

ЗВІТ

**про виконання Стратегії реформування державного
управління України на 2016—2020 роки**

**група «Реформа публічної адміністрації»
Реанімаційного пакету реформ
(2018)**

ЗВІТ **про виконання Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки**

Цей Звіт є результатом роботи групи експертів РПП “Реформа публічної адміністрації” та сформовано на основі аналізу виконання Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки та відповідного Плану заходів (надалі - “Стратегія РДУ та План заходів”).

Структура Звіту

Структура Звіту повністю відповідає структурі Стратегії РДУ, а остання в свою чергу розроблена на основі підходів до державного управління SIGMA, які мають бути досягнуті в результаті імплементації Стратегії:

- Блок 1. Стратегічне планування та координація реформи державного управління;*
- Блок 2. Розробка та координація політики;*
- Блок 3. Державна служба та управління людськими ресурсами;*
- Блок 4. Підзвітність;*
- Блок 5. Надання послуг.*

Експерти при здійсненні аналізу виконання Стратегії РДУ та Плану заходів структурували кожен блок так, щоб він розкривається шляхом відображення логічної послідовності дій:

(1) Проблема - (2) як Стратегія РДУ пропонує вирішувати цю Проблема - (3) Заходи, які заплановані для вирішення цієї Проблеми - (4) Фактичний стан, Виконання цих заходів - (5) Чи достатньої таких Заходів для вирішення Проблеми.

Для формування стовпців 1-3 таблиці Звіту використовувались формулювання Стратегії РДУ та Плану заходів (з урахуванням змін протягом 2016-2018 рр.). Експертні висновки та пропозиції зафіксовані в стовпцях 4-5 таблиці.

Такий підхід авторів дозволяє чітко відслідкувати та ідентифікувати:

- Чи вірно було визначено проблему, що перешкоджає успішному досягненню бажаної цілі. Якщо ні, то навіть успішно виконані заходи в цьому напрямку не наблизять нас до досягнення мети;
- Чи вірно визначені заходи та їх кількість для досягнення поставленої цілі. Відповідно, якщо заходів не достатньо, навіть за їх успішного виконання, ціль також не буде повністю досягнуто;
- Причини невиконання/недостатнього виконання заходів, які визначені в Стратегії РДУ та Плані заходів, якщо вірно визначено як проблему, що перешкоджає досягненню цілі, так і заходи, для її вирішення;
- Необхідність додаткових заходів для успішної реалізації Стратегії РДУ .

Методологія складання Звіту

В рамках підготовки даного Звіту використовувались наступні методи дослідження:

- *напівструктуроване інтерв'ю* (проведено інтерв'ю/опитування із 12 експертами, які безпосередньо були залучені до розроблення/впровадження всіх складових реформи державного управління);

- *кількісне оцінювання*: оцінювання кількості заходів, що були заплановані Урядом, та які було виконано на момент складання Звіту (див. Додатки №1 та №2).

Ключові висновки Звіту

За 2.5 роки з моменту запуску реформи державного управління Урядові вдалось досягти значного прогресу у впровадженні нових підходів до роботи, зокрема в частині забезпечення нової якості відбору фахівців до міністерств, підвищення окладів державних службовців, а також у частині значного кадрового посилення міністерств.

Водночас, за результатами проведеного аналізу, автори Звіту дійшли висновку, що ефективне реформування державної служби ускладнюється наступними системними проблемами, вирішення яких є найбільш терміновим для подальшого успішного впровадження реформи державного управління. Зокрема, це наступні проблеми:

1) Недостатня якість планування:

- a) Нерелевантність низки заходів, запропонованих у Стратегії РДУ, досягненню поставлених цілей;
- b) Відсутність уваги в Стратегії РДУ до найбільш нагальних проблем, які знижують спроможність державних службовців до підвищення ефективності та якості роботи. Зокрема, забюрократизованість внутрішніх процедур погодження та прийняття будь-якого рішення, перевантаження державних службовців системою доручень та публічними запитами. Усе це створює ситуацію, коли у державних службовців більше ні на що не залишається часу та мотивації, окрім як реагувати на внутрішню бюрократію.

2) Не реформованість системи управління персоналом, та, як наслідок, масове нерозуміння співробітниками кадрових служб (служб управління персоналом) суті процесу відбору та розвитку персоналу. Це призводить до значних викривлень в імplementації реформи та частковому вихолощенню важливих ініціатив:

- a) значного погіршення якості процедур конкурсного відбору;
- b) формального встановлення ключових показників ефективності;
- c) неякісного оцінювання рівня досягнення державними службовцями ключових показників ефективності.

3) Законодавчі обмеження, без зміни яких у Кабінету Міністрів не вистачає повноважень для реалізації низки ключових завдань в рамках реформи;

4) Низька якість операційного менеджменту реформи, негативними наслідками чого є (i) постійне відкладання рішень щодо дизайну окремих елементів реформи, (ii) недостатня координація реформи, (iii) відсутність персональної відповідальності за невиконання окремих заходів реформи;

5) Відсутність достатньої внутрішньої комунікації із тими, хто має безпосередньо впроваджувати реформу - як на рівні політичного керівництва (що призводить до нерозуміння суті реформи з боку міністрів та їх заступників), так і з боку державних службовців на всіх рівнях;

6) Непрозорість низки ключових процедур, що впроваджуються в рамках реформи, що створює можливість для непотизму, кронізму та, як наслідок, знижує можливий позитивний ефект від інновацій на посилення спроможності державної служби, зокрема, в частинах:

- a) призначення/звільнення державних службовців;
- b) визначення цільових показників ефективності для державних службовців та їх щорічне оцінювання та ін.

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

Блок 1. Стратегічне планування та координація реформи державного управління

Відсутність потужного політичного лідерства та недостатній рівень координації реформування державного управління (надалі – «РДУ») на політичному рівні	Визначення політичного лідера, відповідального за РДУ, дієвих механізмів координації та чіткого розподілу відповідальності	Створення Координаційної ради.	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Координаційну раду створено та проводяться її засідання; ii. Визначено політичного лідера реформи (Міністр КМУ). <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Засідання Координаційної ради не є результативними та, по факту, проводяться «для чергової галочки у звіті»; ii. Через автономію міністерств та слабку горизонтальну комунікацію щодо РДУ між Урядом та міністерствами, реальна координація реформи та її розуміння з боку політичних лідерів міністерств дуже слабка; iii. Відсутнє єдине розуміння суті РДУ в міністерствах . 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність заходів для налагодження якісної координації РДУ:</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Посилити політичне лідерство РДУ та посилити роль та повноваження Координаційної ради; ii. Ухвалити зміни до законів про Кабінет Міністрів України (надалі – «КМУ») та центральних органів виконавчої влади (надалі – «ЦОВВ»); iii. Налагодити канали внутрішньої регулярної комунікації щодо РДУ із усіма міністерствами; iv. Виробити єдині підходи щодо трактування цілей РДУ та підходів щодо її втілення.
Недостатня спроможність органів державної влади щодо проведення комплексного реформування державного управління;	Посилення спроможності державних органів щодо РДУ	<ul style="list-style-type: none"> ➢ розроблення та впровадження методики щодо проведення моніторингу стану реалізації Стратегії РДУ; ➢ підготовка щорічних звітів про виконання Стратегії РДУ. 	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Методику розроблено; ii. Щорічні звіти щодо виконання Стратегії РДУ готуються. <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Розроблення і впровадження методики щодо проведення моніторингу стану реалізації Стратегії РДУ є інструментом контролю та відповідно сам факт її підготовки, прийняття та навіть використання не призводить до посилення спроможності органів державних влади щодо реформування державного управління. ii. Причини неспроможності державних органів щодо реформування державного управління не 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність заходів для підвищення спроможності державних органів.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Ідентифікація причин неспроможності щодо проведення комплексного реформування державного управління та відповідно підготовка плану дій (та його реалізація) щодо їх ліквідації; ii. Посилення спроможності державних службовців категорії “А” та “Б” до впровадження РДУ через інтенсивне навчання: <ul style="list-style-type: none"> ➢ широкому спектру управлінських навичок (управління проектами,

