
врахувати отримані
уроки у процесі прийняття
рішень як одержувачів, так і
заінтересованих сторін¹.

¹ Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. – UNDP, 2009. – 232 p. – <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>; Monitoring & Evaluation. – The World Bank, 2007 – 2 p. – <http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/M&E.pdf>; Glossary of evaluation terms. – USAID, 2009. – 13 p. – http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnado820.pdf; http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaec992.pdf; Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. – OECD, 2002. – 38 p. – <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>; Funding, Evaluations and Technical assistance: Monitoring and Evaluation. – European Commission. – https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/monitoring-and-evaluation_en
Стандарти внутрішнього контролю доступні за посиланням: http://ec.europa.eu/budget/biblio/documents/control/control_en.cfm#ci_risk

Зазвичай, оцінюються чотири елементи державної політики:

- **оцінка процесу виконання державної політики** дає відповідь на питання чи є обрана стратегія найкращою для досягнення поставлених цілей, а також включає вивчення методів управління, їх ефективність, здатність і можливість організаційних структур виконувати поставлені завдання, уміння мобілізувати наявні ресурси, компетентність керівників та службовців;
- **оцінка результатів державної політики** передбачає співставлення наявних результатів з можливою результативністю інших підходів до вирішення проблеми, а також передбачає вивчення того, в якій мірі були виконані поставлені завдання і цілі, чи вдалося повністю здійснити заплановані заходи і вийти на відповідні показники;

3) процедура оцінювання надає інформацію, яка сприяє реструктуруванню проблем державної політики, вказуючи, що цілі й завдання слід сформувати заново, а також може сприяти перегляду старих та визначенню нових альтернатив політики, встановлюючи, що альтернатива політики, якій надавалася раніше перевага, має бути відкинута й замінена новою у зв'язку з її недовістю.

Необхідно відрізнити оцінку від моніторингу. *Головна мета проведення оцінки* полягає в тому, щоб зібрати і провести аналіз інформації про кінцеві чи проміжні результати, визначити прогрес і сучасний стан в даній області, оцінити вигоди і витрати, встановити сфери для майбутнього вдосконалення, а потім використовувати ці дані для вдосконалення політики чи підвищення якості рішень, а також визначення результатів і наслідків впровадженої політики. *На відміну від оцінки, моніторинг є процесом*, який постійно супроводжує процес реалізації державної політики, він присутній на кожному етапі і є своєрідною системою управління та основою корекції поточної політики відповідно до змін в оточуючому середовищі.

Моніторинг державної політики дає відповідь на питання: «Що сталося, як і чому?», а оцінювання державної політики передбачає відповідь на питання: «Що це дає?». *Оцінювання здійснюється шляхом застосування певної шкали цінностей до наслідків державної політики та її програм*, тобто ця політико-аналітична процедура продукує інформацію щодо вартості й цінності наслідків державної політики. Відповідно, цінними будуть ті наслідки державної політики, які сприяють досягненню поставленої мети ліквідувавши чи прояснивши проблеми державної політики.

Традиційно, проводять оцінку стосовно окремих завдань, але підвищена увага до ефективності призводить до створення нового типу оцінки - *перевірки відповідності*¹.

Перевірка відповідності схожа з оцінкою окремого заходу, за винятком того, що вона охоплює групу заходів, які мають певний зв'язок один з одним, що виправдовує їх спільне оцінювання (звичайно, загальний набір цілей).

¹ Ващенко К. О. Експертно-аналітичне забезпечення державної політики : навч.-метод. матеріали / К. О. Ващенко ; уклад. М. Т. Солоха. – К. : НАДУ, 2013. – 56 с. – http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/90281f03-4c6a-49c0-ae05-fbf992d1aa32.pdf; Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. – ISBN 978-966-619-348-6. – http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

² Концепція перевірки відповідності була введена Комунікацією Європейської комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського соціально-економічного комітету та Комітету регіонів «Розумне регулювання в Європейському Союзі» від 08 жовтня 2010 року № COM (2010) 543 final. – <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0543:FIN:EN:PDF>

У процесі перевірки відповідності має приділятися особлива увага виявленню синергії (наприклад, підвищення ефективності, спрощення, зниження витрат, зменшення навантаження) або проявлень неефективності (наприклад, надмірне навантаження, дублювання, прогалини, невідповідності та/або застарілі заходи) в межах групи заходів, які можуть з'являтися з часом, а також надаватися допомога визначенню сукупного впливу заходів, що охоплюються, з урахуванням як витрат, так і переваг.

Оцінка окремих заходів та перевірка відповідності напрямів діяльності є комплементарними та взаємодоповнючими інструментами. Хоча оцінка окремих заходів надає більш детальну інформацію стосовно окремих елементів, вона не завжди показує повну картину, і часто це вимагає більш стратегічного та глобального бачення. Процедури перевірки відповідності можуть бути об'єднані у один захід з оцінювання, що в іншому випадку здійснювались би окремо і, можливо, менш послідовно. Перевірка відповідності може забезпечити економію, що досягається за рахунок масштабів, і зосередити увагу на загальних цілях та ефективності. Її сильна сторона полягає у характеристиці сукупних наслідків застосованої нормативної бази - вони не характеризуються у ході оцінювання окремих ініціатив, а кумулятивні наслідки не обов'язково відповідають сумі наслідків, визначених шляхом оцінки окремих заходів².

Загальна методика визначення показників виконання програм - кількісних і якісних параметрів, за якими визначають, чи було досягнуто запланованих цілей, та методологія розроблення та впровадження моніторингу досягнення цільових показників офіційно не визначені.

Відповідно до абзацу другого пункту 29 Порядку розроблення та виконання державних цільових програм, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106³, *методика оцінки ефективності виконання програми розробляється державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів.*

Відночас відповідно до пунктів 44-50 зазначеного Порядку *державний замовник програми проводить аналіз і комплексну оцінку результатів виконання завдань і заходів програми, цільового використання коштів і готує щорічні та в разі потреби проміжні звіти про хід виконання програми.*

У разі коли програма має кількох державних замовників, зазначені звіти готує державний замовник-координатор на основі звітів, що подають інші державні замовники в установлений ним строк.

² Див. Розділ «Застосування інструментів розумного регулювання» Інструкції Генерального секретаря щодо впровадження Методів Роботи Європейської Комісії на 2014-2019 рр. – https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/the_working_methods_of_the_european_commission_2014-2019_november2014_en.pdf, <http://www.aaronmccloughlin.com/wp-content/uploads/2015/02/COM-SG-instructions-COM-working-methods-2014-20193.pdf>

³ Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-n>

МОНІТОРИНГ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

ОЦІНКА
ОЦІНКА ДОСВІД
ОЦІНКА ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
РЕФОРМИ
СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
СИМБІОТИЧНОСТЬ ТА ПРАКТИКА
РЕФОРМИ
ІНДИКАТОРИ
РЕФОРМИ

ЕФЕКТИВНІСТЬ

• **оцінка наслідків виконання державної політики** та їх вплив на різноманітні сторони життя населення і діяльності організацій;

• **оцінка економічної ефективності державної політики** дозволяє визначити, наскільки раціонально були витрачені відповідні ресурси, виділені на впровадження даної політики.

Перевірка відповідності – оцінює, чи відповідає нормативна база даного сектору цілям шляхом визначення ефективності відповідної нормативної бази щодо цілей політики.

**РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ
ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ
ПОЛІТИКИ**

**10.2. Оцінка
досягнутих результатів**

Державний замовник програми подає Кабінетові Міністрів України і Мінекономрозвитку щорічні звіти про результати виконання програми до 1 березня року, що настає за звітним періодом (якщо не визначено інший строк), і проміжні - у строк, установлений актом про її затвердження.

Щорічні та проміжні звіти містять інформацію про мету програми, дату прийняття та номер нормативно-правового акта, яким її затверджено, про державних замовників та виконавців програми, строк її виконання, обсяги та джерела фінансування з визначенням конкретних бюджетних програм (код, назва бюджетної програми), в рамках яких фактично здійснювалося фінансування, а також результати виконання завдань і заходів, визначених програмою, за звітний період, оцінку ефективності та пропозиції щодо подальшого її виконання.

Мінекономрозвитку разом з державними замовниками, Мінфіном, Мінсоцполітики, МОН, Держінформнауки, Мінприроди, Держенергоефективності, Держінвестпроектотом *проводить аналіз стану виконання програми на основі поданих державним замовником щорічних та проміжних звітів.*

Мінекономрозвитку подає до 1 квітня року, що настає за звітним періодом, Кабінетові Міністрів України узагальнену інформацію про хід виконання програми разом із пропозиціями щодо подальшого їх виконання.

Після закінчення встановленого строку виконання програми *державний замовник не пізніше ніж у тримісячний строк складає заключний звіт про результати виконання програми та подає його Кабінетові Міністрів України разом з узагальненим висновком про результати виконання програми, підготовленим Мінекономрозвитку разом з Мінфіном, Мінсоцполітики, МОН, Держінформнауки, Мінприроди, Держенергоефективності, Держінвестпроектотом.*

Заключний звіт повинен містити основні дані про програму, її мету та результати досягнення мети, інформацію про фактичні обсяги та джерела фінансування програми, виконання завдань і заходів, оцінку ефективності виконання програми.

Контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів здійснюється відповідно до законодавства.

Державний замовник програми організовує опублікування заключного звіту про результати виконання програми, крім звіту про результати виконання програми, що містить інформацію, яка становить державну таємницю, в офіційних засобах масової інформації та розміщує його на своєму веб-сайті.

Крім того, розроблено *Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм, затверджені наказом Міністерства економіки України від 24 червня 2010 року № 742¹.*

Інформаційною базою для визначення фактичних показників ефективності виконання програмних заходів є дані паспортів державних цільових програм, та щорічних звітів про

¹ <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=bb16809b-4e26-4b63-9346-c5fce33865a3>

хід їх реалізації, а також дані статистичної, бухгалтерської та іншої звітності за відповідний період тощо.

Показники ефективності виконання програмних заходів враховуються при прийнятті управлінських рішень щодо уточнення завдань та заходів державних цільових програм, визначення їх пріоритетності при формуванні переліку державних цільових програм, які планується виконувати у відповідному році з використанням коштів державного бюджету, для розроблення державними замовниками державних цільових програм методик оцінки ефективності виконання конкретних програм.

Приклади деталізованих методик моніторингу та/чи оцінювання реалізації державних програм в окремих сферах державного управління див. у додатку 5.

Оцінювання здійснюється на підставі різних підходів. Загалом слід розрізняти такі його типи:

- формувальне – отримання інформації, яка забезпечує зворотний зв'язок під час розробки напряму політики, що сприяє поліпшенню оцінювання;
- підсумкове – після закінчення формування напрямів політики.

Залежно від завдання, яке стоїть перед експертом, виділяють такі типи оцінювання:

1. Оцінювання *послідовності дій/заходів* дає концептуальні відповіді на запитання:

- про логічну побудову програми (логічний взаємозв'язок між причинами й наслідками);
- про операційну логіку та послідовність дій у рамках програми.

Оцінювання *послідовності дій/заходів* дає змогу оцінити правильність послідовності етапів роботи та виявити рівень і характер впливу такої послідовності на ефективність та результативність програми.

2. *Попереднє оцінювання операційної стратегії* здійснюється до початку реалізації програми. Воно дає змогу зрозуміти, як взаємодіють окремі частини програми як між собою, так і з ресурсами, необхідними на виконання програми. Таке оцінювання дає змогу відповісти на запитання типу: чи достатньо людських ресурсів відповідної кваліфікації, необхідних для виконання складових частин програми? Чи своєчасно будуть надані фінансові, технічні та інші засоби для виконання програми згідно з графіком тощо. Крім того, таке оцінювання дає змогу визначити, чи відповідають цілі програми поточній ситуації (яка може змінитися з часом), чи правильно визначено обсяг ресурсів, необхідних для впровадження програми, тощо. Загалом з допомогою такого оцінювання мінімізуються ризики.

² Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. – ISBN 978-966-619-348-6. – http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.2. Оцінка досягнутих результатів

**РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ
ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ
ПОЛІТИКИ**

**10.2. Оцінка
досягнутих результатів**

3. *Оцінювання процесу реалізації* дає змогу отримати детальну інформацію про те, чи реалізується програма за планом, а також чи відчують і сприймають бенефіціари короткотермінові результати програми. Таке оцінювання доповнює зворотний зв'язок і тому допомагає керівництву.

4. *Оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій (case study)* дає змогу керівництву програми вчитися на прикладах шляхом вивчення вдалого й невдалого досвіду, щоб у подібних ситуаціях повторювати рішення або, навпаки, відразу шукати інші. В цьому разі сила рішення має вирішальне значення.