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

			<p>визначено, а відповідно без розуміння та ідентифікації проблеми не можливо її вирішити.</p> <p>На думку експертів РПР, до таких причин неспроможності належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відсутність чітких вимог до компетенцій державних службовців, які відповідають за впровадження РДУ, та, як наслідок, відсутність розуміння, знань, навичок та цінностей, необхідних для дієвого впровадження РДУ; • неефективна організація внутрішньої роботи державних органів, як наслідок завантаження державних службовців “поточною”; • nereформована системи розгляду публічних запитів; • намагання вирішити проблему неефективності через нерелевантні інструменти, а саме систему доручень і «контрольок», що в результаті призводить до поглиблення проблем внутрішньої забюрократизованої процесів та чергового зміщення фокусу з якості виконання завдання на формальне дотримання форми і строків; • відсутність ефективного контролю та відповідальності за невиконання завдань/ планів з боку державних службовців. 	<p>командою, управління змінами, ризиками, тощо);</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ розвиток компетенції стратегічного бачення; ➤ ефективному операційному плануванню; ➤ засадам РДУ. <p>iii. Аналіз наявного та визначення бажаного стану компетенцій та навичок державних службовців категорій “А” та “Б”, необхідних для ефективного впровадження РДУ;</p> <p>iv. Посилення гнучкості в операційному плануванні діяльності державних органів;</p> <p>v. Перегляд системи доручень/ “контрольок”, відповідно зменшення адміністративного та бюрократичного навантаження на державних службовців;</p> <p>vi. Автоматизація процесу надання відповідей на публічні запити.</p>
Недостатня спроможність КМУ до стратегічного планування	Визначення окремого підрозділу для забезпечення супроводу реформи, професійної, технічної та адміністративної підтримки діяльності політичного лідера РДУ	Створення окремого підрозділу в СКМУ	<p>Успіхи: Директорат публічної адміністрації створено та укомплектовано в СКМУ.</p> <p>Недоліки/Застереження: Юридично такий директорат не може виконувати повноваження з формування та супроводу РДУ, оскільки відповідні функції законодавством покладено на інші органи, зокрема:</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність заходів для підвищення спроможності КМУ до стратегічного планування.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <p>i. Централізувати усі функції щодо державного управління в рамках одного</p>

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
	і механізму координації діяльності		<ul style="list-style-type: none"> • НАДС - в частині розвитку державної служби; • Мін'юст - в частині положення про СКМУ, Міністра КМУ, Регламенту, організації системи органів виконавчої влади; • Мінсоц та Мінфін - в частині оплати праці; • МЕРТ та Мін'юст - в частині адміністративних послуг. <p>Як наслідок, Директорат публічної адміністрації може тільки брати участь у розробці відповідних політик та надавати свої пропозиції.</p>	<p>міністерства, в ідеалі, створити міністерство публічної адміністрації;</p> <ul style="list-style-type: none"> ii. Ліквідувати дублювання функцій між галузевими департаментами СКМУ та галузевими міністерствами; iii. Дослідити інші можливі причини неспроможності КМУ і відштовхуючись від цього, встановити заходи для ліквідації проблеми.
	Підтримка фінансової стабільності реалізації Стратегії РДУ	Підготовка розрахунків річних планових витрат для реалізації Стратегії РДУ	<p>Відсутня будь-яка інформація про підрахунок вартості реалізації РДУ.</p> <p>Як і у випадку з іншими реформами, фінансова стабільність реалізації Стратегії РДУ можлива лише після запровадження середньострокового бюджетного планування (яке фактично має бути запроваджено лише починаючи з 2019 року).</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається невиконання заходу щодо розрахунку планових витрат для реалізації Стратегії РДУ.</p> <p>Відповідно пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Розрахувати вартість реалізації Стратегії РДУ та забезпечення її врахування у Бюджетній декларації на 2020-2022 рр, а також у законах про державний бюджет на відповідні роки.
	Комунікаційний супровід РДУ	Розробка та впровадження плану комунікаційного супроводу РДУ, моніторинг її виконання	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Сформовано невелику команду фахівців з комунікацій, які на постійній основі супроводжують РДУ; ii. Проектами технічної допомоги було розроблено вже 2-ва проекти комунікаційної стратегії РДУ. <p>Недоліки/Застереження:</p> <p>Фактичне впровадження Комунікаційної стратегії РДУ не відбувається. Основні проблеми:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Забюрократизованість процедур ухвалення рішень щодо комунікації; ii. Акцент на парі реформи, а не на її комунікації, що передбачає активну роботу з управління 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність заходів для підсилення комунікаційного супроводу РДУ.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Надати більше повноважень комунікаційній команді щодо комунікації реформи (у тому числі, з метою впровадження розроблених комунікаційних стратегій); ii. Змістити акцент із парі реформи (одностороннє надання інформації) на власне її комунікацію (двосторонній обмін інформацією);

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

			<p>комунікаційними ризиками щодо реформи, яка наразі, повністю відсутня. Команда реформи надає перевагу замовчуванню проблем та односторонній комунікації "на вихід", аніж постійній двосторонній комунікації в форматі "ми не лише говоримо, але й чуємо, що нам кажуть, і готові виправляти помилки".</p>	<p>iii. Призначити речника РДУ, який на постійній основі забезпечуватиме комунікацію та пояснення РДУ всім групам стейкхолдерів; iv. Забезпечити побудову системи внутрішньої комунікації для державних службовців, зокрема (але не виключно) для пояснення їм РДУ.</p>
	<p>Оцінка державного управління з метою створення основи для середньострокового огляду та аналізу Стратегії РДУ і плану заходів з її реалізації відповідно до Принципів державного управління.</p>	<p>Проведення оцінки експертами SIGMA реалізації Стратегії РДУ.</p>	<p>Успіхи: Комплексну оцінку виконання Стратегії РДУ експертами SIGMA проведено.</p> <p>Недоліки/Застереження: Загальна оцінка по усіх індикаторах близько 2,3 за шкалою від 0 до 5.</p>	<p>Додатково пропонується врахувати пропозиції експертів SIGMA в подальшій реалізації Стратегії РДУ.</p> <p>В подальшому пропонується винести питання такого оцінювання за межі Стратегії РДУ, оскільки, по факту, це зовнішня оцінка виконання Стратегії РДУ, а не її частина.</p>

Блок 2. Розробка та координація політики

<p>Недостатній рівень якості державної політики у різних сферах, законодавчої та нормативної бази (формування політики та розроблення законодавчих актів на основі ґрунтового аналізу, участь громадськості, цілісність і послідовність дій та рішень КМУ у цілому)</p>	<p>Посилення спроможності КМУ щодо стратегічного планування державної політики (здійснюватиметься шляхом передачі (деконцентрації) окремих повноважень КМУ відповідним міністерствам та іншим ЦОВВ)</p>	<p>Розробка і прийняття законопроекту про невластиві функції КМУ</p>	<p>Недоліки/Застереження: МЕРТ розроблені та подані на розгляд КМУ проекти законів України:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо позбавлення КМУ невластивих повноважень»; • «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо позбавлення КМУ невластивих повноважень»; • «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо позбавлення КМУ невластивих повноважень». <p>04.04.2018 розглянуто на засіданні Урядового комітету та схвалені з доопрацюванням.</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається невиконання запланованого заходу щодо деконцентрації повноважень КМУ з метою посилення власної спроможності в стратегічному плануванні.</p> <p>Пропонується найближчим часом схвали вказані законопроекти та сприяти їх швидкій та якісній імплементації.</p>
---	---	--	---	---