5. *Оцінювання довготермінових ефектів програми, або оцінювання впливу* проводиться, як правило, через 3-7 років після завершення програми для визначення її реального (або сукупності програм) впливу на суспільство. За допомогою такого оцінювання виявляють справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями та досягнутими результатами.

6. *Мега-оцінювання* покликане об'єднати результати кількох оцінювань (коротко-, середньо-, довготермінових), відомих досліджень тощо стосовно певної тематики. При цьому, використовуючи загальні критерії та зводячи різноманітні дані, роблять висновок щодо надійності та дієвості отриманих результатів.

Існують такі форми оцінювання.

- *Завчасне оцінювання (Appraisal):* критична перевірка потенційної цінності (корисності) справи (наприклад програми), здійснюване до моменту прийняття рішення щодо початку впровадження.
- *Моніторинг (Monitoring):* постійне відстеження прогресу впровадження програми задля визначення відповідності планові та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності.
- *Критичний огляд (Review):* періодичне або спеціальне, часто швидке визначення стану виконання програми, до якої не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань.
- *Обстеження (Inspection):* загальна перевірка, спрямована на виявлення слабких місць та збоїв у роботі і внесення пропозицій щодо коригування.
- *Розслідування (Investigation):* спеціальна перевірка заяви щодо порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання.
- *Аудит (Audit):* визначення адекватності управлінського контролю для забезпечення: ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству та політиці, чинним правилам; ефективності управління ризиками; адекватності організаційної структури, систем і процесів.
- *Дослідження (Research):* системне вивчення, призначене для створення чи розвитку знань.

- *Внутрішнє управлінське консультування (Internal Management Consulting):* консультаційні послуги, покликані допомогти керівництву запровадити зміни, зумовлені організаційними й управлінськими проблемами, та вдосконалити внутрішні робочі процеси.

Існують такі етапи процесу оцінки державної політики:

1) визначення цілей та об'єкту оцінки, адже без них неможливо точно встановити та виміряти успіх і прорахунки політики;

2) виконання оцінки за допомогою наукових методів збору та оцінки інформації. Слід пам'ятати, що від точності аналізу та узагальнення статистичних даних залежить результат оцінювання;

3) отримання інформації та вироблення рекомендацій для керівників.

Як правило, оцінку рекомендується проводити тільки після того, як пройшло достатньо часу з моменту реалізації заходу для того, щоб була можливість зібрати достатньо повні дані.

Існують такі етапи процесу оцінки державної політики:

1) визначення цілей та об'єкту оцінки, адже без них неможливо точно встановити та виміряти успіх і прорахунки політики;

2) виконання оцінки за допомогою наукових методів збору та оцінки інформації. Слід пам'ятати, що від точності аналізу та узагальнення статистичних даних залежить результат оцінювання;

3) отримання інформації та вироблення рекомендацій для керівників.

Як правило, оцінку рекомендується проводити тільки після того, як пройшло достатньо часу з моменту реалізації заходу для того, щоб була можливість зібрати достатньо повні дані.

Будь-яка оцінка має відповідати на такі питання:

- Якою є нинішня ситуація?
- Наскільки ефективною є державна політика?
- Наскільки результативною є державна політика?
- Наскільки актуальною є державна політика?
- Наскільки узгодженою є державна політика на внутрішньому рівні та з іншими заходами?
- Якою є додана вартість державної політики?

МОНІТОРИНГ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ
БАЧЕННЯ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

ОЦІНКА
ОЦІНКА
ОЦІНКА

СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
РЕФОРМИ
ДОСВІД
СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
СМІТОВА ДОСКОНА ТА ПРАКТИКА
РЕФОРМИ
ІНДИКАТОРИ
РЕФОРМИ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.2. Оцінка досягнутих результатів

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА РЕФОРМИ СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНІСТЬ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИНТЕЗ ДОСВІДІВ ТА ПРАКТИКА РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ РЕФОРМИ

**Додаток 1. Форма плану моніторингу
реалізації полтики, стратегічного документу
з впровадження реформи у відповідній
сфері, проекту (програми)¹**

Результати	Індикатори	Джерела інформації	Методи збирання аналізу інформації	Частота збирання аналізу інформації	Відповідальний	Користувачі інформації
Короткострокові						
Середньострокові						
Довгострокові						

¹ Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.] – К.: НАДУ, 2014. – 448 с. – ISBN 978-966-619-348-6. – http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627b97.pdf

**Додаток 2. Приклади деталізованих
методик моніторингу та/чи оцінювання
реалізації державних програм в окремих
сферах державного управління**

- 1) у сфері регіональної політики:
 - постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 року № 856 «Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики»;
 - наказ Міністерства економіки України від 04 грудня 2006 року № 367 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання»;
 - наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 року № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26 квітня 2016 року за № 632/28762;
- 2) щодо регуляторної політики у сфері господарської діяльності:
 - постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2004 року № 308 «Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта» (із змінами, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2012 року

¹ <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-%D0%BF>

² http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/article?art_id=92210&cat_id=38738, <http://consultant.parus.ua/?doc=03NLGF52C5>

³ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>. Додатково див.: Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендвел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., – К.: В-во «К.І.С.», 2007. – 120 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.goodpro.zp.ua/sites/default/files/doc/monitoring_and_evaluation_2007_ukr.pdf, http://regionet.org.ua/files/Strategy_monitoring_CIDA_2007_ua.pdf; Оцінювання публічних політик в Україні. Практичний путівник / за ред. Й. Конеч-ної-Саламатін; пер. Ю. Таран. – К., 2016. – 232 с. – ISBN 9788394143213 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://totalaction.org.ua/sites/default/files/evaluatsiya_book_maj2017_v2.pdf; Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-regional-na-polityka/monitorynh/monitorynh-monitorynh/>, <http://economy-te.gov.ua/ekonomichnij-rozvitok/monitoring-ta-otsinka-rezultativnos/>; Результати реалізації державної регіональної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-regional-na-polityka/monitorynh/rezultati-realizatsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki/>

- № 1107, від 16 грудня 2015 року № 1151) – затверджено Методику проведення аналізу впливу регуляторного акта та Методику відстеження результативності регуляторного акта;
- 3) у сфері охорони навколишнього середовища:
- постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 1998 року № 391 «Про затвердження Положення про державну систему моніторингу довкілля» (із змінами та доповненнями);
 - розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 616-р «Про схвалення Концепції реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища»;
 - наказ Міністерство екології та природних ресурсів України від 15 жовтня 2012 року № 491 «Про затвердження Методики оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25 грудня 2012 року за № 2146/22458;
 - проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища в Україні»;
- 4) у сфері охорони здоров'я:
- Закон України «Про затвердження Загальнодержавної цільової соціальної програми протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2014 – 2018 роки» від 20 жовтня 2014 року № 1708-VII;
 - наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17 травня 2006 року № 280 «Про затвердження Переліку національних показників моніторингу й оцінки ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу та Інструкції щодо визначення цих показників», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 23 серпня 2006 року за № 1003/12877 (із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства охорони здоров'я України від 28 грудня 2007 року № 870) – затверджено Перелік національних показників моніторингу й оцінки ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу, та Інструкцію щодо визначення національних показників моніторингу й оцінки ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу;

⁴ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/308-2004-p>. Додатково див.: Що до відстеження результативності регуляторних актів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/files/bc39f.doc>; Регуляторна діяльність Мінекономрозвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&title=RegulatornaDiialnistMinisterstva>

⁵ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/391-98-n>

⁶ <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250269536>

⁷ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12>

¹ <http://www.dei.gov.ua/2012-01-22-11-49-45/2012-01-22-11-52-06/4121-povidomlennya-pro-oprilyudnennya-proektu-rozporjadzhennya-kabinetu-ministriv-ukrajini-pro-zatverdzhennya-planu-zakhodiv-shchodo-realizatsiji-kontseptsiji-reformuvannya-sistemi-derzhavnogo-naglyadu-kontrolyu-u-sferi-okhoroni-navkolishnogo-prirodnogo-seredo.html>

² <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1708-18>

³ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1003-06>; Додатково див.: Моніторинг та оцінка програм і проєктів. Практичний посібник / Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс, Пепукай Чікуква, Тетяна Салюк) Київ, «Оранта», 2008. – 144 с. – ISBN 9663875431930 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://goodpro.zp.ua/sites/default/files/doc/monitoring_ta_ocinka_program_i_proektiv.pdf; Система моніторингу й оцінки з питань ВІЛ/СНІДу: регіональний рівень / О. М. Балакірева, А. М. Бойко, О. Ю. Семерик, О. О. Яременко. – К.: ВПЦ «Експрес», 2006. – 64 с. – ISBN 966-8674-08-1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00HWK7.pdf; Методичні рекомендації з проведення досліджень для моніторингу відповідей країни на епідемію ВІЛ-інфекції./Балакірева О.М., Варбан М.Ю., Довбах Г.В. [та ін.], МБФ «Міжнар. Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні». – К.: 2008. – 96 с. – ISBN 976-966-8136-97-9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/monitoring_reports/pdf/metod_for%20site.pdf; Індикатори до системи моніторингу та оцінки стану догляду і підтримки віл позитивних дітей та їхніх родин. – К.: UNICEF/UKRAINE, 2010. – 58 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unicef.org/ukraine/ukr/Indicators.pdf>

МОНІТОРИНГ ОЦІНКА СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ
РЕФОРМИ ЕФЕКТИВНІСТЬ
ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
КООПТАЦІЯ ЕТАПИ УСПІШНОГО ПРОЦЕСУ ЗМІН
ОПІР ЗМІНАМ ОЦІНКА ДОСВІД СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ
БАЧЕННЯ ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ МОНІТОРИНГУ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ СИНТЕЗ ДОСВІДІВ ТА ПРАКТИК РЕФОРМИ
ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ІНДИКАТОРИ
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУСПІЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ РЕФОРМИ

- наказ Державної служби України з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань від 15 січня 2015 року № 2 «Про затвердження Плану моніторингу та оцінки ефективності виконання Загальнодержавної цільової соціальної програми протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2014 – 2018 роки»;
- 5) *в інших сферах:*
 - наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Національної академії наук України від 01 вересня 2017 року № 1396/1272/730/243/528 «Про затвердження Методики проведення моніторингу та оцінювання ефективності програм соціальної підтримки населення», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26 вересня 2017 року за № 1191/31059»;
 - наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 08 червня 2015 року № 118 «Про затвердження Порядку проведення Держкомтелерадіо моніторингу інформаційного наповнення офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25 червня 2015 року за № 759/27204»;
 - наказ Міністерства надзвичайних ситуацій України від 11 липня 2011 року № 719 «Про затвердження Методики оцінки ефективності виконання Загальнодержавної цільової соціальної програми захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2012-2016 роки»;
 - проект Методології оцінювання ефективності роботи Національного агентства з питань запобігання корупції»;
 - проект Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації регіональних та місцевих програм розвитку малого і середнього підприємництва».

¹ <http://consultant.parus.ua/?doc=09G2BF6CC>

² <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1191-17>

³ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0759-15>

⁴ <http://www.dsns.gov.ua/files/2011/7/22/719.pdf>

⁵ https://nazk.gov.ua/sites/default/files/docs/2017/9/%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8/TP-UKRAINE-Draft%20NACP%20performance%20monititing%20toolkit_UA_final.pdf

⁶ <http://www.dkrp.gov.ua/info/491>. Додатково див.: Методичні рекомендації з моніторингу і оцінювання регіональних програм розвитку малого підприємництва [Текст] : [довідк. вид.] / Проект розроблення та впровадж. публ. політики (PRISM). - [К. : К.І.С., 2013]. - 30 с. - Дод.: с. 17-29. - ISBN 978-617-684-025-1 : Б. ц. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2014/09/002-Dnipro-SB-Metodyka-ME_UKR.pdf

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.1 Потреба громадянських компетентностей у професійній діяльності державних службовців

11.2 Громадянськість, культура громадянськості та публічний інтерес

11.3 Права людини як детермінанти діяльності органів державного управління

*11.4 Громадянські компетентності генерального директора директорату
для аналізу та формування публічної політики*



РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.1. Потреба громадянських компетентностей у професійній діяльності державних службовців

Компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Компетенція – сукупність предметів відання, завдань, повноважень, прав і обов'язків державного органу або посадової особи, що визначаються законодавством.

Професійна компетентність – здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Управління компетентнісним розвитком державних службовців – комплекс цілеспрямованих впливів на усі фактори соціально-освітнього середовища та особистісної професійної спрямованості управлінців з використанням можливостей цього середовища та перспектив неперервного професійного удосконалення

Стойкий характер політичної модернізації в Україні залежить від закріплених на культурному та свідомісному рівнях суспільства ідей громадянськості як основи для побудови відносин суспільства та держави. Постаючи у вигляді незаперечних правил суспільного співжиття, такі ідеї закладають базис неконфліктного вирішення задач державного будівництва та національного розвитку в умовах змін.

Розвиток громадянських компетентностей державних службовців є частиною процесу професіоналізації кадрів державної служби, що визнано пріоритетним напрямком реформування системи державного управління в Україні. Від результативності реформи державного управління суттєво залежить прогрес Української держави на етапі інтенсивних євроінтеграційних перетворень та сучасної політики системних змін. Для країн пострадянського простору модернізація у найтісніший спосіб пов'язана з реалізацією нових інтеграційних проєктів. Стратегія реформування державного управління на 2015–2020 рр. наголошує на фундаментальній ролі державного управління як рушія галузевих реформ в контексті євроінтеграційного курсу сучасної України, окреслюючи потребу стратегічних змін і в самій системі державної служби. Здійснити увесь спектр запланованих радикальних реформ можна лише за рахунок широкого залучення громадськості до цього процесу. Відносини державної служби з інститутами громадянського суспільства в ідеалі мають базуватися на засадах легітимності через взаємну відповідальність, дієвий громадський контроль, зворотній зв'язок, довіру. Це зумовлює потребу сформованості у державних службовців стійких громадянських компетентностей.

Анонсована і розпочата з прийняттям нового Закону України «Про державну службу» (від 10.12.2015 р.)¹ реформа державного управління, децентралізація влади та активізована антикорупційна політика потребують корпусу державних службовців зі сформованими якісно новими свідомісними установками, культурними якостями, що будуть спроможні проявити етичну відповідальність при прийнятті рішень та здійсненні свідомого вибору, результативно взаємодіяти з окремими громадянами та різними суспільними групами на кожному етапі управлінського циклу. *Державна служба* – сполучна ланка між державою і

¹ «Стратегія реформування державного управління України на 2015–2020 рр.». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал Верховна Рада України. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

² Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. [Електронний ресурс] // Портал Верховна Рада України. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

громадськістю, особливе відображення суспільних відносин, показник гуманності існуючих у суспільстві порядків. Професійна державна служба закладає стійку основу під прогресивні процеси політичних трансформацій, зосереджуючись на втіленні і захисті інтересів особи. Тому для узгодження принципу народовладдя з вимогами професіоналізму та компетентності у справах державного управління на практиці, підвищення якості та ефективності діяльності публічних управлінців на основі оптимізації функцій інститутів державної влади, раціонального розподілу повноважень і сфер відповідальності, у Законі України «Про державну службу» висунуто нові вимоги до державних службовців, що стосуються розвитку такої особистісної якості, як громадянськість.

У відповідь на модернізаційні тенденції в суспільстві та запити громадян щодо формування соціально-відповідальної державної служби прийнято низку нормативних актів на забезпечення реформування системи публічного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу: Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки, Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, Національну стратегію у сфері прав людини, Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки та ін.

Громадянське суспільство сприяє державі у здійсненні її головного обов'язку - забезпеченні прав і свобод людини. Державний службовець із високим рівнем розвинених громадянських компетентностей, сприятиме створенню стабільних умов для існування демократії як соціальної реальності. У документі, створеному в результаті спільної роботи команди Active Citizenship Foundation - Active Citizenship Network, за підтримки Генерального директорату з питань освіти і культури Європейської Комісії, під назвою «Європейська хартія активної громадянськості» (2006 р.), що поширює свою дію на організації громадян і державні установи, відмічено: «Громадянськість відображає поєднання економічних, філософських і етичних аспектів діяльності людини. Державні установи зобов'язуються підтримувати ініціативи, працювати над загальними проектами з автономними організаціями громадян, як з партнерами, стимулювати участь таких в процесі прийняття рішень, залучати їх до оцінювання державних суб'єктів щодо дотримання прав громадян, забезпечувати з ними дієвий зворотній зв'язок, надавати всіляку підтримку, полегшувати доступ до матеріально-технічних ресурсів, призначати співробітників із зв'язків з організаціями, на засадах довіри долучати їх до формування державної політики»¹.

Професійна діяльність потребує *духу громадянськості у державного службовця, невіддільного від поваги до чинного законодавства, позитивної відповідальності, як досягнення*

¹ Starkey H. Democratic citizenship, languages, diversity and human rights/Guide for the development of Language Education Policies in Europe. From Linguistic Diversity to Plurilingual Education // Language Policy Division Directorate of School, Out-of-School and Higher Education. - Strasbourg : Council of Europe, 2002. - 33 pgs.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВИТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВИТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
ДОССУ СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВИТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВИТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ

державних службовців, що передбачає розвиток їх здатності ефективно здійснювати професійну управлінську діяльність і готовність до свідомого саморозвитку у ній.

Громадянин – це особа, яка пов'язана постійним правовим зв'язком з певною державою, що виявляється у системі їхніх взаємних прав та обов'язків.

Громадянське суспільство – це сукупність вільних об'єднань та асоціацій громадян, пов'язаних суспільними відносинами, які характеризуються високим рівнем громадянської свідомості, політичної культури їх учасників, перебувають поза межами директивного регулювання держави, але гарантуються та охороняються державою.

Громадянська освіта – система навчально-виховних заходів, спрямована на формування громадянськості як інтегрованої якості особистості, що дозволяє людині спрямовувати свою діяльність на суспільно корисні результати, набуття досвіду колективної діяльності, поєднаних з позитивно-моральними шляхами досягнення цілей.

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

Громадянські компетентності – динамічна система знань, установок, цінностей, здатностей та особистісних якостей, що у своїй сукупності дають можливість особі ефективно діяти в умовах громадянського суспільства, реалізувати права, свободи людини і громадянина та сприяти вільному, гармонійному розвитку особистості. Розвинені громадянські компетентності відображають аспекти автономності, відповідальності, вмотивованості як особистісних якостей державного службовця, його орієнтацію на реалізацію громадянських цінностей, прийняття відповідальних рішень в ситуації вибору.

Демократичні компетентності – складові громадянських компетентностей, це ті здатності, спроможності людини активно й ефективно реалізувати свої громадянські права і обов'язки, творчо й відповідально розвивати культуру демократії в умовах розвиненої (консолідованої) демократії. Громадянські компетентності на відміну від демократичних, стосуються здатностей громадян брати участь у системі своїх прав та обов'язків, піклуватися про суспільний інтерес як

*постійного балансу, розумної гармонії державного, суспільного, особистого у рішеннях та діях, протидії партикулятивним цінностям у державній службі, об'єктивно інструменталізуючи морально-етичні знання. Духовні та моральні цінності є реальним ресурсом справжньої індивідуальної свободи, політичного плюралізму, верховенства права. Таким чином, **культура громадянськості для професійної діяльності державних службовців є своєрідною культурою доброчесності**, через яку виробляється здатність гармонізувати комунікації з соціумом, **запобігти зловживанню службовим становищем**.*

Наразі очікування різних соціальних груп щодо професійної діяльності державних службовців стосуються: дотримання системою державної служби національних інтересів України (патріотизм), функціонально-операційних цінностей демократичного врядування і кращих практик ефективного управління (відкритість, прозорість, публічність, участь громадськості у прийнятті рішень, доброчесність); співвіднесення змісту/сенсу нормативних і реально працюючих цінностей управлінської діяльності (наполегливість, цілеспрямованість, ініціативність, творчий підхід у професійній діяльності, постійний саморозвиток кадрів державної служби заради відповідності стандартам демократичної держави, недопущення тиску з боку представників бізнесу чи політичних сил на посадовців. Окрім того, суспільний запит, створений інститутами громадянського суспільства після масштабних акцій громадянського протесту під назвою «Революція Гідності» (21 листопада 2013 - лютий 2014 рр.), досі підтримує суспільний дискурс на тему професіоналізації державної служби в Українській державі, що тривалий час переживала затяжні управлінські кризи. Бажання управлінців відповідати викликам динамічних євроінтеграційних процесів, оптимізм молодих кадрів, які долучилися в систему, вмотивованість дотримуватися принципів «доброго врядування» у відповідь на широку антикорупційну діяльність суттєво посилили адаптивну реакцію державних службовців на оновлену правову базу державної служби в Україні. Наразі важливо підтримати *позитивні зрушення, що розпочалися в системі державної служби. Самовідтворення таких процесів може бути забезпечено через розвиненість у державних службовців громадянських компетентностей*.

Нормативно-правове забезпечення публічної служби містить положення про вимоги розвиненості громадянських компетентностей у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема пункти 4, 5, 8, 9 статті 4 Закону України «Про державну службу» (10.12.2015 р.) визначають принципами державної служби: патріотизм, доброчесність,

політичну неупередженість, прозорість¹. Останні є проявами громадянських компетентностей. Потребу розвиненості громадянських компетентностей у державних службовців декларують також інші нормативні акти, зокрема «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2015 № 65, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 16 квітня 2015 р.), постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» № 246 від 25.03.2016 р., Закон України «Про запобігання корупції» (від 14.10.2014 р.), «Вимоги до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2015 № 65, зареєстровані в Міністерстві юстиції України, 16.04.2015 р.).

Середовищем та засобом розвитку громадянських компетентностей у державних службовців є освіта для демократичного громадянства (ОДГ) та освіта з прав людини (ОПЛ). Беручи за основу модель компетентностей, що базується на основних принципах ОДГ/ОПЛ - «навчання про», «навчання через» і «навчання для» демократії, до системи громадянських компетентностей державних службовців відносять прояв тих їхніх здатностей, що забезпечують ефективність професійної діяльності та позитивний вплив на процеси демократизації - прозорість, відповідальність, інноваційність, толерантність, демократичне лідерство, активну життєву/громадянську позицію, комунікативність тощо.

Громадянські компетентності - це базові, загальні компетентності або «компетентності для життя», володіння якими необхідне в будь-якій сфері діяльності людини. Ці компетентності не входять у структуру професійної компетентності особистості. Однак, у кожній професійній групі прояв громадянських здатностей - особливий, що визначається досвідом людини у конкретній професійній сфері. Вимогами усіх професій публічного сектору (педагоги, лікарі, науковці тощо) до особистості є високий рівень громадянських компетентностей. Однак, саме у державних службовців цей рівень має бути найвищий. Адже державні службовці відповідальні за забезпечення систематичного громадського дискурсу і діалогу, розробку публічної політики з врахуванням інтересів усіх сторін та, власне, за формування культури демократії, навчання населення громадянськості через участь у практичних демократичних процедурах обговорення і прийняття рішень.

У випадку демократії конфлікт у формуванні політичних суджень, суспільних проблем вирішується за допомогою публічних дебатів, досягнення спільного розуміння шляхом переговорів. *ВВироблення політики стає здатністю визначення природи*

¹ Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. [Електронний ресурс] // Офіційний веб-портал Верховна Рада України. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВИТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВИТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВИТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВИТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ

в демократичних, так і напівдемократичних політичних режимах.

Освіта для демократичного громадянства (ОДГ) – навчання, підготовка, практична діяльність, що за рахунок підвищення обізнаності, формування навичок і розуміння, розвитку ставлення та поведінки учнів та слухачів, надає їм можливість зробити свій внесок у будівництво та захист універсальної культури прав людини в суспільстві з метою заохочення і захисту прав, основних свобод людини.

Демократичне громадянство – взаємовідносини, зв'язки між державою та громадянином, суспільством і спільнотами громадян, що передбачають активну участь індивідів у системі громадянських прав та обов'язків в умовах демократичного політичного режиму.

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

Освіта з прав людини (ОПЛ) – навчання, підготовка, практична діяльність, що за рахунок підвищення обізнаності, формування навичок і розуміння, розвитку ставлення та поведінки учнів та слухачів, надає їм можливість здійснювати й захищати свої демократичні права та обов'язки в суспільстві, цінувати різноманітність, відігравати активну роль у демократичному житті з метою заохочення, захисту демократії і верховенства права.

спільного розуміння, нескінченної низки обговорень і стратегічних кроків, за допомогою яких різні актори публічної політики у вільних форумах публічних дискусій конструюють взаємозумовлене розуміння. Це розуміння перетворюється в колективні проекти, плани, заходи, артефакти, що стають предметами в наступному циклі побудови порозуміння у суспільстві.

Ситуація проблемного характеру.

Великі корпорації, урядові чиновники, національні групи інтересів і професійні організації мають високий ступінь організованості й володіють ресурсами для наймання досвідчених захисників. Органи місцевих громад, малі підприємства, громадяни з невеликими доходами, зазвичай, опиняються в гіршій ситуації навіть в умовах формальної рівності доступу до прийняття рішень (такого, як законодавчі слухання, судові справи, розгляд проектів, громадські слухання чи спеціальні комісії). Впровадження політики уповноваженими на це державними службовцями може діяти як антидот для такої нерівності, навчаючи учасників способам формування та здійснення публічної політики, спонсоруючи неформальні мережі й спрямовуючи увагу на ключові питання².