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

			19.07.2018 подано КМУ доопрацьовані законопроекти. Рішення щодо їх включення до порядку денного КМУ досі не прийнято.	
	Удосконалення загальної якості формування державної політики та підготовки нормативно-правових актів (надалі – «НПА»), включаючи удосконалення порядку (вимог) щодо аналізу витрат, оцінки наслідків, міжвідомчої координації, участі громадськості та системи електронного документообігу	<ul style="list-style-type: none"> ➢ внести зміни в Регламент КМУ; ➢ провести аналіз існуючої практики розроблення програмних документів; ➢ розробити методики підготовки та зразків стратегічних документів 	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Аналіз існуючої практики розроблення програмних і стратегічних документів проведено та результати аналізу представлено на розгляд керівництва восени 2017 року; ii. Проект змін до Регламенту КМУ розроблено у кількох редакціях; iii. Створено Стратегічний комітет Уряду, мета якого розглядати стратегічні документи та документи політик, що розробляються міністерствами. <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Протягом тривалого часу не приймається рішення щодо підтримки будь-якої із запропонованих редакцій змін до Регламенту КМУ, що перешкоджає подальшому прогресу у цьому напрямку; ii. Методики підготовки та зразки програмних та стратегічних документів не прийнято. 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність заходів, як і недостатність виконання запланованих для удосконалення загальної якості формування державної політики та підготовки відповідних НПА.</p> <p>Пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Внести зміни в Регламент КМУ щодо удосконалення порядку формування політики з урахуванням результатів проведеного аналізу існуючої практики; ii. Прийняти методику підготовки програмних та стратегічних документів; iii. Забезпечити якісну роботу Стратегічного комітету. <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Сприяти реальній залученості громадськості до формування політики та розроблення законодавчих актів, в тому числі через сприяння прийняттю законопроекту «Про публічні консультації»; ii. Зробити підготовку документів політик реальною вимогою Прем'єр-міністра до міністрів, що стане стимулом для них вимагати від державних службовців саме підготовки документів політик, а не НПА;
	Покращення системи стратегічного планування, моніторингу та	Розроблення методики підготовки документів стратегічного планування,	<p>Успіхи:</p> <p>Проект такої методики розроблено і затверджено на Координаційній раді.</p>	Станом на січень 2019 вбачається недостатність виконання запланованого заходу.

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

	оцінювання, включаючи засади оцінювання результативності діяльності міністерств та інших державних органів	моніторингу та оцінки впливу	<p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Відсутній експертний консенсус щодо якості запропонованої методики. ii. Повністю відсутня практика оцінювання ефективності впроваджуваних заходів та/або політик, результатом якого має бути рішення щодо продовження/ корегування/ припинення впровадження даних заходів. В тому числі, фактично не працює оцінювання, закладене в процедуру надання бюджетного фінансування (через оцінювання виконання паспортів бюджетних програм). Ключовою причиною відсутності якісного оцінювання є вкрай неякісні показники результативності політик/планів дій/ бюджетних програм, які сконцентровано на заходах, аніж на цілях та результатах політик/ бюджетних програм. 	<p>Пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Ухвалити методику підготовки документів стратегічного планування, моніторингу та оцінки результативності діяльності міністерств та інших державних органів та застосовувати її на практиці; ii. Розробити якісні, такі що відповідають вимогам SMART, стратегічні цілі Уряду, міністерств та індикатори їх досягнення. iii. Забезпечити каскадування цілей від стратегічного рівня (на рівні Уряду та галузевих політик, до цілей нижчого рівня); iv. Забезпечити зв'язок між показниками ефективності цілей Уряду/ міністерств/ ЦОВВ із кожного окремого державного службовця. v. Запровадити системний перегляд наявних показників ефективності/ результативності політик/ заходів/ бюджетних програм, з метою побудувати цілісну інтегровану систему цілей та індикаторів їх досягнення; vi. Відмовитись від усталеного формалізованого підходу, за яким ефективність діяльності органу і державних службовців вимірюється кількістю НПА, розроблених ними.
	Завершення переходу до електронного документообігу в процесі підготовки документів міністерствами та міжвідомчої комунікації.	Розробка відповідних НПА, впровадження системи автоматизованого міжвідомчого електронного документообігу	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Затверджено типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну; ii. Затверджено Регламент організації взаємодії органів виконавчої влади в електронній формі; iii. До системи електронної взаємодії органів виконавчої влади підключено усі ЦОВВ; 	<p>Пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Повноцінно перейти на використання системи електронного документообігу в міністерствах; ii. Підвищити цифрову компетентність державних службовців усіх державних органів через проведення обов'язкового навчання; iii. Підключити до системи електронної взаємодії органів інші державні установи;

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
			<p>iv. Розроблено і тестується система погодження проектів НПА в електронному вигляді. Система також передбачає відслідковування проходження актів та побудову відповідної аналітики.</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Паралельне існування паперового і електронного документообігу, відповідно вдвічі більше часу витрачається на оформлення державним службовцям одного документу; ii. Недостатнє використання системи електронного документообігу в міністерствах; iii. Відсутність спеціальних програм по підвищенню кваліфікацій для ІТ співробітників державних органів; iv. Недостатня цифрова компетенція державних службовців; v. Недостатнє або застаріле технічне обладнання. 	<p>iv. Впровадити систему погодження НПА в електронному форматі;</p>
<p>відсутність системи середньострокового бюджетного планування, пов'язаного із стратегічним плануванням політики;</p>	<p><i>[в Стратегії лише ствердження проблеми, без пропозицій щодо її вирішення]</i></p>	<p><i>[жодних заходів не передбачено]</i></p>	<p>Успіхи: Відповідно до Стратегії реформи системи управління державними фінансами, ВРУ ухвалено зміни до Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування.</p> <p>Недоліки/Застереження: За умов відсутності планування політики та реальної її пріоритизації на рівні Уряду, середньострокове бюджетне планування не має важливого елементу, необхідного для його ефективного впровадження.</p>	<p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Доопрацювати Пріоритетний план дій Уряду з метою визначення в ньому пріоритетних політик, які будуть отримувати бюджетне фінансування в першу чергу, а не просто фіксувати перелік заходів з усіх політик; ii. З метою покращення координації діяльності ЦОВВ з пріоритетними напрямками реформ, відповідно до Пріоритетних дій Уряду та середньострокового бюджетного планування, запровадити щорічне розроблення операційних планів діяльності міністерств.

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

Блок 3. Державна служба та управління людськими ресурсами

<p>Нестача на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів, які є важливими для розроблення та проведення національних реформ і здатні долати виклики реформування у різних галузях</p>	<p>Формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ (ФПР)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Визначення вимог для ФПР; ➤ проведення відповідних конкурсів; ➤ затвердження плану розвитку ФПР 	<p>Успіхи: Вимоги для ФПР визначено, в 10 пілотних міністерствах та 2-х ЦОВВ відбуваються конкурси на відповідні реформаторські посади. Уряд запустив сучасний та зручний метод подачі документів на державну службу – career.gov.ua. Усі конкурси на посади ФПР відбуваються із відео- та аудіо- фіксацією.</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Проведення конкурсів та заповнення посад ФПР відбувається в рази повільніше від запланованих темпів; ii. Набір ФПР має на меті посилення урядової кадрової спроможності в цілому, у тому числі спроможності до впровадження політик. З огляду на це, виконання індикатора про набір ФПР має оцінюватись не лише за формальними ознаками, але й за критерієм того, чи допоміг цей інструмент досягти цілей, для яких він створювався, перш за все - посилення кадрової спроможності. Водночас, на сьогодні: <ul style="list-style-type: none"> • відсутня статистика, яка давала б можливість проаналізувати якість відібраних ФПР та зрозуміти, яким є "портрет" середнього фахівця з питань реформ (у розрізі міністерств та в цілому); • моніторинг набору ФПР здійснюється проектами технічної допомоги, але дані про результати та їх висновки є закритими для ознайомлення; • наявні випадки «проштовхування» на позиції ФПР «своїх кандидатів», що впливає на якість реформаторських кадрів 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність виконання запланованих заходів, як і недостатність заходів для підвищення кількості висококваліфікованих кадрів на керівних посадах державної служби.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Оприлюднити результати моніторингів якості конкурсів на посади ФПР, що здійснюються проектами технічної допомоги; ii. Забезпечити прозорість процедури конкурсного відбору ФПР, з метою ліквідувати випадки, коли сильніших кандидатів відсіюють заангажовані члени конкурсних комісій на користь більш слабих, але «своїх», кандидатів (наприклад, шляхом забезпечення відео-трансляції співбесід з кандидатами); iii. Посилити якість конкурсних комісій при призначенні ФПР, зокрема забезпечити дотримання принципу, що до конкурсної комісії не можуть входити фахівці, нижчі за посадою, аніж посада, на яку відбувається конкурс; iv. Створити Центр оцінювання, котрий би централізував частину етапів конкурсу та забезпечив прозорішу та об'єктивніше оцінку кандидатів; v. Проводити обов'язкове навчання для членів конкурсних комісій; vi. Внести зміни до законодавства з метою: <ul style="list-style-type: none"> • можливості створення кадрового резерву;
---	---	---	--	--