¹ Hoppe, R. (1993) "Political judgement and the policy cycle: the case of ethnicity policy arguments in the Netherlands", in Fisher and Forester (eds), 1993: 77.

² Bobrow, D. B. and J. S. Dryzek (1987) Policy Analysis by Design. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Pa.

11.2. Громадянськість, культура громадянськості та публічний інтерес

Суспільно-політичний характер державної служби обумовлюється спрямованістю на досягнення суспільного блага (публічного інтересу) як мети державного розвитку та залежить від набутих державними службовцями громадянських компетентностей.

Внутрішня спрямованість особистості на інтереси суспільства, орієнтація на постійне самовдосконалення людини для суспільного блага знаходить своє вираження у громадянськості, що відображає характеристики суспільної та загальнолюдської особистісної сутності державного службовця, поряд із професійною. Усвідомлення беззаперечної цінності суспільного інтересу, забезпечення пріоритету загального блага громадян над особистими, приватними або корпоративними інтересами є одними із засадничих принципів професійної діяльності державних службовців.

Публічні інтереси - це інтереси соціальної спільноти, суспільні інтереси, без задоволення яких, з одного боку, неможливо реалізувати приватні інтереси, а з іншого - забезпечити цілісність, стійкість і нормальне функціонування організацій, держав, націй, суспільства та їхній розвиток, відповідно. Публічні інтереси є відправною точкою і детермінують функції, цілі, обов'язки органів публічного управління. Визнання інтересів публічними є умовою, гарантією існування та розвитку відповідних спільностей.

Визнання публічності інтересу здійснюється шляхом його правового (юридичного) забезпечення - фіксації в нормах (законах) та через встановлення механізму його реалізації. Наприклад, публічні інтереси українського народу зафіксовано у Конституції України. Публічні інтереси широкої групи людей, наприклад, професійної - можуть бути задекларовані у відповідному галузевому законі. Суспільні інтереси - ширше поняття, оскільки останні можуть не декларуватися в нормативних актах, але при цьому бути легітимізованими у громадській думці.

Перехід від відомчості до функціональності в державному управлінні потребує нової системи рекрутування у державній службі, що базується на інституціалізації не лише громадянських, а й моральних якостей людини. Стратегічному курсу сучасної Української держави потрібні державні інституції, які будуть одночасно результативними та інноваційними, керівники, справжній спосіб життя яких відповідатиме цілям, в які вони вірять. В результаті це забезпечить не лише ефективну професійну діяльність державних службовців, спрямовану на захист публічних інтересів, а й принесе останнім глибоке задоволення від професійної зайнятості.

Морально-етичні обґрунтування закладають ціннісно-світоглядні рамки функціонування держави. Принцип моральності публічного управління відображає обов'язок держави виступати в ролі джерела і організатора морального порядку, захищати цивілізаційно-культурний код країни. Моральність публічного

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА

Громадянськість (як особистісна якість) – ціннісно-смісловий регулятор поведінки людини, внутрішня спрямованість особистості на інтереси суспільства, що зумовлює побудову відповідних відносин з іншими людьми, суспільством та державою, виходячи з моральних принципів, пріоритетності права, внутрішньої свободи, дисциплінованості та відповідальності особи, а також уявлень щодо призначення людини в суспільстві.

Громадянськість (як якість соціуму) – «суспільна розумність», певний морально духовний стан людей, що передбачає відчуття власної свободи і, водночас, відповідальності за свій вибір та діяльність, віру у суспільні цінності.

Громадянськість державного службовця – це ціннісно-смісловий стержень професійної поведінки державного службовця, що спрямовує його професійну діяльність на забезпечення публічного інтересу, гармонізацію суспільного розвитку, примноження загальнолюдських цінностей, а також реалізацію мети демократичної співдружності

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

через здійснення діалогу громадян та органів влади.

Громадянська культура – внутрішня спрямованість особистості на активну участь у системі своїх прав та обов'язків, якими характеризується постійний правовий зв'язок людини та держави та які, водночас, визначаються наріжними цінностями суспільно-політичних відносин.

Культура громадянськості – інтегральна якість особистості, що дозволяє людині у неконфліктний спосіб представляти державі свої громадянські переконання, проявляючи творчість, уміння політичного діалогу та ведення дискусії, морально-політичну порядність, свідому дисциплінованість, відповідальність; здатність індивіда спрямовувати свою діяльність на суспільно корисні результати, поєднані з позитивно-моральними шляхами досягнення цілей.

Громадянська позиція – система ціннісних, суспільно-політичних орієнтацій та настанов, самостійних індивідуальних суджень про суспільство, опосередкованих соціокультурною обстановкою конкретної країни, які

управління конкретизується через ідею морального та відповідального служіння держави народу, імперативно визначає рамки відношення публічної влади до людини, країни, її багатств, сучасного, майбутнього та минулого, відображає людяність в державному управлінні. Як стверджував Ч. Гарофало, *державне управління – це принципово моральна діяльність, а державний управлінець в такому випадку є моральним агентом.*

Громадянськість – морально-психологічна основа формування світогляду державних службовців. Бути справжнім громадянином – «відчувати нерозривну totoжність між інтересом держави та власним інтересом. І через це визнавати своїм власним інтересом – кожен духовно правильний інтерес кожного зі своїх співгромадян». Таким чином, основною складовою громадянськості є прийняття суспільної цілі. Лише щира участь у житті власного народу та піклування про його розвиток створює умови для усвідомлення державним службовцем суспільного інтересу та визначає його громадянськість.

Бюрократичний підхід до здійснення публічної політики – неефективний у XXI ст. Інформаційні можливості сучасності дають змогу посилити децентралізацію і впровадити більш відповідальні форми державних організацій. У векторах змін закладені такі принципи:

- вироблення політики має стосуватися уповноваження громад, а не просто надання управлінських послуг;
- державне управління повинне стимулювати конкуренцію в наданні послуг, а не монополію;
- публічним/державним організаціям слід керуватися розумінням місії, а не правил;
- фінансування має зосереджуватися на наслідках, а не на забезпеченні діяльності організації;
- пріоритетом мають бути інтереси споживача, а не потреби службовця;
- інвестувати слід у запобігання, а не виправлення².

Генератором інституційних змін у державній службі стають процеси самоідентифікації, всередині яких знаходиться людська особистість. Цю тезу підтверджують польські експерти через підхід *трактування органів державної служби знанневими організаціями*. Основна мета знанневих організацій – виготовляти нематеріальні блага, цінність яких прив'язана до креативності та ініціативності, які генеруються в процесі їх створення. Креативність та інновації починаються із вмотивованих людей. Тому характеристика

¹ Ильин И.А. Сочинения : в 2 т. / И. А. Ильин. – М. : Медиум, 1994. – Т. 2. : Религиозная философия. – 576 с. – С. 271.

² Osborne D. and T. Gaebler (1992) Reinventing Government. Addison-Wesley, Reading, Mass.

успішних знанневих організацій - фанатичне зосередження на залученні й утриманні найактивніших знанневих працівників. Причому не ціною високих зарплат, а можливістю побудувати кар'єру, сповнену сенсу¹. Публічний сектор надає людям найбільшу можливість для значущої творчості та впливу. Система державного управління не зможе відповісти на виклики часу, якщо суспільні інтереси не будуть поєднані з індивідуальними прагненнями державних службовців. Тут йдеться і про справжнє задоволення нематеріальними винагородами (повага, натхнення, що сприяють реалізації власних уявлень про хороше життя), які надає публічна служба, і про оцінку службовцями свого життя чесно та цілісно.

Потребами вітчизняного державного службовця є прояв активностей у таких напрямках:

- постійно удосконалювати свої переваги привабливого лідера;
- підвищувати стандарти, надихаючи людей власним прикладом;
- узгоджувати свій спосіб життя з реаліями державного сектора;
- культивувати в собі інтерес до людей;
- бути незмінно працелюбним;
- цінувати нематеріальні вигоди;
- розвивати свою природну допитливість і на основі цього - принести позитивні зміни в Україну, ведучи активне наповнене життя;
- демонструвати відповідальність за забезпечення публічного інтересу, проявляючи свою громадянську позицію.

Наповнене професійне життя державного службовця, його ініціативність та сумлінність та робочому місці значною мірою залежить від таких умов:

1) стан потоку - вміння повністю віддатися відкриттю нового, отриманню нового досвіду, цікавій професійній діяльності (фахівці, які отримують задоволення від занурення в нові ідеї можуть знайти велику внутрішню мотивацію, щоб працювати в галузі тривалий час);

2) наповненість сенсом, тобто необхідність бути частиною чогось «більшого» (наприклад, управління командою, що несе відповідальність за майбутнє міста дає ширші можливості для відкриття нового і нових цікавих знайомств, ніж керування філією банку);

3) справжні стосунки з людьми (інтерес до людей, прагнення ділитися новими ідеями, формування капіталу відносин);

4) об'єктивні життєві досягнення².

Характер роботи публічного сектору буде цікавим для самовідданих людей, що орієнтуються на суспільний інтерес. Щоб таких фахівців ставало більше, важливим буде *постійне зміцнення ціннісних основ світогляду державних службовців*. Це забезпечить

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВОВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ПРАВОВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВОВА ДЕРЖАВА
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВОВА ДЕРЖАВА

характеризують людину і як члена суспільства, і громадянина держави.

Доброчесність державного службовця – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та його відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих державному службовцю повноважень.

Публічні інтереси – визнані публічною владою та суспільством інтереси, що користуються підтримкою держави; узагальнений варіант індивідуальних та групових, правових, соціальних, економічних інтересів, що в сукупності, за умови формулювання їх змісту легітимним способом, складають ціннісно-сміслову ядро державного управління.

¹ Кішіловські М., Кішіловські І. Адміністративна стратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління. - К. : Основи, 2017. – 368 с. - С. 331.

² Там же. - С. 319.

³ Там же. - С. 326

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.2. Громадянськість, культура громадянськості та публічний інтерес

успішне виконання останніми своїх обов'язків, знівелює потребу наявності різноманітних антикорупційних органів, адже механізми доброчесної діяльності стануть наріжною культурною установкою представників цієї професійної групи.

В сучасній Україні зростання ролі ціннісних засад державної служби пов'язано з прискороною політичною модернізацією і стійким запитом громадян на доброчесність, етичність, патріотизм, моральну осудність, відповідальність, гуманізм, культуру співучасті державних службовців.

Громадянськість - це найширше поняття з ряду культурологічних понять, що віддзеркалюють світоглядно-поведінкові установки свідомого члена соціальної спільноти.

Серед інших понять, що сприяють створенню життєвого простору для консенсусного суспільства (від найвужчого до найширшого), є:

- *громадянська культура (відображає політико-правовий, соціально-економічний зміст суспільно-політичних взаємодій);*
- *культура громадянства (відображає мультикультурно-етнічний та, частково, соціальний зміст суспільних відносин);*
- *культура громадянськості (відображає громадський, соціально-морально-етичний аспект життєдіяльності суспільства).*

Громадянськість державних службовців - це культурна установка, що спрямовує їхні професійні дії на захист публічного інтересу. Наразі у вітчизняних програмах професійної освіти (зокрема, підвищення кваліфікації) державних службовців, багато уваги приділяється індивідуалізму та процедурно-правовим аспектам демократичного управління і порівняно небагато - громадянськості та відповідальності.

Основа громадянськості - прийняття суспільної цілі. Суспільство з високим рівнем міжособистісної довіри характеризується пріоритетом суспільних цінностей і здатністю до суспільної взаємодії. Важливою характеристикою світогляду людей, які присвячують себе суспільній діяльності є служіння громаді, що пов'язане з почуттям обов'язку по відношенню до людей. Довіра, віра в справедливість передбачає добровільне взяття членами суспільства зобов'язань щодо здійснення суспільних функцій.

У компетенції державних службовців є сприяння діяльності інститутів громадянського суспільства, організація участі громадськості у обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Для розвиненого громадянського суспільства характерні активна й орієнтована на суспільні цілі позиція громадян, егалітарні політичні відносини, засновані на співпраці суспільні відносини. На думку Ж.-Ж. Руссо, забезпечення співавторства законів через загальну волю в межах громадянського суспільства робить громадян вільними, а закони - легітимними. Тому, активна участь у процесах обговорення та прийняття рішень, здатність слухати інших і формулювати власну позицію, гарантує, що індивіди стають громадянами, а не лише суб'єктами. Демократичній політичній свідомості притаманна *впевненість громадян, що влада відповідально ставиться до їх потреб.*

Сучасна концепція громадянства включає як формально-юридичний зміст (правова концепція громадянства), так складову світоглядної та духовно-моральної вартості громадянства (культурна концепція громадянства). Те, що більшість концепцій громадянства позиціонують себе як опозиційні до культури (так зване culture-free citizenship); у сучасному мультикультурному світі є проблемою. Адже держава інерційно не відчуває потреби толерувати соціум, коли перед нею знаходиться спільнота громадян, які формально-юридично однакові (мають однаковий паспорт громадянина України), не відрізняються за жодними культурними ознаками. Натомість, суспільство часто, із різною інтенсивністю, стикається з конфронтаціями носіїв відмінних культурних цінностей. Це зумовлює потребу шукати ті загальноцивілізаційні, стійкі (архаїчні) ідеї, що неспірно об'єднуюватимуть носіїв різних культурних ознак - громадянськість. Громадянськість як якість характеризує установки та орієнтації щодо співпричетності особистості до загальних справ держави, засновані на загальнолюдських цінностях, оптимальному співвідношенні особистих і суспільних інтересів, які доповнюються компонентами громадянської відповідальності та соціальної активності (свідомі дії, спрямовані на позитивні перетворення). Зміст культури громадянськості передбачає звернення до ідеалів і переконань окремих культурних громад. Передбачається, що представники культурних громад повинні розробляти і поширювати моделі етичної поведінки з метою розробки і досягнення консенсусу між нормами громади і загальносуспільними стандартами, неспірного розуміння громадянської свободи, справедливості, яких необхідно дотримуватися.

Громадянськість відображає волю жити разом і, як якість, зберігається після втрати формального громадянства. У західній традиції «громадянськість», як і «громадянство» позначаються одним терміном «citizenship». Однак, як визначено у Cambridge Dictionary, «citizenship» містить значення, як власне правової концепції громадянства, так і позначення особи в статусі члена соціуму, поведінка якого відповідає очікуванням інших людей, які знаходяться поруч¹. Формування громадянськості є процесом визначення та закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, приведення їх у систему, що здатна діяти в напрямку задоволення певної актуальної суспільної потреби (суспільного інтересу). Громадянськість формується в процесі впливу моральності на політику, найоптимальніші умови для цього, звісно, наявні за демократичного режиму.

Потреба у демократичній громадянськості зростає із зміцненням Української державності. Наразі поняття «громадянськість» наповнюється різним змістом - від самопожертви на благо держави - до вільної та повноправної участі у громадському житті. В ідеалі громадянськість передбачає, що

¹ Volpp L. The Culture of Citizenship [Internet Resource] / L. Volpp // Theoretical Inquiries in Law. - 2007. - July. - Vol. 8. - No. 2. - P. 571-602. - UC Berkeley Public Law Research Paper No. 1015142. - Mode to access : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1015142.

² Citizenship // Cambridge Dictionary. - Mode to access : <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/citizenship>.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТА З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСКА ПОЗИЦІЯ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСКА КУЛЬТУРА
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.2. Громадянськість, культура громадянськості та публічний інтерес

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.2. Громадянськість, культура громадянськості та публічний інтерес

кожен повинен долучитися у вирішення питань, які стосуються життя в суспільстві. Кожен повинен діяти впродовж усього життя в ролі активного та відповідального громадянина, що поважає права інших, має розвинене почуття громадянської солідарності (не конкуренції), яке проявляється у виконанні громадянських обов'язків. Діяльність людини з розвинутою якістю громадянськості направлена, в першу чергу, на публічний (суспільний) інтерес. Повага до закону, що є складовою громадянськості, вимагає не сліпого підпорядкування вже прийнятим правилам і законам, а здатність брати участь у їх розробці.

Громадянська культура («civic culture») як явище сформувалася в рамках західної цивілізації і знаходилась тривалий час у контрверсії з культурою українського суспільства пострадянського періоду, яка тяжіла до культури радянського періоду. Це зумовило наявність тенденції, за якої в Україні громадянське суспільство, як елемент соціальної реальності, для індивіда не дуже значиме, адже він довгий час жив без нього і не відчував в ньому потребу. Громадянська культура значною мірою формується у взаємодії громадян з владою, отже, у цьому процесі важливу роль відіграє державна служба. Г. Алмонд і С. Верба виділили такі ознаки громадянської культури: відчуття гордості за свою націю, очікування справедливого відношення до суспільства з боку влади, свобода слова, емоційне (не афективне) залучення громадян у виборчий процес, толерантне ставлення до опозиційних партій, активна участь громади у місцевому самоврядуванні, впевненість у своїй можливості брати участь у політиці, громадянська співпраця і довіра, членство громадян у автономних об'єднаннях. Причому громадянин зберігає резерв активного впливу і проявляє його не завжди, а у випадку необхідності. *Проявами високого рівня громадянської культури є громадсько-державний патріотизм, високий рівень державницької свідомості, повага до Конституції, державних символів, підтримка законпорядку, державницьке мислення. Громадянська культура - категорія динамічного змісту в залежності від актуальної соціально-політичної ситуації у конкретній країні.*

Якщо поняття *громадянської культури є досить прагматичним* (як система актуальних цінностей, що обслуговує сталість розвитку та добробут носіїв конкретної громадянської ідентичності в даний момент), то поняття *культури громадянськості* («culture of citizenship») - більш широке за своїм загальноцивілізаційним змістом, гуманістичними компонентами. *Культура громадянськості - культурна рамка органічної суспільної єдності, співвіднесена із загальнолюдськими цінностями, окремі з яких формуються століттями і залишаються статичні навіть за умов недемократичного режиму. Саме від рівня культури громадянськості залежить наступність розвитку суспільства в кризових і посткризових умовах. Проявами культури громадянськості є ціннісне ставлення особистості до країни, держави та її громадян, підкреслення поняття рівної поваги і*

¹ Almond, G. and Verba S. (1989) The civic culture : Political Attitudes and Democracy in Five Nations6 Sage Publications, Inc.

гідності навіть там, де існує нерівність влади (захист інтересів меншості). Широко відображаючи горизонтальні взаємозв'язки між громадянами та їх колективами, установки культури громадянськості віддзеркалюють осмислення традицій, пам'ять соціального співжиття, традиції взаємодій з громадою, її окремими членами, колективами, усвідомлення важливого значення відмінностей між ними.

Громадянська культура та культура громадянськості закладають основу для розвитку громадянських компетентностей, є проявами таких (див. Табл. 1).

Таблиця 1. Структура громадянських компетентностей

Когнітивна складова	Афективна (емоційна) складова
<p>Вміння та навички</p> <p>Аналітичне та критичне мислення Навички автономного навчання та спільної діяльності Гнучкість та адаптивність Колаборація (співпраця) Попередження та вирішення конфліктів Емпатія, вміння слухати, переконливо висловлювати свою думку Багатомовність</p>	<p>Цінності</p> <p>Визнання беззаперечної цінності прав людини та людської гідності Визнання цінності справедливості, рівності, верховенства права, демократичного способу прийняття рішень Визнання цінності культурного багатоманіття Світоглядний плюралізм</p>
Когнітивна складова	Афективна (емоційна) складова
<p>Знання та їх критичне розуміння</p> <p>Знання самого себе та критична самооцінка Знання та критичне розуміння сучасного світу Знання структури та функціональності державного механізму, партійних та виборчих систем, розуміння викликів сучасної демократії та загроз авторитарних режимів</p>	<p>Ставлення, установки, позиції</p> <p>Відповідальність та впевненість у собі Прийняття невизначеності контексту публічних проблем Відкритість до інших культур, переконань, світоглядних установок, політичних поглядів інших людей Толерантність, повага Громадянська свідомість та активна громадянська позиція</p>

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ГРОМАДЯНСКА ПОЗИЦІЯ ГРОМАДЯНСКА КУЛЬТУРА
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ

**РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ
КОМПЕТЕНТНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ
ІНТЕРЕСІВ**

11.2. Громадянськість,
культура громадянськості
та публічний інтерес

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.2. Громадянськість, культура громадянськості та публічний інтерес

У зарубіжних програмах громадянської освіти щодо позначення громадянських компетентностей однаково часто вживають два терміни - civic competencies¹ і citizenship competencies². Європейська програма «Fostering Civic Competence Amongst Students» дає таке визначення *громадянських компетентностей* - це здатність і готовність брати активну участь у всіх сферах і контекстах соціального життя (школа, місцева громада, робоче місце, дозвілля), на основі довіри у відносинах з іншими людьми. Громадянські компетентності є інструментом для розширення можливостей розвитку індивіда в суспільстві, стимулювання його мотивації, автономії і відповідальності. З іншого боку, громадянські компетентності допомагають створити громадський капітал, який лежить в основі будь-якої демократії і моделі сталого соціально-економічного розвитку. М. Грін вважає, що громадянські компетентності формуються найкраще на практиці, в місцевому контексті, через залучення людей в розв'язання глобальних питань чи посередництвом колективного вирішення проблемних ситуацій на тему співіснування різних культур³.

Хоча громадянськість певним чином пов'язана з національним концептом, це - автономна і незалежна теорія. У *новітніх концепціях визначають спеціальний тип громадянськості, що існує і на наднаціональному рівні*. Така громадянськість проявляється через здатності, що вміщуються у global citizenship competences - *глобальні громадянські компетентності*, а саме:

- 1) *культурну емпатію*, міжкультурну компетентність як необхідний навик на робочому місці, в тому числі для посадових осіб;
- 2) *принцип прийняття рішень*, що полягає в усвідомленні взаємозалежності індивідів, почуття відповідальності, що виходить з цього, зразки, що формують етичні і справедливі відповіді на суспільні проблеми (критичне мислення, культурне співпереживання, етика);
- 3) *участь у соціальному і політичному житті своєї громади* (місцевої, національної, наднаціональної, релігійної), форма прийняття відповідального особистого вибору, моральний компас у глобальному співтоваристві⁴.

У сучасній Україні, в силу особливостей політичної кон'юнктури, демократія часто стимулюється короткостроковими політичними проектуваннями, що підривають сталий і послідовний процес розвитку культури взаємовідносин громадян із державою. Тому *громадянська активність українців зафіксована наразі на високому рівні, однак, вона носить швидше протестний, ніж усталений для демократії характер*.

¹ CIVICO [Internet Resource] / Fostering Civic Competence Amongst Students. - Mode to access : <http://www.civicoproject.eu/>.

² Citizenship Competencies [Internet Resource] / Origins and Context of the Program. - Mode to access : <http://www.oas.org/udse/cddemocracia/ingles/colombia2.doc>.

³ Green M. Global citizenship : What are we talking about and why does it matter? / M. Green // Trends and Insights For International Education Leaders. - 2012. - January. - P. 1-3.

⁴ Там же.

11.3. Права людини як детермінанти діяльності органів державного управління

Усвідомлення беззаперечної цінності прав людини закладено у зміст громадянськості. Права людини - це правила, котрі діють між людьми та державою й державними органами та базуються на ключових цінностях: гідності, свободи, рівності, справедливості. Такі цінності, як безпека, порядок, мораль, національні традиції, є конкуруючими до прав людини цінностями, оскільки для їх захисту і охорони окремі права людини можуть бути обмежені за певних умов. У демократичному суспільстві забезпечується баланс цих інтересів, а права людини обмежуються лише у виключних випадках.

Громадянство в державах-членах Ради Європи ґрунтується на прихильності основним свободам людини. Зasadничі принципи таких свобод були проголошені у Декларації незалежності США (1776 р.), Декларації прав людини та громадянина (1789 р.) і переглядалися після Другої світової війни в Статуті Організації Об'єднаних Націй (1945 р.), Загальній декларації прав людини і громадянина (1948 р.). *Європейська Конвенція про права людини* (ЕКПЛ, 1950 р.) фактично перетворила ці історично виворені принципи в юридично дійсні гарантії. Двома стовпами європейських політичних цінностей у преамбулі ЕКПЛ визнано «ефективну політичну демократію» і «загальне розуміння та дотримання прав людини».

Комітет міністрів Ради Європи, у Програмі освіти для демократичного громадянства (6-7 травня 1999 р.) підтвердив своє бачення майбутнього Європи, як вільнішого, більш терпимого і справедливого суспільства на основі солідарності, спільних цінностей та культурної спадщини, збагаченого своєю різноманітністю. Для ефективного використання цього ресурсу потрібно *прищеплювати культуру прав людини*, зміцнювати моральність, соціальну згуртованість, взаєморозуміння та солідарність, формувати прихильність до цінностей, що дозволяють громадянам ефективно впливати на політику на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Громадяни України не цілком розуміють природу і зміст прав людини, включаючи в це поняття свій зміст, орієнтований на загальну оцінку поганого і хорошого, що відбувається в країні. Наприклад, за результатами соціологічного дослідження 2017 р. 54% українців ніколи не намагалися захищати свої права². Така ситуація значною мірою спричинена кризою довіри до органів влади та системи державного управління. Адже громадяни України визначили лідерами з ефективності захисту прав людини не суди чи інші органи влади, а ЗМІ (28% опитаних)³. Навіть державні службовці назвали звернення до ЗМІ найбільш ефективним

¹ Council of Europe, 1999, Declaration and Programme of Action 99(76) of the Committee of Ministers on Education for Democratic Citizenship based on the Rights and Responsibilities of Citizens [Internet Resource]. - Strasbourg : Council of Europe. - Mode to access : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=447269&Site=CM>.