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

			<p>та дискредитує реформу загалом. А по декуди цей процес перетворився на «перетікання» діючих державних службовців у «реформатори»;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хоча одним із завдань РДУ є унеможливлення прямого чи непрямого політичного впливу на вищі керівні посади державної служби, відомо вже 3 випадки звільнення генеральних директорів директоратів політичним керівництвом, що повністю суперечить суті та ідеї реформи; • Недопущення в багатьох міністерства ФПР до реального формування політики як наслідок їх ізольованість від фактичної діяльності міністерства або залученість лише до маленького сегменту такої діяльності; • Частково ФПР не можуть приступити до реального виконання покладених на них функцій через відсутність відповідного інструментарію (див. Блок 2); • Відсутня спроможність вибору кандидатів на типові посади ФПР, що мають однаковий функціонал (наприклад, посади державних експертів в одній експертній групі), що призводить до втрати багатьох талановитих кандидатів, які могли не пройти на одну посаду, але не подались на інші аналогічні посади, на які вони могли б мати шанс перемогти за умови відсутності більш сильного кандидата. Це створює значне навантаження як на конкурсні комісії, так і на самих кандидатів. <p>iii. Проведені конкурси на посади ФПР показали досить багато недоліків у першу чергу через погану спроможність членів конкурсних</p>	<ul style="list-style-type: none"> • призначення на типові посади найкращих кандидатів, які посіли 2-3 місця на конкурсах на аналогічні посади; • Проводити один конкурс на однакові посади; • Дозволити централізувати деякі частини конкурсів. <p>vii. Внести зміни до законодавства з метою можливості створення кадрового резерву, а також призначення на типові посади найкращих кандидатів, які посіли 2-3 місця на конкурсах на аналогічні посади.</p> <p>iii. Повністю інтегрувати ФПР у структуру міністерств і ЦОВВ;</p> <p>ix. Прийняти усіх необхідних стратегічних документів для запуску повноцінної роботи ФПР по формуванню політик;</p> <p>x. Прискорити процес формування груп ФПР в усіх міністерствах;</p> <p>xi. Включити в Стратегію РДУ окремим індикатором підвищення кваліфікованості усіх високопосадовців категорії «А» та «Б»;</p> <p>xii. Повністю ліквідувати практику призначення «в.о.» на керівні посади та не оголошення або затримка оголошення конкурсів на такі посади.</p>
--	--	--	--	---

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
			<p>комісії забезпечити належний перебіг конкурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Перевірка професійних знань орієнтована суто на перевірку знань спеціального законодавства, а не на перевірку вміння його застосовувати, а також в цілому орієнтований на держслужбовців; • Оцінка компетентностей та співбесіда кандидатів в переважній більшості є оцінкою загального враження, оцінювання за компетентностями не проводиться належним чином; • Відсутнє планування проведення етапів конкурсу; • Навики активного залучення та рекрутингу майже відсутні в службах управління персоналом; • Не всі члени конкурсних комісій пройшли відповідне навчання для участі в оцінюванні; • Пілот по запровадженню ФПР посіяв розбрат серед державних службовців: вони поділилися на «нових» та «старих». <p>iv. Повністю виключено з фокусу Стратегії РДУ забезпечення кваліфікованими кадрами інші (не пілотні) міністерства і ЦОВВ, як мінімум на рівні керівного складу. Як наслідок збільшення кількості керівників державних органів в статусі «в.о.» (зараз таких налічується уже бл. 40) , що точно не сприяє якісній та послідовній політиці відповідних державних органів.</p>	
<p>Високий рівень корупції в системі державної служби, що становить перешкоди</p>	<p><i>[в Стратегії РДУ лише ствердження проблеми, без]</i></p>	<p><i>[жодних заходів не передбачено]</i></p>		

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

для ефективності та результативності державного управління	<i>пропозицій щодо її вирішення]</i>			
Гендерний дисбаланс	<i>[в Стратегії РДУ лише ствердження проблеми, без пропозицій щодо її вирішення]</i>	<i>[жодних заходів не передбачено]</i>		
Недостатній рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших ЦОВВ, відсутність автоматизованої системи управління людськими ресурсами	Прийняття НПА та ефективна реалізація Закону України “Про державну службу”	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Прийняття Закону, як і необхідних НПА; ➤ Розробка методики оцінки успішності реалізації Закону; ➤ Проведення SIGMA оцінки Закону. 	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Закон “Про державну службу” прийнято, як і більшість необхідних НПА. ii. Закон отримав позитивну оцінку SIGMA. <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Досі не внесено зміни до бл. 40 законів щодо приведення їх до відповідності Закону «Про державну службу»; ii. Відсутня методика оцінки успішності реалізації Закону «Про державну службу». Оцінка якості державної служби не проводиться на постійній основі; iii. В результаті імплементації Закону виникла необхідність в його якісному доопрацюванні, зокрема в частині вимог до кандидатів, порядку проведення конкурсу, реформування служб управління персоналом тощо; iv. Запровадження HRMIS відстає від запланованих термінів. 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність виконання запланованих заходів, як і недостатність необхідних заходів для ефективної реалізації Закону «Про державну службу».</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Привести у відповідність чинне законодавство до вимог Закону «Про державну службу»; ii. Впровадити методику оцінювання успішності реалізації Закону «Про державну службу» та проводити таке оцінювання на постійній основі; iii. Внести зміни в Закон «Про державну службу», в тому числі, в частині уточнення вимог до кандидатів на посаду державної служби, порядку проведення конкурсу та інші зміни, необхідність запровадження яких виникла в ході реалізації Закону на практиці.
	Визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Розроблення методики моніторингу чисельності державних 	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Статистичні дані щодо кількості державних службовців збираються за встановленою формою. 	Станом на січень 2019 вбачається недостатність виконання запланованих заходів для ефективної реалізації Закону «Про

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

	та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади	службовців та витрат на їх оплату праці; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Затвердження Плану оптимізації чисельності державних службовців. 	<p>ii. 27.12.2017 прийнято Розпорядження КМУ № 1013-р «Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади», в якій окремим підрозділом передбачено оптимізацію чисельності та реформа системи оплати праці державних службовців та інших працівників ЦОВВ (надалі – «Концепція оптимізації»).</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <p>i. Дані щодо кількості державних службовців не оприлюднюються на веб-сайті КМУ;</p> <p>ii. Станом на кінець 2018 року, інформація щодо скорочення кількості державних службовців чи то через незаповнення вакантних посад, чи то шляхом скорочення штату, відсутня. Хоча, в Концепції оптимізації зазначалось, що передбачена в Стратегії оптимізація чисельності шляхом щорічного скорочення кількості державних службовців та працівників мінімум на 2,5 %, мала проводитись завдяки політиці незаповнення вакансій і лише у випадках крайньої необхідності — шляхом скорочення штату працівників. Також, Закон «Про державну службу» (ст. 24) передбачає скорочення вакантних посад за умови їх незайняття протягом року;</p> <p>iii. План оптимізації так і не було затверджено. Відповідно до Концепції оптимізації, План оптимізації чисельності мав бути визначений в процесі обговорень за участю всіх заінтересованих сторін на найвищому політичному рівні (на рівні міністрів). Цей процес мав бути синхронізований з процесом підготовки державного бюджету та ґрунтуватиметься на об'єктивних критеріях і</p>	<p>державну службу» визначення оптимальної кількості державних службовців.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <p>i. На постійній основі оприлюднювати дані про кількість державних службовців, в тому числі в розрізі кількості тих, хто вступ на державну службу та покину її протягом року;</p> <p>ii. Відмовитись від прийняття окремого плану оптимізації чисельності державних службовців та зосередитись на природній оптимізації кількості державних службовців через визначення та ліквідацію невластивих функцій, ліквідацію дублювання функцій, раціоналізації існуючих функцій та оптимізації структур органів виконавчої влади;</p> <p>iii. Також, з метою природньої оптимізації кількості державних службовців, забезпечити встановлення якісних показників ефективності державних службовців; каскадування показників ефективності від керівництва до найнижчої ланки та забезпечити зв'язок цих показників із досягненням стратегічних цілей органів влади; забезпечити проведення незалежного оцінювання результатів досягнення показників ефективності; та забезпечити прозорість і публічність інформації як щодо самих показників ефективності, так і щодо результатів їхнього оцінювання для державних службовців.</p>
--	--	--	--	--

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

			включатиме конкретні цільові показники кожного державного органу. Метод оптимізації - раціоналізація державних функцій з метою підвищення ефективності та дієвості державної служби.	
	Реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Пропозиції щодо оплати праці на основі класифікації робіт/посад. ➤ Обчислення витрат на реформування системи оплати праці. 	<p>Успіхи:</p> <p>i. Заробітну плату державним службовцям підняли завдяки прийняттю нового Закону “Про державну службу” та введення мінімальних гарантів для найнижчої групи оплати праці.</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <p>i. Реформування системи оплати праці державних службовців це не лише про підвищення заробітної плати, а в першу чергу про передбачуваність і прозорість системи її нарахування. В тому числі через розірвання корупційної складової - висока премія/надбавка = фаворитизм та “лояльність” до керівництва. Досі відбуваються маніпуляції з розподілом коштів фонду економії, так і не ліквідовані різниці в оплаті праці державних службовців на одному рівні в різних міністерствах, ЦОВВ та МДА. Як наслідок наявний неофіційний рейтинг найбагатших міністерств, ЦОВВ та МДА;</p> <p>ii. З 2016 року так і не підготовлено узгодженої пропозицій щодо реформування системи оплати праці;</p> <p>iii. Не розроблено кваліфікацій робіт/послуг;</p> <p>iv. Витрати на реформування системи оплати розраховуються Мінфіном, однак, з огляду на відсутність єдиного підходу до такого реформування, відсутнє і загальне розуміння необхідних витрат на це.</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається некоректність поставленої цілі, відповідно недостатність виконання запланованих заходів, як і недостатність загалом необхідних заходів для реформування системи оплати праці державних службовців.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <p>i. Розробити і прийняти концепцію реформування системи оплати праці державних службовців, відповідно до якої:</p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечити прозорість формування заробітної плати державних службовців; - забезпечити дотримання принципу 70/30 (оклад/премія+надбавки); - звести до мінімуму варіативну частку заробітної плати державних службовців; - ліквідувати стимулюючі виплати; - премії виплачувати за показниками ефективності діяльності державних службовців; - зменшити розмір надбавки за вислугу років; - ліквідувати диспропорції у різних міністерствах, ЦОВВ та МДА у розмірах заробітних плат на однакових посадах, та ін; <p>ii. Внести відповідні зміни в Закон «Про державну службу»;</p>

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
				iii. Передати функції щодо формування політики по оплати праці державних службовців від Мінсоцу в НАДС.
	Утворення служб управління персоналом у міністерствах та інших ЦОВВ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Прийняття оновлених НПА щодо ролі, функцій та структури служб управління персоналом; ➤ Визначення професійних вимог для них; ➤ Проведення відповідних конкурсів; ➤ Розроблення програм навчання. 	<p>Успіхи: Оновлено НПА та визначено професійні вимоги для служб управління персоналом.</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Не затверджено професійних стандартів. ii. Фактично реформування кадрових служб не відбулось і завершилось формальним перейменуванням та деякими елементами навчання; iii. Служби управління персоналом (надалі – «СУП»), як і раніше, сконцентровані на кадровому забезпеченні, а розвиток персоналу відбувається фрагментарним бюрократичним шляхом. Операції СУП виконують у ручному режимі; iv. Відсутні вимоги компетенцій співробітників СУП; v. Відсутні уніфіковані кадрові процеси, через що витрачається багато часу та людського ресурсу; vi. Відсутня перевірка виконавської дисципліни з дотримання норм законодавства про державну службу. 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність виконання запланованих заходів, як і недостатність необхідних заходів для перетворення служб управління в якісно нові структури.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Уніфікувати та автоматизувати кадрові процеси; ii. Розробити чіткі вимоги до компетенцій співробітників СУП та забезпечити оцінювання відповідності співробітників СУП бажаним компетенціям; iii. Запровадити посади ФПР (які відповідатимуть вимогам до компетенцій) у СУП для посилення кадрової спроможності; iv. Забезпечити, аби підзаконні акти до Закону «Про державну службу» регулювали увесь цикл підбору та управління персоналом та узгоджуватися між собою. Зокрема, вони мають передбачати наступні елементи: <p>Планування. Стратегія управління персоналом на держслужбі, уніфіковані процеси управління персоналом, нормативна чисельність СУП, аналіз навантаження.</p> <p>Відбір. Стратегія відбору та залучення талантів, пошук кандидатів, центр оцінювання, введення на посаду, випробувальний період.</p>

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

				<p>Оплата праці та визнання. Рамка оплати праці на державній службі, стратегія щодо відзнак та винагород.</p> <p>Оцінка діяльності. Рамка оцінювання діяльності, система моніторингу оцінювання, виконавська дисципліна, умови звільнення.</p> <p>Розвиток талантів. Система оцінювання керівників, аналіз потреб, програма розвитку на навчання, індивідуальні програми розвитку, включаючи наставництво та ротацію.</p> <p>Управління кар'єрою. Матриця компетенцій та вимог, аналіз компетенцій, програма кар'єрного просування.</p> <p>Наступництво. Планування наступництва та його рамка, кадровий резерв.</p> <p>Організаційна культура. Проведення внутрішніх опитувань, стратегічних сесій з визначення місії та цінностей на держслужбі.</p> <p>v. Розробити концепцію кадрового резерву, програму мобільності, наставництва, наступництва та ротації. Внести відповідні зміни до Закону «Про державну службу».</p>
	Утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;	Проведення необхідного тендеру, введення в експлуатацію	<p>Успіхи:</p> <p>i. Визначено вимоги до системи, технічне завдання буде розроблено і погоджено разом з провайдером;</p> <p>ii. Затверджено план реалізації проекту створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;</p> <p>iii. Проведено тендер на закупівлю товарів, робіт і послуг, необхідних для створення і функціонування інтегрованої інформаційної</p>	Недивлячись на затримку (1 місяць) із реалізацією проекту та початком тендеру, розроблення автоматизованої системи управління людськими ресурсами розпочато.