² Права людини: загальнонаціональне дослідження, 2017 р., United Development Programme in Ukraine, www.ua.undp.org.

³ Там же.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТА З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
ДОССУ СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТА З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА

Права людини – певні правила, що виступають основним принципом побудови розвиненого демократичного суспільства та які повинні виконуватися державними органами у відносинах з людиною.

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.3. Права людини як детермінанти діяльності органів державного управління

способом захисту прав людини. Звернення до Європейського суду з прав людини відзначили 19% респондентів, звернення до суду з використання власних знайомств - 16%, звернення до поліції - 10%, звернення до місцевої влади - 8%¹. Причому з числа тих, хто намагався захистити свої права, 65% громадян це не вдалося².

Ситуація для роздумів.

Уявіть собі, що одного дня в країні, де цілі покоління вирости з МакДональдсом як символом раціональності, було прийнято рішення «рональдизувати» систему освіти. Протягом п'яти років усі вчителі були звільнені, а надання освітніх послуг було покладене на систему швидкого харчування. Замість публічної освіти були створені школи, засновані приватним сектором. Були підготовлені мак-вчителі з обмеженим діапазоном вмій і розподілені до мак-школ, де діапазон предметів складався з читання, письма й арифметики. Школи були ідентичними між собою, а предмети готувалися і подавалися однаково. Школи наймали працівників, підготовлених у мак-центрі, мотивованих нагородами у вигляді «золотих яблук», що нашивалися на привабливу мак-уніформу. Ці мак-викладачі використовували ключові мак-тести, розроблені експертами для того, щоб давати уроки на програмованій, передбачуваній, ефективній і контрольованій основі. Там, де можливо, до навчання ретельно залучалися комп'ютери. Батьки споживачів заохочуються до участі в забавах школи, допомагаючи утримувати її в чистоті, а також до оцінки кваліфікації мак-вчительського колективу. Завдання менеджера школи полягало в забезпеченні відповідності якості та кількості результату «Інструкціям мак-менеджера». Для цього кожний учитель мав заповнити «Щоденник» зі звітом про виконання завдання, як, наприклад, досягнення стандарту читання. Вимірювання досягнень (мак-цілі) проводиться районним менеджером і публікується кожного тижня; результати виставляються також на зовнішній дошці біля школи. Для батьків було створено послугу «мак-драйв», щоб вони могли забирати навчальні послуги «з собою» (мак-відео, компакт-диски). Батьки могли обрати на конференції споживачів іншу компанію на наступний контрактний період. Якщо у них була можливість, вони могли просто під'їхати до іншого освітнього вікна, сподіваючись, що інша «школа швидкої освіти» працювати краще. Але марно: Громадянські компетентності передбачають розуміння цінності різноманіття. Завдання держави - гарантувати та захищати, зокрема, право на вибір та індивідуальність.

¹ Права людини: загальнонаціональне дослідження, 2017 р., United Development Programme in Ukraine, www.ua.undp.org.

² Там же.

³ Парсонс В. Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики. - К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. - 549 с. - С. 448-449.

У переліку найчастіше згаданих українцями прав, згідно з результатами дослідження Київського міжнародного інституту соціології (2016 р.), є: право на працю (25%), свобода слова (20%), право на освіту (18%), право на медицину, лікування та здоров'я (13%), виборчі права (9%). Відповідь «складно відповісти, не знаю» дало 35% респондентів¹. Такі результати свідчать про те, що третина громадян України взагалі не знає своїх прав. Цю частину населення, звісно, не можна охарактеризувати як таку, що має розвинену культуру громадянськості. Це, швидше, правові нігілісти, що становлять не зовсім повноспроможну частину суспільства. *Будучи значною мірою не обізнаними стосовно прав та обов'язків державних службовців, суспільство веде з ними діалог далеко не з консолідованої позиції.* Можна погодитися також з пріоритетом соціально-економічних прав для українських громадян, що свідчить про недостатню ефективність соціальної держави в Україні.

Як засвідчили соціологічні дослідження, 75% громадян України інформацію про права людини отримують з телебачення, 50% - у закладах освіти, а найменша кількість респондентів - від громадських організацій та державних органів². Це свідчить не лише про кризу довіри громадян до органів влади, але й недостатньо ефективну роботу органів влади, спрямовану на забезпечення публічних інтересів, у центрі яких має бути забезпечення реальності прав і свобод громадянина. Громадянин не відчуває належну підтримку з боку держави у забезпеченні своїх прав, відповідно, може стати недостатньо активним у виконанні своїх громадянських обов'язків. Означена ситуація є фоном, що суперечливо впливає на стан культури громадянськості як пересічних громадян, так і публічних управлінців.

Права людини - невід'ємні та належать їй від народження. Людині не потрібно вдаватися до певних активностей, щоб отримати свої права. Однак, згідно з результатами соціологічних досліджень, це знають лише 90% суддів, 62% поліцейських та 75% вчителів³. Серед державних службовців з цим погодились лише 54% (30% службовців вважають, що права надаються людині державою)⁴. Отже, близько половини державних службовців належно не освічені з питання прав людини. Звідси і витікає багато проблем реалізації законодавчих норм у сфері прав людини, які у конкретних ситуаціях можуть блокуватися фахівцями, що відповідають за дотримання закону, але слабо розуміються на цьому питанні.

Культура громадянськості передбачає не лише автономію у суспільно-політичній сфері, свободу та самодостатність громадянина з високим почуттям людської гідності, але і врівноваженість такої свободи повагою індивіда до прав і свобод інших людей. Серед цінностей, визнаних українцями пріоритетними для прав людини є: свобода (80,3%), безпека (71,9%), справедливість (70,1%),

¹ Громадянськість в Україні, Молдові та Білорусі, 2016 р., Київський міжнародний інститут соціології для ПРООН 2016 р., United Development Programme in Ukraine, www.ua.undp.org.

² Права людини: загальнонаціональне дослідження, 2017 р., United Development Programme in Ukraine, www.ua.undp.org.

³ Там же.

⁴ Там же.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВИТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВИТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВИТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВИТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.3. Права людини як детермінанти діяльності органів державного управління

**РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ
КОМПЕТЕНТНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ
ІНТЕРЕСІВ**

**11.3. Права людини як
детермінанти діяльності органів
державного управління**

гідність (64,4%), рівність (56,7%), відповідальність (49,3%), мораль (44,2%), порядок (43,9%), патріотизм (38,0%), толерантність (25,0%)¹. Як бачимо, цінність свободи є важливою для абсолютної більшості українців, а відповідальності - лише для половини. Однак, такий високий відсоток відповідей стосовно цінності свободи можна поставити під сумнів. Адже на питання: «Що є пріоритетним - достаток чи свобода?», 34% українців були готові поступитися частиною прав заради добробуту, 33% - визнали, що готові терпіти матеріальні труднощі, але не поступитися правами, 33% - не визначились².

Загалом, за 2014-2017 рр. оцінка громадянами змін у сфері прав людини є невтішною - лише для 4% українців ситуація покращилась, для 35% - погіршилась, для 23% - щось покращилось, а щось погіршилось, для 28% - нічого не змінилось³. На нашу думку, в узагальненому вигляді ці дані можуть опосередковано характеризувати невисоку спрямованість діяльності публічних управлінців в сучасній Україні на забезпечення суспільного інтересу та невідповідність рівня їх громадянських та професійних компетентностей очікуванню громадян.

Щоб співвіднести суміжні до громадянських компетентностей категорії із поняттям прав людини, уточнимо їх визначення:

1) **громадянство (правова концепція) - це постійний правовий зв'язок особи і держави, що виявляється у їх взаємних правах та обов'язках;**

2) **громадянська культура - внутрішня спрямованість особистості на активну участь у системі прав та обов'язків, культура ефективного «використання» формально-юридичного статусу громадянина посередництвом різних каналів участі в суспільно-політичному житті, що відображається у взаємодії з державою;**

3) **культура громадянськості - громадянські орієнтації, співвіднесені із загальнолюдськими цінностями, що закладають основу для глибокого усвідомлення людиною своїх громадянських прав та обов'язків, установки громадянина, що знаходять вияв у процесах самовдосконалення, поєднаних з позитивно моральними шляхами досягнення цілей для колективного блага.**

Останні соціологічні дослідження дають змогу осмислити розуміння українцями своїх громадянських обов'язків. Серед таких обов'язків значаться: дотримуватися закону і правопорядку (32%); платити податки (21%); служити в армії і захищати свою країну (15%); голосувати на виборах (6%); працювати (5%); складно відповісти (39%)⁴. Ці громадянські обов'язки стосуються проявів громадянської культури, їх виконання регламентується законом (окрім виборчого права в Україні) і держава у багатьох випадках може застосувати заходи примусового впливу у разі відмови від їх виконання.

¹ Права людини: загальнонаціональне дослідження, 2017 р., United Development Programme in Ukraine, www.ua.undp.org.

² Там же.

³ Там же.

⁴ Громадянськість в Україні, Молдові та Білорусі, 2016 р., Київський міжнародний інститут соціології для ПРООН 2016 р., United Development Programme in Ukraine, www.ua.undp.org.

Серед інших громадянських обов'язків, названих українцями, були саме ті, які можна віднести до проявів культури громадянськості: намагатися працювати офіційно, платити комунальні послуги, не порушувати права інших, працювати на благо країни і брати участь в її розвитку, виховувати дітей, дотримуватися чистоти в місті, уникати конфліктів або їх попереджати, допомагати тим, кому потрібна допомога, поважати працю інших людей, забезпечити своїм дітям освіту, розмовляти українською мовою, практикувати і підтримувати українські традиції, займатися волонтерством, долучатися до підтримки місцевих та регіональних ініціатив соціального характеру¹. Виконання громадянських обов'язків такого типу держава жорстко не регламентує. Основним регулятором у здійсненні останніх виступають ціннісні, культурні світоглядні, поведінкові установки кожної людини, якими вона оперується у спільноті, її уявлення про справедливість, чесність, добро.

У «Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (від 5.08.2016 р.) задекларовано такі обов'язки цієї професійної групи, виконання яких відображає рівень їх громадянської культури та культури громадянськості: п.4. «...сумлінно, компетентно, результативно і відповідально виконувати свої обов'язки, проявляти ініціативу»; п.5. «...бути доброзичливими, неухильно дотримуватися загально визнаних етичних норм поведінки. З повагою ставитися до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, їх об'єднань, не бути байдужими до їхніх правомірних дій та вимог»; п. 9. «...шанувати народні звичаї та національні традиції»; п. 10. «...не допускати дискримінації державної мови»; п. 12. «...поважати приватне життя інших осіб»².

В сучасній Україні вчені констатують домінування формально-адміністративної практики державного управління, що слабо відображає гуманістичний зміст останньої та спрямованість на публічний інтерес у нових умовах. Серед найрозвиненіших в системі державної служби виявляється функція, характерна для радянської доби - адміністративна, а найслабшою за розвитком - мотиваційна. Але саме мотиваційна функція державних службовців у нових суспільних умовах органічно пов'язана з демократією участі, заохоченням громадян до співпраці з владою. У ході дослідження 2015 р. було з'ясовано, що державні службовці назвали останніми в переліку тих, на чії рекомендації вони б опиралися, - громадські організації. При цьому, державні службовці менше довіряють співвітчизникам, але більше - колегам³.

¹ Громадянськість в Україні, Молдові та Білорусі, 2016 р., Київський міжнародний інститут соціології для ПРООН 2016 р., United Development Programme in Ukraine, www.ua.undp.org.

² Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158, зареєстровані в Міністерстві юстиції 31.08.2016 № 1203/29333 [Інтернет-ресурс] / Офіційний веб-портал Верховної ради України. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

³ Моніторинг загальносистемних змін 1992-2015 рр. у Афонін Е., Балакірева О. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії // Український соціум. - 2015. - №1. - С. 7—22.

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.3. Права людини як детермінанти діяльності органів державного управління

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.3. Права людини як детермінанти діяльності органів державного управління

Це дає підстави стверджувати, що держава досі ставиться до громадянського суспільства з деякою пересторогою. Громадянське суспільство, в свою чергу, є незалежним настільки, наскільки держава «допускає» цю незалежність. Наразі громадянське суспільство не бачить в державі надійного соціального партнера. Така ситуація свідчить про недостатньо налагоджену співпрацю між державою та громадянським суспільством, невисоку підтримку державою громадського сектору. Відповідно, лише 8% громадян України є членами різного типу громадських об'єднань, хоча у сусідній Польщі - 20% населення. Кількість громадян, які економічно автономні щодо влади зростає в Україні надто повільно. Більшість громадських об'єднань України імітують свою діяльність, адже щорічну звітність до Міністерства юстиції подають лише трохи більше третини зареєстрованих громадських організацій. *Це свідчить про недостатньо сприятливий проектний фон культури громадянськості в сучасній Україні, що визначається саме через взаємодію та співпрацю держави і суспільства. Забезпечити більш результативну взаємодію громадського та державного сектору - одне із завдань, що стоїть перед оновленою системою державної служби в сучасній Україні. Така взаємодія має бути віддзеркаленням принципу беззаперечної цінності громадянських прав, що можливо за умови розвиненої культури громадянськості в структурі особистісних якостей державних службовців.*

11.4. Громадянські компетентності генерального директора директорату для аналізу та формування публічної політики

Громадянські компетентності сприяють успішній соціальній та професійній самоактуалізації особи¹ та закладають основу для формування професіоналізму особистості державного службовця, незалежно від посади, яку він обіймає. Прояв громадянських компетентностей відображає *трудоий аспект громадянськості*, адже кожен громадянин відповідає за свою професійну діяльність не лише перед конкретним, а й перед кінцевим працедавцем – суспільством.

Елементами громадянськості державного службовця є:

- гностичний (здатність до рефлексії власної професійної і громадянської позиції);
- мотиваційний (позитивне ставлення до своєї країни, прагнення до досягнення успіхів у професії на благо суспільства і держави, що виявляється у процесах самовдосконалення, стимулювання постійного саморозвитку);
- регулятивний (сформоване почуття професійного і громадянського обов'язку);
- когнітивний (знання про професійну етику і державні професійні стандарти);
- оціночний (здатність осмислювати, оцінювати себе як громадянина конкретної держави);
- емоційно-вольовий (співвідношення своїх емоцій та світобачення з позицією громадян своєї країни).

Визначення, формування і сповідування цінностей для посилення процесів демократизації залишається центральним завданням державного управління в сучасній Україні. Тому високий рівень набутих громадянських компетентностей у розробників державної політики є настільки важливим. Поняття «політика» зародилося із громадянського діалогу для забезпечення високої прозорості управління державою (у перших полісних формах демократії), так і наразі динамічно повертає собі попередній історичний зміст.

Одним із ключових завдань та напрямків діяльності директорату міністерства є:

- забезпечення формування державної політики на основі постійного аналізу стану справ у сфері його компетенції;
- вироблення альтернативних варіантів розв'язання існуючих проблем;
- здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики;
- визначення кола заінтересованих сторін, що є об'єктами впливу державної політики у сфері його компетенції;
- проведення з ними консультацій;
- здійснення фахових комунікацій².

¹ Лукашевич О. Громадянськість дорослої людини в контексті її громадянського розвитку / О. Лукашевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. - Вип. 2. - Том 1. - 2014. - С. 220–225. - С.223.

² Типове положення про директорат міністерства. Постанова КМУ від 18.08.2017 р. № 644 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-портал Верховна рада України. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-%D0%BF#n17>.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТА З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТА З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ

Good governance («добре (належне) врядування») – концепція, у якій активна співпраця влади, громадськості та бізнес-структур визнана визначальною для створення системи, яка б сприяла максимальному вивченню і задоволенню потреб громадян як у короткостроковій, так довгостроковій перспективах. Good Governance передбачає гнучке регулювання суспільних процесів, розширення кола суб'єктів управлінської діяльності на основі тристоронньої моделі: державний сектор (інститути державної влади), приватний сектор (бізнес), громадський сектор (інститути громадянського суспільства).

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські компетентності генерального директора директорату для аналізу та формування публічної політики

Розробка та аналіз публічної політики має бути спрямований на максимальні широкі кола громадськості, щоб збагатити і розширити політичні аргументи та дебати і стимулювати конкуренцію між ідеями та цінностями. Звідси, важливість організації справжнього діалогу між виробниками політики, фахівцями та «активним» суспільством. Високий рівень культури демократії як прояву громадянських компетентностей генеральних директорів директоратів передбачає не лише усвідомлення цінностей демократії, а й потреби передачі й застосування знань і демократичних вмінь максимальними широкими колами громадськості. Йдеться не лише про вирішення суспільних проблем, а й здійснення іншої важливої функції - об'єднання громадян через їх спільну участь та навчання культурі демократії, збереження впорядкованої держави.

Метою аналізу публічної політики повинна стати підтримка вироблення політики, сповнена просвітництвом широких верств населення, що може забезпечувати плюралізм повноважень і громадського контролю, який запобігатиме абсолютизації політичної влади. Практична реалізація політики як публічного навчання заснована на цінностях участі, спільного вироблення рішень, децентралізації, що передбачає використання діалогу, спілкування, співпраці, активну участь у здійсненні публічного вибору як способів виробництва і здійснення політики. Її результатом є формування так званого «доброго громадянина», що відповідатиме реаліям системи «доброго (належного) врядування» (Good Governance). У цій концепції публічна політика сприймається не у термінах «результатів» та «наслідків», а через участь і комунікацію.

За умов ліберальної демократії «простір публічної політики» більш заселений, тому роль дебатів стосовно цілей та засобів вироблення публічної політики очевидна. Громадяни, в свою чергу, виступають не споживачами, а формувальною силою цінностей та інститутів, повноцінними партнерами у виробленні, а не лише учасниками фрагментарної взаємодії наприкінці процесу здійснення політики.

Проблемна ситуація для прикладу

Органи влади можуть використовувати «журі громадян» для випробовування пропозицій прийняття рішень, рекомендацій для обговорення, особливо в рамках місцевого контексту (наприклад, стосовно закриття/відкриття амбулаторії, лікарні, місцевого клубу, побудови заводу з переробки відходів чи вирішення інших питань планування і розвитку), а також посередницькі групи, що зводять разом конфліктні інтереси на місцях, консультативні референдуми або електронні міські наради - все це є частиною стратегії зміцнення демократії на місцевому рівні.

¹ Lindblom, C.E. (1990) Inquiry and Change: The Troubled Attempt to Understand and Shape Society. Yale University Press, New Haven, Conn.

² Lasswell, H.D., Lerner D., Speirer H. (1980) Propaganda and Communication in World History. University Press of Hawaii, Honolulu: 533.

Середовище формування політики, на думку В. Парсонса, краще розуміти як дзеркало чи проекцію цінностей, переконань, припущень, які обумовлюють внутрішній процес вироблення політики¹. Публічна політика зосереджується на тому, що Дж. Дьюї визначив як суспільство та його проблеми. Термін «публічний» позначає ті аспекти людської діяльності, які вимагають державного чи соціального регулювання, втручання або, принаймні, спільних громадських дій². Публічний сектор, на відміну від приватного, характеризується складнішими та більш неоднозначними завданнями, значною кількістю проблем із впровадженням рішень, пов'язаний із суворішими стандартами зобов'язань та легальності³. Але у публічному секторі працює більше людей із ширшим діапазоном мотивації і саме тут наявно більше можливостей реагувати на проблеми справедливості, тобто діяти в інтересах суспільства.

Суспільні блага, так само, як і права людини, доступні усім та не підлягають вилученню, не відчужувані. Ці блага виробляється державою, оплачуються податками або позиками, їхня вартість може виражатися у рівні оподаткування. Добре врядування, спрямоване на реалізацію публічного інтересу - завжди цілеспрямоване. *Розробка політики стає результатом поступового пізнання суспільством самого себе, навчання на власному досвіді та визначення або коригування актуальних суспільних благ. Звідси, генеральні директори директоратів як відповідальні за аналіз та розробку політики мають найбільшою мірою бути спроможними ідентифікувати себе із суспільством, його запитами та потребами.* Тому громадянськість, становлячи основу об'єктивного бачення інтересів співвітчизників, минулого, теперішнього та майбутнього суспільства виступає певним мірилом відповідності професійної діяльності працівників директоратів. Не кажучи вже про те, що фахівці директоратів в ідеалі мають найбільшою мірою володіти усіма якостями «доброго громадянина».

Вироблення політики проходить успішніше, якщо воно пов'язане з конкретними контекстами (наприклад, історичним), а сам процес розробки політики - відображає вищу соціальну справедливість і посилення людської гідності та свободи. Тому культура громадянськості розробників політики, що забезпечує розуміння беззаперечної цінності прав людини та дотримання їх як частини самих демократичних процедур, значення активної громади, яка використовує певний контроль за умовами свого існування і може стежити за підзвітністю держави, особливо важливі.

Надійний аналіз політики повинен стояти на боці відкритого спілкування і необмеженої участі, іншими словами - на стороні *партисипаторної та дискурсивної демократії*³. Посилення взаємодії між громадськістю, розширення громадських

¹ Парсонс В. Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики. - К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. - 549 с. - С. 514.

² Там же. - С. 23.

³ Там же. - С. 28.

¹ Dryzek, J. S. (1993) "Policy analysis and planning: from science to argument", in Fisher and Forester (eds), 1993: 229.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські компетентності генерального директора директорату для аналізу та формування публічної політики

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські компетентності генерального директора директорату для аналізу та формування публічної політики

обговорень, допомагає уточнити цінності, створюючи так зване «людське знання» (поряд з експертним). Громадяни стають не стільки споживачами, скільки співвиробниками публічної політики, і таке співвиробництво повною мірою обумовлене актуальними реформами державного управління, введення мережових та ринкових форм організації. Означені зміни перетворили державне управління у публічне управління (зменшивши обсяг «веберівської демократії»), суттєво ускладнивши процес прийняття політичних рішень. Наприклад, у Нідерландах ще з початку 90-х рр. клієнтів органів публічного управління розглядають не як пересічних громадян, а як невід’ємну частину структури системи впровадження публічної політики.

У багатьох галузях політики процесом здійснення реального зв’язку громадян нехтують на користь менеджерського контролю, який спрощує прийняття рішень. Однак, у такому випадку нівелюється політична підзвітність та потреба побудови консенсусу. Часто стверджують, що громадськість не зацікавлена в участі. Зазвичай, це можливо у випадках наявності у неї негативного досвіду, коли ініціативи громадської активності через певні причини спрацьовували проти суті людської поведінки.

Громадянська відповідальність та громадянський обов’язок такі ж важливі в системі комунікації «влада - громадяни», як і індивідуальний інтерес. Розробники політики повинні прагнути збудувати посередницькі соціальні інституції, щоб стимулювати соціальну згуртованість і протистояти соціальній фрагментації. Реагуючи на зростаючу складність суспільства, організації публічного сектора все частіше формують нефіксовані колегіальні групи, часто ізольовані від бюрократичної серцевини, діяльність яких дозволяє віднайти гармонію між суспільним та індивідуальними інтересами. Це може виявити і усунути білі плями в будь-якій окремій політичній перспективі. Зменшення нерівності в процесі вироблення політики, що приведе до більш рівноправної конкуренції ідей та їх різноманітності, зменшення бар’єрів у дослідженнях та громадському ознайомленні з їх результатами сприятиме більш вмотивованому та вдумливому демократичному громадянству. *Адже жодна людина не може бути вільною без поширення цієї свободи на людей, які її оточують, і трансформація самого себе глибоко коріниться у спільних діях для трансформування всієї своєї спільноти*¹.

Щоб визначитись із певною позицією в процесі формування політики, працівники міністерств починають із здійснення емпіричних досліджень, збору первинної інформації (дерево рішень, аналіз витрат і вигід, демографічні чи соціальні дослідження). Проте всі ці дослідження та дані не можуть прийняти саме рішення. Рішення приймають політичні та управлінські лідери. Виходячи з цього, *важливий не лише професіоналізм управлінських кадрів, але й ціннісна основа цього професіоналізму, про що ми неодноразово зазначали вище. Ціннісні судження надають змісту судженням про реальність так само, як курс судна надає змісту показанням компаса.*

¹ Etzioni, A. (1968) The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes. Free Press, New York.

Для належного вирішення проблем в умовах демократії життєво необхідними є участь та забезпечення «переговорів з організованими мережами інтересів». Контекст демократії уможлиблює тисячі свідомих децентралізованих експериментів, що дають змогу апробувати нові моделі політичного прийняття рішень і нові форми розвитку. Частково делегуєчи функцію вироблення політики «фахівцям з вирішення проблем» (експертам), держава покладає на них додаткові обов'язки щодо встановлення постійного діалогу із суспільством і сприяння його подальшого розвитку у напрямку самокерованості та самоорганізації.