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

			системи управління людськими ресурсами на державній службі	
	Реформування системи професійного навчання державних службовців	Розроблення концепції реформування системи професійного навчання державних службовців	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Концепцію та План дій на її виконання затверджено Урядом; ii. Ухвалено НПА щодо системи професійного навчання для державних службовців. iii. Запроваджено щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що має бути одним з базових елементів визначення потреб державних службовців у навчанні. <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Наявні заходи не забезпечують цілісності та якості системи професійного навчання державних службовців та створюють значні можливості для її вихолощення. Зокрема, оцінювання потреб державних службовців у навчанні не має рамки для порівняння, якими навичками та знаннями має володіти державний службовець на даній посаді. Це створює значні можливості для нерівномірного і виключно суб'єктивного оцінювання державних службовців, що може стати потужним інструментом маніпуляції результатами оцінювання та звільнення за особистими переконаннями; ii. Наслідки не виконання індивідуального плану розвитку не мають жодних негативних наслідків для державного службовця; iii. Система державних органів, що мають забезпечувати професійне навчання, залишається вкрай застарілою та нереформованою. 	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність необхідних заходів для побудови дієвої системи професійного навчання державних службовців.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Розробити та запровадити рамку компетенцій для державних службовців, яка буде мірилом для проведення щорічного оцінювання державних службовців; ii. Запровадити автоматизовані інструменти та підходи до оцінювання компетенцій всіх державних службовців (а не лише ФПП), та інтегрувати такі інструменти до щорічного оцінювання; iii. Внести зміни до Закону «Про державну службу» з метою забезпечення зв'язку між проходженням індивідуального плану розвитку державного службовця та результатами його щорічного оцінювання; iv. Внести зміни до законодавства з метою ліквідації монополії установ державної та комунальної форми власності на навчання державних службовців; v. Реформувати державні навчальні установи для державних службовців, перш за все Національну академію державного управління при Президентові України та Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації (ВЦПК), ліквідувати їх монополію на надання навчальних послуг та визначити чітку нішу для роботи.

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

	Підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України “Про державну службу” та повноцінного реформування державної служби.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Визначення професійних вимог для державних службовців НАДС; ➤ введення ФПР; ➤ проведення навчання щодо сучасних методів управління персоналом 	<p>Успіхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. В НАДС створено два генеральних департаменти - з управління персоналом та професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; ii. Нові структурні підрозділи розпочали відбір персоналу; iii. Навчання генерального департаменту з управління персоналом сучасним методам управління персоналом проведено. <p>Недоліки/Застереження:</p> <p>Як і у випадку з іншими ФПР, відсутній аналіз наскільки призначення ФПР дозволило посилити спроможність НАДС з точки зору фахівців, що володіють сучасними навичками управління та розвитку персоналу та мають достатній практичний досвід та менеджерські здатності до впровадження сучасних методів управління та розвитку персоналу на державній служби. Хоча у 2018 році в урядових органах було встановлено цільові показники ефективності державних службовців та проведено перше щорічне оцінювання досягнення даних показників (що, в тому числі, має стати підставою для оцінювання потреб органів влади у навчанні їх співробітників), процес встановлення КРІ та процес їх оцінювання був вкрай непрозорим, і станом на сьогодні відсутня будь-яка аналітика чи узагальнені результати проведеного оцінювання.</p>	<p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Забезпечити прозорість конкурсного відбору ФПР; ii. Визначити чіткі та якісні показники ефективності (КРІ) для керівників та співробітників НАДС; iii. За результатами звітнього року провести незаангажоване оцінювання досягнення даних показників; iv. Синхронізувати підходи органів влади щодо встановлення показників ефективності для всіх державних службовців; v. Забезпечити прозорість та публічність як показників ефективності державних службовців, починаючи з категорії «А», так і детальної інформації щодо результатів їхнього оцінювання; vi. Забезпечити публічність узагальнених результатів проведеного оцінювання.
--	---	---	--	---

Блок 4. Підзвітність

Відсутність горизонтального та вертикального функціонального	Побудова чіткої системи підзвітності ЦОВВ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Проведення функціонального обстеження. 	<p>Успіхи:</p> <p>На виконання Плану заходів з реалізації Стратегії РДУ Координаційна рада РДУ (із піврічним запізненням) схвалила методичні рекомендації</p>	Станом на січень 2019 вбачається недостатність виконання заходів для побудови чіткої системи підзвітності ЦОВВ.
--	---	--	--	--

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
<p>обстеження в системі державного управління; невизначеність місії (основної мети, для досягнення якої утворено цовв), нечітке визначення сфер відповідальності і завдань міністерств та інших ЦОВВ; часткове дублювання повноважень; неефективна організація діяльності ЦОВВ, діяльність яких не спрямовується та не координується відповідними міністрами;</p>		<p>➤ Аналіз основних робочих процесів в ЦОВВ (підготовка, узгодження і прийняття рішень, організація роботи із зверненнями громадян та суб'єктів господарювання, контроль за виконанням доручень, тощо).</p> <p>➤ Аналіз системи ЦОВВ, пропозиції щодо створення ефективної системи ЦОВВ з чітким порядком спрямування та координації діяльності органів виконавчої влади КМУ через відповідних міністрів</p>	<p>щодо проведення функціонального обстеження (п.6 протоколу Х засідання КР РДУ від 25.06.2018 №26862/0/1-18 від 03.07.2018).</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <p>i. Системне функціональне обстеження ЦОВВ, аналіз їх структури і функцій, яке б виявило не врегульованість, дублювання чи неправильну організацію системи органів виконавчої влади проведено не було. Натомість уряд зосередився на формальному групуванні функцій частини міністерств, що становить лише 12% від усіх ЦОВВ (8 пілотних міністерств з 66 ЦОВВ), без реальної реорганізації архітектури органів виконавчої влади, їх структури, функцій та повноважень. Такий підхід унеможливило розподіл сфер політики між членами уряду та ЦОВВ, які ними спрямовуються, а також не усуває дублювання, не врегульованість та розпорошеність повноважень, функцій і відповідальності в Уряді.</p> <p>ii. Формальні звіти про функціональне обстеження, підготували лише 6 міністерств (Мінагрополітики, Мінкультури, МОН, МОЗ, Мінрегіон, Мінсоцполітики);</p> <p>iii. Відсутні відповідні рекомендації та реальні кроки щодо упорядкуванні системи органів виконавчої влади;</p> <p>iv. Без впорядкування макроорганізації органів виконавчої влади немає сенсу переходити до етапу упорядкування внутрішньої організації міністерств та інших ЦОВВ.</p>	<p>Додатково пропонується:</p> <p>i. Провести системне функціональне обстеження макроорганізації ЦОВВ з аналізом їх структури та функцій;</p> <p>ii. Встановити правила аналізу основних робочих процесів органів влади та започаткувати регулярне проведення їх аналізу та імплементацію результатів;</p> <p>iii. Чітко розподілити сфери компетенції та відповідальності між членами КМУ та між ЦОВВ;</p> <p>iv. Законодавчо врегулювати порядок підзвітності усіх ЦОВВ (міністерств, агентств, служб, інспекцій та інших), зокрема шляхом встановлення КПЕ реалізації політики та оцінки їх досягнення.</p>
	<p>Визначення місії, сфери відповідальності, функцій та завдань,</p>	<p>Розроблення НПА щодо вимог до формування структури апарату та</p>	<p>Успіхи: Урядом встановлені вимоги до формування структури апарату 8-ми пілотних міністерств,</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність виконання запланованих</p>

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
	результатів діяльності міністерств та інших ЦОВВ, реформування їх організаційної структури	структурних підрозділів міністерства	<p>однак її регулювання не розповсюджується на інші міністерства та не встановлює вимоги до секретаріату міністерств, що створює досить громіздку і строкату систему.</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Регулювання щодо вимог до формування структури апаратів 8-ми пілотних міністерств не розповсюджується на інші міністерства та не встановлює вимоги до секретаріату міністерств, що створює досить громіздку і строкату систему; ii. Місії міністерств та інших ЦОВВ досі не визначені, сфери відповідальності, функцій та завдань не упорядковані та не закріплені в нових положеннях. Це у свою чергу виробляє нерозуміння ними своєї ролі і призначення, що викривляє їх управлінську діяльність та спотворює результати. iii. Трансформація організаційних структур міністерств не завершена (триває вже майже 2 роки, проте досі не фіналізована), так відсутній консенсус у розумінні структури міністерства; iv. Конкурси на всі посади ФПР не проведені, що вже зумовило триразове перенесення строку завершення існування тимчасової додаткової граничної чисельності для ФПР та вимушене дублювання функцій і перевитрачання фінансового ресурсу на "старі" підрозділи і директори; v. Відсутність чіткого розуміння того, як провести поділ на функції формування політики і її реалізації, в т.ч. через те, що не були проведені функціональні обстеження; vi. Складності із інтеграцією ФПРів і "старих" держслужбовців в нові структури; 	<p>заходів для побудови чіткої системи підзвітності ЦОВВ.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Законодавчо закріпити єдині вимоги для цільових структур усіх міністерств; ii. Завершити реформування апаратів усіх міністерств; iii. Чітко визначити і нормативно закріпити місії усіх ЦОВВ; iv. Законодавчо закріпити єдині вимоги до функцій та повноважень ЦОВВ та видалити (у т.ч. децентралізувати, оптимізувати, приватизувати, делегувати тощо) відповідні невласливі функції; v. Завершити проведення конкурсів на усі посади ФПР та призначити відповідних переможців, одночасно ліквідувавши усі підрозділи, які дублюють функції директоратів; vi. Нормативно врегулювати порядок розподілу функцій формування і реалізації політики на підставі функціонального обстеження кожного ЦОВВ; vii. Переглянути підхід до формування положень про ЦОВВ; viii. Посилити контроль з боку СКМУ за процесом реорганізації ЦОВВ, забезпечивши неухильне дотримання критеріїв і строків реорганізації.

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

			vii. Недостатній контроль з боку СКМУ за процесом реорганізації, що призводить до його хаотичності, асиметричності і розтягнутості в часі.	
--	--	--	--	--

Блок 5. Надання послуг

Відсутність упорядкованих базових принципів і гарантій захисту прав громадян і юридичних осіб у рамках адміністративної процедури (відсутність закону про адміністративні процедури);	Запровадження загальної адміністративної процедури з базовими гарантіями (принцип законності, встановлення істинних фактів, право бути почутим, право на ефективний захист прав, на одержання письмового рішення з чітким зазначенням підстав його прийняття, право на несудове оскарження, право на судове оскарження тощо)	Прийняття Закону «Про адміністративну процедуру»	Успіхи: У січні 2018 року у ВРУ зареєстровано законопроект № 9456 “Про адміністративну процедуру”.	Прийняття закону «Про адміністративну процедуру» у належній редакції є достатнім заходом. Надалі необхідно забезпечити його належну імплементацію та здійснення просвітницької діяльності щодо його положень і порядку їх застосування серед населення і посадових осіб, яких він стосується.
Необхідність подальшого розвитку центрів надання адміністративних послуг (надалі – «ЦНАП»)	Підвищення якості та доступності адміністративних послуг, у тому числі через ЦНАП-и, децентралізація базових адміністративних послуг	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Впровадження системи оцінки діяльності ЦНАП-ів. ➤ Законодавчі зміни щодо децентралізації ряду послуг. ➤ Підключення ЦНАП-ів до державних реєстрів 	Успіхи: Дослідження задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг на національному рівні заплановано у 2019 та 2020 роках, методологія створена на базі пілотного проекту, проведеного МЕРТ в Києві. Недоліки/Застереження: і. Досі не децентралізовано послуги з реєстрації актів цивільного стану, реєстрації земельної ділянки, реєстрації транспортних засобів і	Станом на січень 2019 вбачається недостатність реалізованих заходів для подальшого розвитку ЦНАП-ів. Пропонується: і. Провести опитування оцінки якості роботи всіх державних службовців, залучених у надання послуг, що надасть незаангажовану оцінку ситуації;

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
			<p>видачі посвідчення водія. Причина: відомче небажання з боку Мін'юсту, МВС і Держгеокадастру відмовляться від надання таких послуг.</p> <p>ii. Законопроект № 6150 щодо децентралізації повноважень з надання послуг з реєстрації актів цивільного стану не розглядається ВРУ з 2017 року;</p> <p>iii. Із початку реформи, стан підключення ЦНАП-ів до державних реєстрів особливо не змінюється. Так, Держреєстр речових прав та ЄДР є в >90% ЦНАП-ах, у 20% - Державний земельний кадастр, є прогрес із ЄДДР (паспортне обладнання) по 100+ ЦНАП-ах. А для підключення решти ЦНАП-ів та реєстрів (Земельний Кадастр, МВС, РАЦС, соціальні) – або встановлені надвисокі кваліфікаційні вимоги (Земельний кадастр), або наявний прямий відомчий супротив (МВС).</p>	<p>ii. Внести зміни в законодавство, щоб визначити подальший розвиток ЦНАП-ів, як «єдиного вікна» для ОМС;</p> <p>iii. Внести зміни в законодавство щодо децентралізації послуг з реєстрації актів цивільного стану, реєстрації земельної ділянки, реєстрації транспортних засобів і видачі посвідчення водія;</p> <p>iv. Визначити на законодавчому рівні, що ЦНАП-пи (ОМС) працюють у центральних реєстрах, які адмініструються ЦОВВ; синхронізувати вимоги щодо підключення та кваліфікації персоналу.</p>
Надмірне адміністративне навантаження на громадян і юридичних осіб	Систематичне зниження адміністративного навантаження на громадян і юридичних осіб	Оптимізація популярних адміністративних послуг 15	<p>Успіхи: МЕРТ підготовлені пропозиції оптимізації 15 популярних адміністративних послуг. Деякі вже впроваджені (скасування вимог довідки про склад сім'ї, спрощення вимог до отримання житлової субсидії), інші в процесі (є-малютко), решта заплановані.</p> <p>Недоліки/Застереження: Системної роботи не проводиться – є супротив змінам, особливо - в МВС, Держгеокадастрі. Е-послуги повинні створюватись не по існуючим процесам, а по оптимізованим процесам та проходити процес реінжинірингу та «підлаштовуватись» під потреби громадян та бізнесу</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність реалізованих заходів для зниження адміністративного навантаження на громадян і юридичних осіб.</p> <p>Додатково пропонується:</p> <p>i. Ліквідувати практику ситуативного і разового підходу до вдосконалення адміністративних послуг;</p> <p>ii. Закласти оптимізацію надання послуг як частину поточної діяльності ЦОВВ;</p> <p>iii. Закріпити практику відповідальності керівництва за постійне вдосконалення діяльності державного органу;</p> <p>iv. Ліквідувати втручання/протидію окремих органів по децентралізації чи оптимізації послуг;</p>

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
---	---	--	---	---

				<p>v. Запровадити показники КРІ діяльності служб, що надають послуги;</p> <p>vi. Міністерства повинні позбавлятися функцій з надання адміністративних послуг.</p>
<p>Низький рівень якості роботи базових електронних реєстрів</p>	<p>Оптимізація та підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади шляхом впровадження електронної міжвідомчої взаємодії та електронного документообігу</p>	<p>Запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів підключення до неї ЦОВВ</p>	<p>Успіхи: До системи електронної взаємодії органів виконавчої влади підключено усі ЦОВВ, усі ОДА, 336 РДА, 8 міст обласного значення та 12 ОТГ (загалом документообіг здійснюється між 636 абонентами).</p> <p>Недоліки/Застереження:</p> <p>i. Відсутність спеціальних програм по підвищенню кваліфікацій для ІТ співробітників ЦОВВ;</p> <p>ii. Недостатня цифрова компетенція державних службовців;</p> <p>iii. Недостатнє або застаріле технічне обладнання;</p> <p>iv. Недостатній рівень підготовки державних реєстрів для електронного формату.</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність реалізованих заходів для покращення якості роботи базових електронних реєстрів.</p> <p>Пропонується:</p> <p>i. Підключити до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади інші державні установи, органи місцевого самоврядування та новостворені ОТГ;</p> <p>ii. Розпочати модернізацію Державної служби статистики та продовжити побудову е-архіву;</p> <p>iii. Підключити до системи електронної взаємодії усі необхідні реєстри;</p> <p>iv. Перевести усі державні реєстри в електронний формат та створити національний реєстр.</p>
<p>Відсутність прийнятого технічного рішення для забезпечення функціональної сумісності систем органів державної влади, неналежна якість електронних послуг для громадян і юридичних осіб.</p>	<p>Надання адміністративних послуг в електронному вигляді</p>	<p>Функціонування єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг</p>	<p>Успіхи: На державному порталі адміністративних послуг розміщено інформацію щодо більше 1000 адміністративних послуг (НПА, якими регулюється надання зазначених послуг, електронні форми заяв та інші документи, необхідні для їх отримання, місце та способи отримання тощо). На Урядовому порталі kpu.gov.ua громадяни та бізнес можуть скористуватись 118 електронними послугами</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність реалізованих заходів для забезпечення належної якості електронних послуг для громадян і юридичних осіб.</p> <p>Пропонується:</p> <p>i. Продовжувати впроваджувати соціально важливі електронні послуги;</p> <p>ii. Оптимізувати послуги (реінжиніринг послуг з огляду на зміну процесів) з огляду на життєві та бізнес-ситуації;</p>

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
			<p>Недоліки/Застереження:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Недостатній рівень скоординованості дій по формулюванню державної політики для взаємодії всіх органів та контроль за виконанням; ii. Інституційна слабкість державних службовців, відповідальних за ІТ (систематизація фінансування) в ЦОБВ; iii. Е-послуги повинні не створюватись по існуючим процесам, а створюватись по оптимізованим процесам та проходити процес реінжинірингу та «підлаштовуватись» під потреби громадян та бізнесу; iv. Відсутність обізнаності громадян про можливість отримати послугу в е-вигляді; v. Не достатньо політичної координації для переведення всіх державних даних в електронний формат згідно національного стандарту інтероперабельності та відповідності до стандартів ЕС; vi. Відсутність спеціального масштабного навчання для відповідальних виконавців. 	<ul style="list-style-type: none"> iii. Провести необхідні заходи популяризації використання електронних послуг серед населення; iv. Координація та створення принципу «єдиного вікна» для користування послугами, та створення веб-інструменту клієнто-орієнтованого та зручного з врахуванням всіх необхідних вимог по безпеці; v. Розробка єдиного ІТ рішення для місцевих органів самоврядування (або визначення серед розроблених єдиного функціонального рішення); vi. Запровадити більш ефективний зворотній зв'язок для громадян та бізнесу по питанням по адміністративним послугам.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Забезпечення розвитку відкритих даних. ➤ Створення єдиного веб-порталу відкритих даних. 	<p>Успіхи:</p> <p>У 2018 році введено в дослідну експлуатацію Єдиний веб-портал електронного урядування, що є внутрішнім (Інтернет) порталом в системі органів державної влади, який включає підсистему моніторингу Плану дій Уряду, моніторингу РДУ, та підсистему комунікаційної платформи для міністерств, яка передбачає створення, планування, контроль та оперативний моніторинг стану виконання задач.</p> <p>Недоліки/Застереження:</p>	<p>Станом на січень 2019 вбачається недостатність реалізованих заходів для забезпечення розвитку відкритих даних.</p> <p>Пропонується:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Подальше законодавче та технічне урегулювання єдиної системи е-ідентифікації для використання та розвитку всіх інструментів (Bank ID, Mobile ID, ЕЦП/цифрові паспорта); ii. Поширення використання порталу е-урядування та використання проектного менеджменту при реалізації проектів Урядом;

Визначені в Стратегії РДУ проблеми/завдання для вирішення (1)	Як заплановано вирішити визначені проблеми/завдання (2)	Заплановані заходи для вирішення проблем/завдань (3)	Стан виконання запланованих заходів (4)	Достатність таких заходів для вирішення проблем/завдань (5)
			<ul style="list-style-type: none"> i. Необхідність в удосконаленні системи стратегічного планування та формування політики; ii. Необхідно розробити технічні вимоги для побудови прозорої системи аналітики з зовнішньою платформою для формування прозорої звітності для громадян та донорів; iii. Недостатній рівень забезпечення координації та контролю за діяльністю з формування та реалізації державної політики відповідно до Програми діяльності КМУ та стратегічних документів Уряду; iv. Недостатній рівень адміністрування порталу е-урядування з боку СКМУ, відсутність регулярного оновлення інформації та не використання електронного проектного планування та каналів комунікації, як результат зниження загальної кількості користувачів інших міністерств в порталі е-урядування ; v. Прогноз впливу не реалізовано в електронному форматі- аналіз можливої вигоди та втрати від рішення, що прийматиме Уряд. 	<ul style="list-style-type: none"> iii. Запровадження поняття та інструментів «цифрового робочого місця державного службовця» ; iv. Провести навчання державних органів по використанню порталу е-урядування; v. Впровадження е-контрактінг; vi. Створення «потужного» цифрового кабінету керівника з інтеграцією до аналітичних (статистичних даних), який дозволить прогнозувати наслідки рішень; vii. Підготовка електронних реєстрів для подальшого впровадження елементів е-голосування.

Інформація щодо виконання запланованих в Стратегії РДУ заходів у 2018 році

	31.03.2018		31.12.2018 ¹		31.12.2018 без е-урядування	
	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток
Заходів заплановано ВСЬОГО	165		165		165	
Заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018	116		144		144	
Виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018 всього	55	47,4%	90	62,5%	71	49,3%
В т.ч. виконано вчасно і повністю	29	25,0%	49	34,0%	36	25,0%
В т.ч. виконано із запізненням і частково	26	22,4%	41	28,5%	35	24,3%
Не виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.2018/31.12.2018	35	30,2%	35	24,3%	35	24,3%
Немає інформації	26	22,4%	19	13,2%	38	26,4%



¹ Станом на 31.03.2018 аналіз проводився без урахування завдань з електронного урядування та відкритих даних

	Стратегічні засади реформування державного управління			
	31.03.2018		31.12.2018	
Заходів заплановано	28		28	
Заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018	24		28	
Виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018 всього	12	50,0%	17	60,7%
В т.ч. виконано вчасно і повністю	7	29,2%	12	42,9%
В т.ч. виконано із запізненням і частково	5	20,8%	5	17,9%
Не виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.2018/31.12.2018	9	37,5%	7	25,0%
Немає інформації	3	12,5%	4	14,3%

Стратегічне планування, формування і координація політики			
31.03.2018		31.12.2018	
12		12	
11		12	
2	18,2%	5	41,7%
0	0,0%	1	8,3%
2	18,2%	4	33,3%
8	72,7%	7	58,3%
1	9,1%	0	0,0%

	Державна служба та управління людськими ресурсами			
	31.03.2018		31.12.2018	
Заходів заплановано	48		48	
Заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018	43		47	
Виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018 всього	32	74,4%	35	74,5%
В т.ч. виконано вчасно і повністю	19	44,2%	18	38,3%
В т.ч. виконано із запізненням і частково	13	30,2%	17	36,2%
Не виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.2018/31.12.2018	8	18,6%	9	19,1%
Немає інформації	3	7,0%	3	6,4%

Підзвітність - організація, прозорість, нагляд			
31.03.2018		31.12.2018	
16		16	
3		8	
1	33,3%	3	37,5%
0	0,0%	0	0,0%
1	33,3%	3	37,5%
2	66,7%	5	62,5%
0	0,0%	0	0,0%

	Надання адміністративних послуг - адміністративні процедури, зниження адміністративного навантаження, якість надання послуг			
	31.03.2018		31.12.2018	
Заходів заплановано	40		40	
Заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018	21		28	
Виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.18/31.12.2018 всього	8	38,1%	11	39,3%
В т.ч. виконано вчасно і повністю	3	14,3%	5	17,9%
В т.ч. виконано із запізненням і частково	5	23,8%	6	21,4%
Не виконано заходів із терміном реалізації до 31.03.2018/31.12.2018	8	38,1%	7	25,0%
Немає інформації	5	23,8%	10	35,7%

Електронне урядування, розвиток відкритих даних			
31.03.2018		31.12.2018	
-	-	21	
-	-	21	
-	-	19	90,5%
-	-	13	61,9%
-	-	6	28,6%
-	-	0	0,0%
-	-	2	9,5%

Інформація щодо виконання Стратегії РДУ за відповідальними органами