Погано структуровані публічні проблеми не бувають чітко окресленими: не знаючи, де починається одна проблема, не можна визначити де закінчується інша. Проблеми публічного сектору, з якими стикаються розробники та аналітики політики, значною мірою непрогнозовані, перекриваються, перетинаються і стикаються одна з одною. Цим вони суттєво відрізняються від проблем, що виникають у приватному секторі. Тому саме для публічних службовців набути громадянські компетентності є необхідною стійкою основою осмислення і прийняття рішення, що передбачає всебічний неупереджений розгляд проблеми. У процесі аналізу публічної політики важливим є попередження ситуацій, схожих за логікою до описаних в оповіданні «Вбивства на вулиці Морг» Е. По, коли, за показанням свідків убивства, кожен бачив/чув епізод одного і того ж злочину, але робив хибні висновки щодо загальної картини трагедії, виходячи із своїх, суб'єктивних бачень.

Проблемна ситуація

Р. Лістер показує, що спосіб визначення бідності рішучим чином впливає на реакцію публічної політики на неї. Деякі автори висловлюють концепцію «нижчого класу», що на її думку, є небезпечною. «Мова, що використовується для концептуалізації бідності, має велике значення, оскільки вона передає образ, який може формувати ставлення до бідних людей, а також ставлення бідних людей до самих себе. . . Бідні люди самі не хочуть привласнювати це слово. Ця подвійність розумно використовувалась деякими політиками. . . Дуже важливо, щоб поняття, яке позначає бідність і широко використовується в політичному дискурсі, формувало в цієї соціальної групи динамічний елемент, що не заперечував би індивідуальності та сили бідних людей»¹.

Громадянські компетентності фахівця, відповідального за аналіз та розробку політики, передбачають стратегічне бачення суспільного інтересу, поважне ставлення до кожного члена суспільства, визнання його ролі та потенціалу для забезпечення реальності публічного інтересу. У даному контексті замість вислову «бідні люди» можна використати вислів «громадяни з невисоким рівнем доходів». Схожа аргументація: замість «інваліди» - використати вислів «люди з особливими потребами».

¹ Lister, R. (1991) "Concepts of poverty", Social Studies Review, 6 (5): 192–195.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ДОССУ

РОЗДІЛ ХІ. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські компетентності генерального директора директорату для аналізу та формування публічної політики

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ
КОМПЕТЕНТНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ
ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські
компетентності генерального
директора директорату
для аналізу та формування
публічної політики

У демократичній країні роль експерта з аналізу політики схожа на здійснення «аналізу політики як поради». За таких умов мета аналізу політики трояка:

1) осмислити теперішнє і майбутнє значення сучасних проблем в такому вигляді, як їх відчувають на власному досвіді співгромадяни; *така мета вимагає політичної, моральної уяви, об'єктивної оцінки та здатності до співпереживання;*

2) з'ясувати та витлумачити значення цих проблем для того, щоб стратегічно допомогти у знаходженні сукупності ефективних і справедливих розв'язків виробникам політики; *така мета вимагає далекоглядності та обережності у висловленні правди та використанні влади;*

3) керувати вибором одного конкретного варіанту політики із цілої їх сукупності у світлі більш загального бачення добра для спільноти як цілого, публічного інтересу, ширшого розуміння цінностей і можливостей демократичного режиму' *(така мета найбільше вимагає високого рівня культури громадянськості та набутих громадянських компетентностей).*

Новий підхід до аналізу політики в умовах сучасної демократії визначає наступне: *людські цінності пронизують всю аналітичну роботу, тому з подальшим розвитком демократії аналіз і розробка політики потребують все більшої співучасті громадян.*

Приклад форми взаємодії влади і громадян
(комунікативного дискурсу).

Цінний підхід зростання взаємної довіри між органами публічного управління та громадянами пропонує Г. Лассвелл. Це семінар рішень або суспільні мозкові центри («планетарії»).

Семінар прийняття рішень є важливим прикладом інтегративного підходу, що передбачає «залучення» фахівців із різних галузей, щоб підійти до суспільної проблеми об'єктивно. Такі семінари призначені для допомоги виробникам політики у створенні інструментів для вирішення складних проблем, і, в першу чергу, є **процесом, що веде до особистого розвитку й просвіти всіх учасників-членів спільноти.**

Вимоги до методу семінару прийняття рішень такі:

- невелике ядро учасників (16-25);
- відбір учасників таким чином, щоб забезпечити змішане представництво різних навчальних, наукових, професійних, культурних, етнічних і соціальних груп, а також груп з різними особистими інтересами;
- учасники мають бути віддані справі семінару;
- висока частота регулярних зустрічей тривалістю до трьох годин (щоденно, щотижня, кожні чотири дні);
- приміщення, спеціально призначене для такого семінару,

¹ Jennings B. "Political Theory and Policy Analysis: Bringing the Gap" in Handbook of Political Theory and Policy Science, Bryan, E., and M. Levy (1988): 26.

щоб можна було зберігати і виставляти там напрацьовані ресурси («суспільний планетарій»);

- постійне створення та ведення записів засідань;
- використання «витягів» чи протоколів попередніх засідань для встановлення порядку денного наступного засідання;
- спрямування на створення спільної «пізнавальної» схеми проблем, питань і прихильностей/цінностей;
- підтримка роботи семінару аудіо-, відеозасобами й «синтезаторами даних»;
- запрошення експертів частіше робити презентації на семінарі;
- відсутність обмежень на ресурси й методи подачі доповідей на семінарі;
- надання пріоритету матеріалам, що підготовлені та представлені членами групи;
- подання даних, інформації відкрито й неупереджено;
- акцент на взаємозв'язках питань, що обговорюються;
- культивування творчості та інновацій за допомогою вільного висловлення ідей (мозковий штурм), фантазування, приватної медитації, моделювання;
- систематична переоцінка минулих конструктивів стосовно майбутнього;
- усвідомлення психологічних аспектів індивідуальної та групової поведінки.

Г. Лассвелл пропонує такі комплекти для аналізу і дослідження проблем².

I. Інтелектуальні завдання. Увага семінару прийняття рішень зосереджується на п'яти завданнях, спрямованих на побудову схеми стратегії вирішення проблеми: уточнення цілей, опис тенденцій, аналіз умов, проектування розвитку, розробка, оцінка й вибір альтернатив.

II. Модель процесу прийняття рішень. Розгляд процесу прийняття рішень як такого, що складається з 7 фаз: дослідження, пропозиції, формування проекту, залучення, застосування, завершення, оцінки.

III. Модель соціального процесу. Виявлення того, як учасники процесу рішень намагаються реалізувати свої цінності через інституції:

Учасники: ким є ті групи й окремі особи, які причетні до проблеми?

Перспективи: якими є ціннісні потреби, очікування, ідентичності та міфи учасників?

Ситуації: як і де локалізовані й організовані учасники?

Базові цінності: які позитивні/негативні активи (можливості, перспективи, цінності) мають учасники?

Стратегії: якого типу стратегії учасники схильні

¹ Lasswell, H. D. (1971) A Pre-view of Policy Sciences. Elsevier, New York.

² Там же.

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські компетентності генерального директора директорату для аналізу та формування публічної політики

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські
компетентності генерального
директора директорату
для аналізу та формування
публічної політики

застосовувати (наприклад, опору чи переконання)?
Наслідки: яких наслідків очікують учасники з точки зору
цінностей, рішень, варіантів вибору? Впливи: якими є
фактичні цінності й інституційні впливи від участі?

IV. Категорії цінностей та інституцій. Г. Лассвелл
стверджує, що на семінарі прийняття рішень ключовим
інструментом виявляється аналіз контексту цінностей
та інституцій, в якому міститься проблема. Г. Лассвелл
пропонує **8-компонентну класифікацію цінностей та
відповідних їм інституцій**: влада (державне управління,
політичні партії); просвіта (мас-медіа, наукові установи);
добробут (підприємства, банківські установи); соціальна
сфера (лікувальні та рекреаційні заклади); вміння (заклади
освіти та мистецтва); вподобання (сім'я, коло друзів);
повага (суспільні класи); моральність (етичні й релігійні
організації).

Громадяни у цій моделі перебувають не в кінці конвеєра
впровадження політики, а активно діють у здійсненні
вибору, доборі рішення та оцінюванні політики.
**Центральним місцем для семінарів рішень в
інформаційному суспільстві повинна стати
бібліотека чи інша інституція знання** (наприклад,
музей), де суспільство/регіон/громада можуть обдумати
їх нинішні реалії, ймовірні тенденції в майбутньому, якого
типу контроль і управління вони можуть взяти на себе
стосовно наявних суспільних проблем та можливостей,
сильних і слабких сторін громадськості.

Г. Лассвелл вважав необхідним існування «виставок», які
могли б стимулювати цей відкритий обмін цінностями,
ідеями, переконаннями, страхами, надіями, інформацією. У
такому вигляді **«суспільний планетарій» може стати
місцем, де спільнота спостерігатиме сама за собою,
уявлятиме можливості й досліджуватиме проблеми.**

Заклади освіти, громадські організації та групи матимуть
зможу навести свої аргументи, уявлення, ідеї та схеми
щодо бачення суспільного розвитку чи вирішення окремої
проблеми. Метою цього процесу буде підвищення знання
про самих себе, **самоусвідомлення суспільства** з тим,
щоб створити **форум** для збагачення політичного порядку
денного. Громадяни заохочуватимуться до використання
цього збагаченого інформацією дискурсивного простору
комунікацій для таких цілей (у формах журі громадян,
міського планування, електронних нарад, обговорення
соціальних та економічних проблем).

Такий шлях формування політики у довготерміновій перспективі стане сталим процесом освіти для подальшого вдосконалення демократичного громадянства. Таким чином, наразі значно більшою мірою, ніж раніше, можна використати публічні інститути як прототипи громадських мозкових центрів, у яких громадяни братимуть участь в обмірковуванні проблем суспільства, формуванні цінностей, досягненні консенсусу.

ДОССУ ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ
ГРОМАДЯНСЬКІСТЬ ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ
ГРОМАДЯНСЬКА ПОЗИЦІЯ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОССУ ПРАВА ДЕРЖАВА ПРАВА ЛЮДИНИ
ХАРТІЯ РАДИ ЄВРОПИ З ОСВІТИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ГРОМАДЯНСТВА ТА ОСВІТИ З ПРАВ ЛЮДИНИ ПРАВА ДЕРЖАВА

РОЗДІЛ XI. ГРОМАДЯНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАХИСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

11.4. Громадянські
компетентності генерального
директора директорату
для аналізу та формування
публічної політики

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. Місія, завдання, функції державного органу, директорату та фахівців з питань реформ	6
Додатки	19
РОЗДІЛ II. Регламент Кабінету Міністрів України. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС	23
2.1. Нормативно-правові акти	24
2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України	25
2.3. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС	33
Додатки	40
РОЗДІЛ III. Конфлікт інтересів, запобігання корупції та дисциплінарна відповідальність	49
3.1. Антикорупційні обмеження і заборони	50
3.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	59
3.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців	62
Додатки	68
РОЗДІЛ IV. Формування команди та корпоративна культура.....	71
4.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку	72
4.2. Управління організаційною культурою	78
Додатки	81
РОЗДІЛ V. Аналіз політики	85
5.1. Зміст, мета та завдання аналізу політики	86
5.2. Етапи аналізу політики	87
5.3. Види аналітичних документів	94
5.4. Політична пропозиція	96
Додатки	100
РОЗДІЛ VI. Стратегічне планування і бюджет	101
6.1. Стратегічне планування	102
6.2. Бюджет	117
Додатки	122
РОЗДІЛ VII. Управління змінами	129
7.1. Форми опору змінам та способи їх подолання	130
7.2. Визначення, впровадження та закріплення змін	132
Додатки	141

РОЗДІЛ VIII. Управління проектами	143
8.1. Загальна процедура управління проектами	144
8.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX	151
8.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning	151
8.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX	167
РОЗДІЛ ІХ. Взаємодія з громадськістю та комунікації	173
9.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства	174
9.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю	177
9.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності	183
9.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів	187
9.5. Проведення громадських експертиз діяльності	191
Додатки	196
РОЗДІЛ Х. Моніторинг та оцінка впливу політики	197
10.1. Моніторинг та контроль	198
10.2. Оцінка досягнутих результатів	209
Додатки	216
РОЗДІЛ ХІ. Громадянські компетентності державних службовців на захисті публічних інтересів	219
11.1. Потреба громадянських компетентностей у професійній діяльності державних службовців	220
11.2. Громадянськість, культура громадянськості та публічний інтерес	225
11.3. Права людини як детермінанти діяльності органів державного управління	233
11.4. Громадянські компетентності генерального директора директорату для аналізу та формування публічної політики	239

ПОРЯДОК ДЕННИЙ ДИРЕКТОРАТУ МІНІСТЕРСТВА: ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

За загальною редакцією Костянтина ВАЩЕНКА

Авторський колектив:

Марина КАНАВЕЦЬ

Юлія ЛИХАЧ

Наталія ПРОТАСОВА

Ангела КУКУЛЯ

Іван РОЩИН

Оксана БУТЕНКО

Юлія ФЕДИНА

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА