

**КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ  
РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
УКРАЇНИ**

Проект комунікаційної стратегії розроблений в рамках реалізації Проекту ЄС «Підтримка стратегічних комунікацій та інформування про реформу державного управління».

### Автори

- Сергій Панцир, керівник Центру соціального партнерства та лобіювання НАУКМА.  
Експерт у сфері аналізу та формування державної політики
- Сергій Шуміхін, заступник керівника Центру соціального партнерства та лобіювання НАУКМА.  
Експерт у сфері соціального партнерства, корпоративного та персонального PR, GR, а також соціальної відповідальності.
- Андрій Марусов, залучений експерт.  
Експерт у сфері соціальних досліджень та оцінки державної політики.
- Андрій Воловник, залучений експерт.  
Експерт зі зв'язків з громадськістю та соціальної відповідальності бізнесу.

## ЗМІСТ

Перелік скорочень.....	4
<b>1. Контексти комунікації РДУ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Методологія досліджень та розробки комунікаційної стратегії.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Етапи здійснення реформи та основні меседжі.....</b>	<b>9</b>
<b>Додаток 1.</b> Опис методології досліджень для розробки Стратегії	
<b>Додаток 2.</b> Міжнародний досвід розробки комунікаційних стратегій реформ	
<b>I. АКТУАЛЬНИЙ СТАН КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ РДУ</b>	
<b>1. Досягнення та прорахунки чинної комунікації РДУ</b>	
1.1. Тематика комунікації та основні меседжі.....	13
1.2. Цільові аудиторії.....	15
1.3. Ключові спікери.....	15
1.4. Канали комунікації.....	17
1.5. Досягнення та прорахунки попереднього етапу комунікаційної політики РДУ	17
<b>Додаток 3.</b> Результати медіа-аналізу та перелік оригінальних матеріалів	
<b>Додаток 4.</b> Результати соціологічних досліджень	
<b>2. Стейкхолдери РДУ</b>	
2.1 Основні групи стейкхолдерів та їхнє ставлення до РДУ.....	18
2.2 Комунікаційна активність основних груп стейкхолдерів.....	26
2.3 Широка громадськість та РДУ: особливості комунікації.....	28
<b>Додаток 5.</b> Карта та опис основних груп стейкхолдерів	
<b>II. ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ</b>	
<b>1. Мета та завдання стратегії</b>	
1.1 Стратегічні цілі комунікації РДУ.....	31
1.2. Завдання комунікаційної стратегії.....	31
1.3. Очікувані результати впровадження комунікаційної стратегії та їх вимірювання	32
1.4. Ризики імплементації комунікаційної стратегії РДУ.....	33
<b>2. Цільові аудиторії комунікацій та їх сегментація</b>	
2.1 Структура цільової аудиторії.....	34
2.2 Установки та стереотипи про державне управління.....	36
2.3 Пріоритетні групи цільової аудиторії та очікувана поведінка пріоритетних груп..	39
2.4 Очікувана поведінка пріоритетних груп.....	41
2.5 Тригери або інформаційні приводи та які реагує цільова аудиторія.....	43
<b>3. Основні меседжі.....</b>	<b>50</b>
<b>4. Ключові канали комунікацій</b>	
4.1. Джерела інформації для широкої громадськості.....	55
4.2. Характеристика каналів комунікацій.....	56
4.3. Засоби комунікації.....	64
<b>5. Очікувані результати</b>	
5.1 Очікувані результати та їх вимірювання.....	66
5.1 Інструменти зворотного зв'язку.....	73
<b>III. ПЛАН ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ</b>	
1. Етапи впровадження у розрізі цільових аудиторій та ключових меседжів.....	74
2. Ризики імплементації стратегії.....	81
<b>IV. КОМУНІКАЦІЙНИЙ СУПРОВІД ЗА НАПРЯМКАМИ РДУ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ МАТРИЦІ</b>	
Цілі реформи державного управління.....	83
Стратегічне планування, формування і координація політики.....	91
Державна служба та управління людськими ресурсами.....	109
Підзвітність - організація, прозорість, нагляд.....	132
Надання адміністративних послуг.....	145
Перелік використаних основних джерел та літератури.....	162

## Перелік скорочень

**КМУ** – Кабінет міністрів України.

**СКМУ** – Секретаріат Кабінету міністрів України.

**ЦОВВ** – центральні органи виконавчої влади.

**РДА** – районні державні адміністрації.

**МДА** – місцеві органи влади.

**ОМС** – органи місцевого самоврядування.

**НАДС** – Національне агентство державної служби України.

**Мінрегіон** – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

**Мін'юст** – Міністерство юстиції України.

**Держгеокадстр** – Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру.

**ЦНАП** – центри надання адміністративних послуг.

**НУО** – неурядова організація (організації).

**РДУ** – реформа державного управління України.

**ІКЦ** – інформаційно-комунікаційний центр.

**ЗМІ** – засоби масової інформації.

## ВСТУП

### 1. Контексти комунікації РДУ

Комунікаційна стратегія реформи державного управління розроблена відповідно до завдання 6 Плану заходів із реалізації Стратегії державного управління України, яке передбачає розроблення плану комунікаційного супроводу РДУ.

Реформа державного управління почала активно здійснюватись із прийняттям Стратегії державного управління України на 2016–2020 роки у червні 2016 року. Протягом останніх десятиліть було декілька спроб адміністративної реформи з метою оптимізації чи модернізації державного управління. Ці спроби були непослідовні і незавершені.

Серед багатьох причин ключовою є брак політичного лідерства та звичка використовувати державну службу як адміністративний ресурс приватного бізнесу та політичної діяльності. В ході попередніх спроб реформування не було чіткої взаємодії та співпраці з міжнародними організаціями, хоча ті завжди були готові надати всю необхідну підтримку.

Невдалий досвід реформування державного управління сформував у громадян стійку недовіру до будь-яких спроб перебудови урядового механізму, виробили стійкі стереотипи щодо консерватизму та неунікності корупції на державній службі.

Хоча РДУ 2016–2020 прагне врахувати уроки попередніх провалів і вирішує питання стратегічного лідерства, чіткого дотримання європейського курсу реформи та тісної співпраці з експертами ЄС, за два роки реалізації реформи громадяни її не сприйняли.

Комунікаційна підтримка РДУ активно здійснювалась у 2016 та 2017 роках, хоча і без комунікаційної стратегії. Про це свідчать результати медіа-аналізу та звіти СКМУ про реалізацію Стратегії РДУ. Так, у 2017 році комунікаційними заходами була охоплена аудиторія 1,5 млн громадян, проведена комунікаційна кампанія «Нова державна служба. Ставай лідером змін», опубліковано понад 50 інтерв'ю та публікацій у медіа. Проте результати опитування громадської думки у 2017 році невтішні. **Тільки 6,5 % громадян сприймають РДУ як першочергову і менше 1% оцінюють її як успішну.**

Наведені оцінки громадськості підкреслюють особливе значення комунікаційної стратегії для формування довіри та підтримки реформи на вирішальних етапах її впровадження у 2018–2020 роках.

Підготовчі заходи РДУ практично завершені і починається практична діяльність з впровадження новими реформаторськими кадрами та новоутвореними директоратами нових методів та технологій стратегічного планування, формування політики, координації та підвищення ефективності загальної урядової діяльності, надання якісних адміністративних послуг. Уряд доводитиме свою спроможність впроваджувати європейські Принципи державного управління Програми SIGMA.

На цьому етапі необхідна не тільки підтримка аудиторії та стейкхолдерів, але і їхня готовність до змін, нових форм поведінки та діяльності, передбачених РДУ.

### 2. Методологія досліджень та розробки комунікаційної стратегії

Представлена комунікаційна стратегія розроблена на основі аналізу найкращого досвіду методичних рекомендацій Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації, найуспішніших практик комунікаційного супроводу реформ в Україні та світі.

Під час роботи над стратегією використовувалися такі методики досліджень:

1. Стратегічна сесія за участі пріоритетних груп стейкхолдерів та цільових аудиторій, яка дозволила ідентифікувати установки та стереотипи щодо державного управління в Україні;

2. Експертне опитування методом «снігової кулі» активних спікерів РДУ, відповідальних фахівців з комунікації, лідерів та експертів проектів міжнародної технічної допомоги, представників ЦОВВ, відповідальних за провадження основних заходів РДУ, представників ЗМІ. В ході опитування експерти допомагали ідентифікувати основні групи цільової аудиторії та стейкхолдерів, пропонували меседжі, пріоритетні канали комунікації та зворотного зв'язку;
3. Медіа-аналіз попереднього досвіду комунікації РДУ;
4. Документальний аналіз основних документів РДУ та приведення меседжів у відповідність до цілей та завдань РДУ та Принципів державного управління SIGMA;
5. Фокус-групи та телефонне опитування представників цільових аудиторій щодо доступності запропонованих меседжів.

### **Мета, цілі, завдання комунікаційної стратегії**

**Стратегічна мета** комунікації РДУ – це мобілізація підтримки реформи громадськістю та основними групами заінтересованих сторін (стейкхолдерів) для успішного виконання цілей та завдань РДУ

### **Цілі комунікаційної стратегії**

1. Забезпечити ясне та чітке розуміння суті, послідовності, результатів та очікуваних позитивних впливів РДУ громадськістю та основними групами заінтересованих сторін;
2. Заохотити готовність громадськості та основних груп стейкхолдерів до самостійного сприйняття змін, передбачених РДУ, ще до законодавчого закріплення таких змін. Передусім йдеться про сприйняття нових форм участі у консультаціях щодо стратегічного планування, формування державної політики надання адміністративних послуг, запровадження електронного урядування;
3. Мотивувати та підтримувати участь громадськості у заходах РДУ, зокрема активність у консультаціях щодо реформаторських змін, моніторингу та оцінці наслідків реформи;
4. Привернути увагу громадськості та забезпечити підтримку активності фахівців з питань реформ (нових реформаторських кадрів), які прийшли на державну службу на попередньому етапі реформи і включились у процес реформування.

### **Завдання комунікаційної стратегії**

1. Ідентифікувати цільові аудиторії та основні групи стейкхолдерів, їхнє ставлення до РДУ;
2. Визначити форми підтримки, бажаної активності стейкхолдерів відповідно до цілей та завдань РДУ;
3. Сформулювати ключові повідомлення (меседжі), які мотивуватимуть цільові аудиторії до сприйняття змін, а також до участі у реформі;
4. Визначити основні канали та засоби комунікації із цільовими аудиторіями та каналами комунікації;
5. Розробити стратегічний план комунікаційного супроводу РДУ, порядок здійснення моніторингу та оцінки зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями та стейкхолдерами.

### **Основні очікувані результати комунікаційної стратегії:**

1. Поінформованість та добре розуміння громадянами суті РДУ та її основних напрямків, її ролі як чинника успішності інших реформ;
2. Активізація участі громадян та основних груп стейкхолдерів у формуванні всіх напрямків державної політики на основі нових, європейських підходів до стратегічного планування, аналізу та формування політики;
3. Активізація громадян та бізнесу як користувачів 15 найпопулярніших адміністративних послуг, зокрема електронних, які пройшли оптимізацію відповідно до потреб та інтересів споживачів;
4. Політична підтримка урядових зусиль із реформування державної служби, зокрема формування запиту на результативність реформ та підтримку реформи народними депутатами;
5. Активна участь громадян у моніторингу та оцінці реформи, зокрема висловлення своїх оцінок та надання пропозицій;
6. Довіра до уряду як надійного та збалансованого інституційного механізму із чіткими та зрозумілими функціями, реальною спроможністю здійснювати ключові реформи та заходи європейської інтеграції;
7. Спроможність уряду здійснювати ефективну комунікацію реформ, налагоджувати діалог та зворотний зв'язок із громадськістю та стейкхолдерами у процесі здійснення ключових реформ;
8. Комунікаційна спроможність фахівців з питань реформ (нових реформаторських кадрів) як спікерів реформ, за які вони відповідають, ефективних модераторів консультацій із громадськістю.

Вимірювання результатів стратегії відбуватиметься на основі визначених ключових індикаторів впливу, вигід та продуктивності щодо поінформованості, змін ставлення та поведінки цільових аудиторій, охоплення каналами комунікації. Всі індикатори носять кількісний характер і вимірюються надійними інструментами оцінки зворотного зв'язку (соціологічні опитування, фокус-групи, медіа та контент аналіз).

### 3. Етапи реалізації комунікаційної стратегії РДУ

Здійснення комунікаційної підтримки РДУ реалізується на стратегічному, програмному та проектному рівнях.

- На стратегічному рівні визначаються основні цільові аудиторії та їх очікувана поведінка, базові меседжі, підтримуюча інформація, канали комунікації, інструменти зворотного зв'язку, основні етапи реалізації комунікаційної стратегії РДУ;
- На програмному рівні визначається організаційні та координаційні механізми комунікаційного супроводу РДУ на рівні підрозділів СКМУ, міністерств та інших ЦОВВ, які відповідають за комунікацію, а також завдання у розрізі напрямків РДУ та обсяги фінансового забезпечення;
- На операційному чи проектному рівні здійснюється безпосередня реалізація інформаційних компаній по підтримці тих чи інших заходів РДУ із конкретними календарними планами та бюджетами виготовлення та поширення інформаційних продуктів.

Розробка програм та операційних проектів інформаційних кампаній здійснюватиметься в рамках окремого проекту із забезпечення комунікаційного супроводу РДУ.

#### Етап I. 2018 рік

Організаційне забезпечення впровадження комунікаційної стратегії.

Ціль – створити організаційні та матеріально-технічні умови для реалізації комунікаційної стратегії РДУ.

Основні заходи: формування комунікаційного офісу, розроблення комунікаційних програми та проектів, планування мережі Інформаційно-комунікаційних центрів РДУ на базі ЦНАП.

#### Етап II. 2018 рік

Масове інформування про суть та попередні здобутки РДУ.

Ціль – масове поширення інформації для всіх цільових аудиторій про суть реформи та попередні результати дворічної реалізації Стратегії РДУ.

Основні заходи: створення веб-порталу РДУ «Реформа державного управління», розробка електронного посібника «Якісне державне управління», пакету інформаційно-просвітницьких матеріалів про суть реформи (брошури, буклети, відеоролики тощо), формування пулу журналістів та основних спікерів, а також постійного дискусійного прес-клубу.

#### Етап III. 2019–2020

Інформаційний супровід заходів РДА. Реалізація Комунікаційної програми.

Ціль – широке та доступне інформування про процес та результати реалізації Плану заходів Стратегії РДУ.

Основні заходи: Координація діяльності прес-служб ЦОВВ та мережі ІКЦ. Координація та підтримка інформаційного супроводу за напрямками Стратегії (посилення стратегічної спроможності КМУ, державна служба, підзвітність, адміністративні послуги).

#### Етап IV. 2020

Оцінювання зворотного зв'язку: моніторинг та оцінка виконання комунікаційної стратегії.

Ціль – оцінка виконання комунікаційної стратегії та розробка рекомендацій щодо комунікаційної підтримки РДУ протягом наступного етапу РДУ (2020+)

Основні заходи: здійснення регулярного моніторингу виконання комунікаційної стратегії та програми, проведення оцінки виконання стратегії.

Рекомендований план заходів із впровадження комунікаційної стратегії РДУ на програмному та проектному рівні із зазначенням відповідних інституцій та очікуваних результатів представлений у Розділі 3 та Додатку 6 Комунікаційної стратегії РДУ. Вимірювані результати успішності комунікаційного супроводу представлені у параграфі 5 Розділу II.

#### Основні групи стейкхолдерів та очікувана зміна поведінки

№	Пріоритетна аудиторія	Очікувана поведінка
1	<b>Широка громадськість</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поінформованість про суть РДУ та вигоди від неї.</li> <li>2. Усвідомлення значення РДУ для успішного здійснення всіх реформ та прискорення євроінтеграції.</li> <li>3. Участь у моніторингу та оцінці РДУ, запит на інформацію про реформу та політична підтримка урядових реформаторських зусиль.</li> <li>4. Активна участь в окремих заходах реформи, які стосуються надання адміністративних послуг (активність як користувачів послуг).</li> </ol>
2	<b>Депутати ВРУ та політики</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поінформованість про пріоритетність РДУ та необхідність її своєчасного здійснення.</li> <li>2. Усвідомлення значення розроблених в рамках РДУ законопроектів: (а) для РДУ і для виконання Угоди про асоціацію з ЄС; (б) для системного попередження корупційних ризиків в органах влади; (в) для сприяння підприємницькій активності та економічному розвитку.</li> <li>3. Відповідальне ставлення до змісту законопроектів і внесення тільки конструктивних змін, які їх покращують.</li> <li>4. Розуміння невідкладності законопроектів та необхідності їх своєчасного ухвалення.</li> <li>5. Підтримка законопроектів.</li> </ol>
3	<b>Фахівці з питань реформ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поінформованість про всі аспекти РДУ, зокрема щодо її впливу на інші реформи, за які відповідають фахівці з питань реформ;</li> <li>2. Мотивація та спроможність буди спікерами реформ, які інформують громадськість та основні групи стейкхолдерів про основні поточні результати та вигоди від реформ;</li> <li>3. Своєчасне впровадження змін, передбачених РДУ, у власну реформаторську діяльність, зокрема щодо нових підходів до стратегічного планування, аналізу та формування політики, використання інформаційно-комунікаційних технологій тощо.</li> </ol>
4	<b>Державні службовці та</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поінформованість про суть та наслідки РДУ, вигід від неї, мінімальний негативний вплив та підконтрольність ризиків здійснення РДУ.</li> </ol>

	<b>службовці органів місцевого самоврядування</b>	<p>2. Мотивація до змін та участь у програмах навчання та підвищення кваліфікації.</p> <p>3. Участь у впровадженні нових методів роботи, зокрема щодо стратегічного планування, формування політики та підвищення якості адміністративних послуг.;</p> <p>4. Прийняття технологічних інновацій, зокрема використання електронних систем документообігу тощо.</p>
5	<b>Бізнес та бізнес-асоціації</b>	<p>1. Поінформованість про нові якості та можливості уряду у стратегічному плануванні, формуванні економічної політики та спрощенні адміністрування.</p> <p>2. Політична підтримка законодавчих ініціатив щодо адміністративної процедури та оптимізації популярних адміністративних послуг.</p> <p>3. Активне використання урядової інформації, зокрема стратегій для планування розвитку бізнесу.</p> <p>4. Активне використання електронних адміністративних послуг.</p>
6	<b>Міжнародні організації</b>	<p>1. Поінформованість про успіхи та прорахунки заходів РДУ.</p> <p>2. Своєчасна консультативна, технічна підтримка ключових заходів та результатів реформи.</p> <p>3. Сприяння формуванню довіри до уряду та реформ в Україні в міжнародній спільноті.</p>
7	<b>Експерти та аналітичні центри, адвокаційні НУО</b>	<p>1. Експертна підтримка застосування нових підходів до стратегічного планування та формування політики.</p> <p>2. Поширення інформації та роз'яснення для широкої громадськості суті реформи та вигід від неї (інформаційна адвокація).</p>
8	<b>ІТ-сектор</b>	<p>1. Експертна підтримка заходів Уряду із запровадження електронного урядування.</p> <p>2. Участь у реалізації ІТ проектів зі створення автоматизованих інформаційних систем документообігу, адміністративних послуг тощо.</p> <p>3. Створення нових сервісів для громадян на основі відкритих даних органів влади.</p>

### Загальні меседжі

1. Реформа державного управління – це реформа, без якої неможливо здійснити десятки інших реформ.
2. Уряд стає злагодженою командою політичних лідерів та професійних державних службовців.
3. Урядова команда вміє і прагне виконувати найскладніші завдання та досягати амбітні цілі реформ та євроінтеграції.
4. Уряд стає сучасним сервісом із ключовою метою - задоволення потреб та інтересів всіх громадян.
5. Уряд спроможний передбачати та відповідати на будь-які виклики та кризи.

## Меседжі у розрізі напрямків РДУ

Етапи РДУ	Основні меседжі
«Реалізація Стратегії РДУ»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реформа державного управління – це реформа, без якої неможливо здійснити десятки інших реформ.</li> <li>2. Запроваджуються нові принципи державного управління та контролю, вони чіткі, прозорі та визначені і застосовуються на практиці.</li> </ol>
«Посилення стратегічної спроможності КМУ»	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Урядова команда вміє і прагне виконувати найскладніші завдання та досягати амбітні цілі реформ та євроінтеграції.</li> <li>4. Уряд стає сучасним сервісом із ключовою метою - задоволення потреб та інтересів всіх громадян.</li> <li>5. Уряд спроможний передбачати та відповідати на будь-які виклики та кризи.</li> </ol>
«Державна служба та управління людськими ресурсами. Відбір, оплата праці та професійний розвиток державних службовців»	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Всі заплановані реформи та успішну євроінтеграцію не можна здійснити без професійної державної служби.</li> <li>7. Реформа державного управління та інші реформи неможливі через застарілу і неефективну державну службу, сформовану за принципами колишнього Радянського Союзу.</li> <li>8. Реформа державної служби дозволить зробити її засади передбачуваними і зрозумілими.</li> <li>9. Чисельність державних службовців буде оптимізована відповідно до завдань державного управління.</li> <li>10. Реформа дозволяє залучити кращих фахівців з питань реформ.</li> <li>11. Нові реформаторські кадри зможуть здійснити десятки реформ, які наближують Україну до ЄС.</li> <li>12. Штати державних органів не будуть роздуватись безпідставно, гроші платників податків на утримання державної служби будуть використовуватись ефективно.</li> <li>13. Інформація про чисельність та оплату праці державних службовців буде оновлюватись щомісячно.</li> <li>14. Керівники ЦОВВ не зможуть приховувати чисельність працівників та рівень оплати праці.</li> <li>15. Масових звільнень державних службовців не очікується.</li> <li>16. Держава – конкурентний і надійний роботодавець</li> </ol>
«Підзвітність – організація, прозорість, нагляд»	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Уряд стає злагодженою командою політичних лідерів та професійних державних службовців.</li> <li>18. Розмежування політичних та адміністративних функцій відповідає європейським стандартам і потребує послідовного впровадження.</li> <li>19. Зрозуміло, який державний орган за що відповідає і до кого звертатись за підтримкою.</li> </ol>

<p><b>«Надання адміністративних послуг – адміністративні процедури, зниження адміністративного навантаження, якість надання послуг, електронне урядування»</b></p>	<p>20. Зменшення спілкування з чиновниками – запорука швидкого і безперешкодного надання послуг.</p> <p>21. Зміна правил та норм надання послуг буде відбуватися лише після консультацій з громадськістю та стейкхолдерами.</p> <p>22. Збільшення кількості ЦНАПів зробить адміністративні послуги доступнішими, зменшить витрати часу та грошей.</p> <p>23. Запровадження єдиних норм та правил надання адміністративних послуг прибере корупційну складову.</p>
--	---

Інші меседжі у розрізі цільових аудиторій представлені у параграфі 3 розділу II та розділі IV цієї стратегії.

## I. Актуальний стан комунікаційної політики РДУ

### 1. Досягнення та прорахунки актуальної комунікації РДУ

#### 2.1. Тематика комунікації та основні меседжі

В цілому інформаційне поле, за проаналізований період з квітня 2017 по квітень 2018 року, характеризується великою кількістю матеріалів стосовно реформи державного управління (2669, з них оригінальних матеріалів – 1300). Хоча в матеріалах не висвітлена інформація з усіх напрямків Реформи. Матеріали переважно були присвячені реформі державної служби і напрямкам: цілі реформи державного управління та стратегічне планування, формування і координація політики. Майже не висвітлювалась інформація з напрямків: підзвітність – організація, прозорість та нагляд, а також надання адміністративних послуг – адміністративні процедури, зниження адміністративного навантаження, якість надання послуг, електронне урядування (див. Додаток 3).

Багато матеріалів були оприлюднені на офіційному сайті Кабінету міністрів України та НАДС і не були підхоплені ЗМІ. НАДС головним чином публікувала матеріали на своєму Інтернет-ресурсі. Вони стосувалися проведення тренінгів, семінарів, зустрічей керівництва з обговорення реформи державного управління. Але такі матеріали не є інформаційним приводом для публікацій у ЗМІ.

Гарячими темами, які найбільше були поширені у ЗМІ стали (заголовки матеріалів):

- Збільшення фінансування Секретаріату Кабінету міністрів України вдвічі;
- Українським чиновника виділили 20 млн євро на надбавки;
- Кабмін збільшив чисельність співробітників десяти міністерств і секретаріату уряду;
- Кабмін хоче скоротити 8 тисяч держслужбовців;
- Кабмін запустив портал вакансій в міністерствах;
- В Україні з'являться держслужбовці із платнею 60 тис. грн.;
- Ніяких обмежень: українські чиновники можуть витратити будь-які суми на автомобілі та мобільні;
- Україна отримає від ЄС 5 мільйонів євро гранту на реформу держуправління;
- Україна отримала від ЄС 10 млн євро на реформу держуправління;
- ЄС виділить Україні не менше 100 млн на реформу державного управління, тощо.

Перелік тем свідчить, різнобічного і повного висвітлення реформи державного управління саме через засоби масової інформації не було, попри велику загальну кількість матеріалів.

Переважають кілька тем, а про решту мовчать. Це, передусім, пов'язано з малою кількістю інформаційних приводів, які були б цікаві ЗМІ, а по-друге – із необізнаністю журналістів і нерозумінням цілей та сутності РДУ.

Варто відзначити активну участь державної ІА «Укрінформ» в поширенні матеріалів щодо реформи державного управління.

Майже не зафіксовані меседжі, що реформа державного управління зменшить корупцію в органах влади, хоча сама тема корупції доволі актуальна.

Багато матеріалів носять загальний характер щодо Реформи і не дають інформації, яка б свідчила про переваги від впровадження Реформи для цільових аудиторій та відповідали їхнім інтересам.

Відкриття нових ЦНАПів, яке так широко висвітлювалось у медіа, не було подано як елемент впровадження реформи державного управління. Матеріали про покращення адміністративних послуг, як елемент Реформи в інформаційному просторі не зафіксовані.

Загалом інформаційне поле характеризується значним переважанням матеріалів з позитивною (1357) та нейтральною (1265) тематикою на противагу негативним матеріалам (47).



## 2.2. Цільові групи

В цілому, матеріали, що були зафіксовані в інформаційному полі, не направлені на певну цільову групу. Цільові аудиторії або стейкхолдерів не інформують нарізно і не наводять їм переваги та зацікавленість у реформі державного управління.

Були повідомлення про початок та результати конкурсів при формуванні директоратів у пілотних міністерствах, спрямовані на потенційних кандидатів. Але це лише один з аспектів і не головна цільова група при проведенні РДУ.

## 2.3. Ключові спікери

Серед спікерів найактивнішим був міністр Кабінету міністрів України Олександр Саєнко (275 оригінальних матеріалів).

Прем'єр-міністр України Володимир Гройсман давав більш-менш розгорнуті коментарі щодо реформи державного управління до призначення Олександра Саєнка відповідальним за впровадження цієї Реформи. З весни 2017 року Володимир Гройсман згадує реформу державного управління переважно в переліку з іншими реформами, які впроваджуються в Україні. Окремих матеріалів, в яких він докладно висвітлював чи коментував реформу державного управління в інформаційному полі останнім часом майже немає (загалом 260 матеріалів)

Голова Національного агентства України з питань державної служби Костянтин Ващенко доволі активно коментує реформування державної служби (84 оригінальні матеріали).

Доволі активно висвітлювали Реформу державного управління низка експертів, як-от менеджер групи «Реформа публічної адміністрації» Реанімаційного Пакету Реформ Сергій Сорока (38 матеріалів), співзасновник проекту «Нова Країна» Валерій Пекар (29 матеріалів), Голова правління Центру політико-правових реформ Ігор Коліушко (27 матеріалів).



Велика кількість матеріалів була розміщена на Урядовому порталі та офіційному сайті НАДС, що збільшило показник згадуваності спікерів від органів влади. Тому, менша кількість матеріалів з коментарями експертів не свідчить про їхню меншу публічну активність, бо вони поширювалися лише у ЗМІ.

Доволі активним спікером реформи держуправління є Альона Шкрум, народний депутат від «Батьківщини». Але коментарів інших депутатів практично немає, що свідчить про необізнаність народних обранців щодо РДУ та її низький пріоритет серед них. Народні обранці не втягнуті у дискусію щодо реформування державного управління.

Прес-служби міністерств переважно оприлюднювали інформацію стосовно створення нових директоратів та конкурсного відбору, не пояснюючи сутності змін. Очільники міністерств, визначених пілотними для реформування, також обходили стороною тему реформи державного управління та не є активними спікерами РДУ.

#### 2.4. Канали комунікації

Серед каналів поширення інформації про реформу державного управління слід насамперед відзначити інтернет-ЗМІ та офіційні веб-ресурси КМУ, НАДС, а також сторінку Реформи у соцмережі

Facebook. Її відслідковують 6359 осіб. Це небагато, якщо згадати загальну чисельність державних службовців.

Між тим очільники пілотних міністерств не використовують власні сторінки у соціальних мережах для просування інформації про РДУ.

Окремо варто відзначити дуже обмежене використання телебачення як каналу комунікацій, хоча це найпотужніший медіа-канал.

## **2.5. Досягнення та прорахунки попереднього етапу комунікаційної політики РДУ**

- Кількість спікерів РДУ досить обмежена. В якості спікерів не залучені очільники пілотних міністерств, що також зменшує присутність теми РДУ в інформаційному просторі.
- Обмежена кількість коментарів інших посадових осіб, політиків, представників стекголдерів може свідчити про малу залученість цільових аудиторій до реалізації реформи. Така ситуація може також свідчити про необізнаність цільових аудиторій у сутності та перевагах реформи.
- Комунікаційний профіль Реформи державного управління дуже нерівномірний, бо не оприлюднюють інформацію щодо всіх напрямків реформи.
- Перелік тем, найбільше підхоплених ЗМІ, свідчить про неналежну роботу владних прес-служб із редакціями засобів масової інформації.
- Матеріали не адресовані певній цільовій аудиторії та не спонукають їхніх представників до конкретних дій чи зацікавленості.
- Матеріали, які розповсюджують підрозділи органів влади, відповідальні за зв'язки з громадськістю, дуже часто нецікаві для ЗМІ, не створюють інформаційних приводів та написані канцеляритом. Тому дуже багато тем не висвітлені у засобах масової інформації.
- Дуже обмежено використовують телебачення як канал комунікації. Соціальні мережі для інформування стекголдерів, поширення інформації та налагодження діалогу з цільовими аудиторіями щодо РДУ також використовують недостатньо.

## 2. Стейкхолдери РДУ

### 2.1 Основні групи стейкхолдерів та їхнє ставлення до РДУ

*У розділі описані основні групи стейкхолдерів. Результати аналізу інтересів та впливу стейкхолдерів на РДУ та комунікаційну стратегію, результати впливу комунікаційної стратегії та інтереси стейкхолдерів, а також стратегії залучення стейкхолдерів до впровадження РДУ та комунікаційної стратегії представлені у Додатку 5.*

Відповідно до кращих міжнародних практик та цілей комунікаційної стратегії заінтересовані сторони РДУ (далі – стейкхолдери) поділяють на три основні категорії:

**I. Ключові стейкхолдери** – організації та впливові особи, від рішень та діяльності яких залежить успішне здійснення РДУ.

**II. Первинні стейкхолдери** – великі суспільні групи та організації, що розглядаються як цільові групи РДУ та комунікаційного супроводу РДУ, які повинні отримати прямі чи опосередковані вигоди

**III. Вторинні стейкхолдери** – організації та особи, які не мають чітко вираженого інтересу, тобто очікування вигід від РДУ та участі у комунікації РДУ, проте можуть впливати на поведінку первинних та ключових стейкхолдерів.

Для чіткішого цільового спрямування комунікаційних заходів визначають стійкі групи стейкхолдерів, які відрізняються тривалими суспільними та інституційними інтересами. Суспільні інтереси характерні для неорганізованих суспільних груп, які мають відносно чіткі та сталі потреби та очікування вигід від діяльності суспільних інститутів. Інституційні інтереси стосуються інститутів як сукупності організацій, що утворені з метою задоволення тих чи інших суспільних потреб, діють на підставі визначених правових та соціальних норм, мобілізують ресурси для організації власної діяльності.

Для цілей комунікаційної стратегії виділяються наступні **групи стейкхолдерів**:

**1. Широка громадськість** – громадяни, заінтересовані у забезпеченні своїх конституційних прав та прав людини;

**2. Державний сектор** – державні органи, заінтересовані у виконанні своїх політичних та законних функцій щодо забезпечення конституційного ладу, гарантування конституційних прав та прав людини громадян, здійснення реформи розвитку, зокрема євроінтеграції;

**3. Сектор бізнесу** – підприємства та підприємці, метою яких є задоволення потреб споживачів товарів та послуг, отримання та розподіл прибутку за умови виконання встановлених законодавством вимог, обмежень, соціальних та адміністративних зобов'язань;

**4. Громадський сектор (інститути громадянського суспільства)** – неурядові та неприбуткові організації, заінтересовані у виконанні місії з представництва інтересів окремих суспільних груп, громадського контролю за діяльністю влади та бізнесу, просуванні та реалізації ініціатив безпеки та розвитку суспільства;

**5. Міжнародна спільнота** – міжнародні організації, сформовані за участі країни або із якими укладено угоди про міжнародну співпрацю, організації та представництва зарубіжних країн, міжнародні громадські організації та об'єднання, які виконують місію міжнародного розвитку, подолання глобальної нерівності, досягнення глобальних цілей розвитку на підставі міждержавних угод. Такі організації заінтересовані в успішній реалізації угод та проектів, спрямованих на розвиток країни, її інтеграції в міжнародну спільноту.

#### **I. Ключові стейкхолдери**

До ключових стейкхолдерів відносять тільки групи державного, громадського секторів та міжнародної спільноти.

## **А) Державний сектор**

**1. Вищі державні органи влади** – державний інститут, інтересом якого є забезпечення конституційного ладу, безпеки країни та створення всіх необхідних умов для реалізації та захисту конституційних прав та прав людини всіх громадян. Інститути формуються переважно як представницькі конституційні органи, тобто за результатами виборів, і як виразники волі народу мають повноваження визначати стратегічні цілі, ухвалювати законодавчі рішення щодо суспільного, економічного та міжнародного розвитку країни, формувати всі гілки влади, мобілізувати фінансові та інші ресурси для підтримки конституційного ладу та досягнення стратегічних цілей. Для цілей комунікаційної стратегії РДУ серед цих органів виокремлюють такі категорії.

**1.1 Верховна Рада України (парламент)**, інтерес якої щодо РДУ визначається як функція, а саме ухвалення політичних та законодавчих рішень, необхідних для формування уряду як дієвого, ефективного, результативного механізму забезпечення конституційних гарантій громадян і міжнародного розвитку України, зокрема виконання умов та набуття членства у ЄС.

**1.1.1 Фракції парламентської більшості** – виконання передвиборчих обіцянок програм, коаліційної угоди в частині здійснення ключових реформ та європейської інтеграції шляхом формування та підтримки уряду, ухвалення відповідних законодавчих рішень щодо РДУ. Цей інтерес не є концентрований з огляду на чималу кількість інших пріоритетів, низьку спроможність ідеї РДУ мобілізувати інтерес виборців, які не розуміють її змісту («нечіткій імідж» РДУ), адміністративну складність та ризики впровадження РДУ, зокрема ризики недосягнення результатів та демонстрацію провалу однієї із реформ напередодні виборів.

**1.1.2 Фракції парламентської меншості (опозиція)** – парламентський контроль за впровадженням реформ, мобілізація підтримки виборців шляхом ухвалення політичних та законодавчих рішень, які демонструють позитивний вплив опозиції на процес реформ, зокрема реформи РДУ. Інтерес щодо РДУ не є концентрованим і пріоритетним з огляду на пріоритетність інших питань порядку денного опозиції. В рамках комунікаційної стратегії необхідно забезпечити посилення поінформованості про РДУ та мотивацію до конструктивної участі у розробці пропозицій до законодавчих рішень, які супроводжують реформу.

**Особливості комунікації із парламентом.** В рамках комунікаційної стратегії пропонуються єдині меседжі для парламенту загалом з огляду на необхідність забезпечення загальної поінформованості депутатів про РДУ, роз'яснення її суті та вигід. В рамках комунікаційної програми та проектів її впровадження необхідно формувати суб-меседжі (специфічні повідомлення), які враховують зазначену відмінність інтересів парламентської більшості та опозиції.

**1.2. Президент України** – стратегічний лідер всіх реформ, заінтересований у звіті перед виборцями та міжнародною спільнотою про успішне просування та завершення РДУ як однієї із десятків реформ. Інтерес до РДУ не є концентрованим через чималу кількість інших реформ, якими опікується адміністрація Президента. Важливо активізувати комунікаційну активність Президента щодо значення реформи РДУ для зниження рівня корупційних ризиків у державному управлінні та пріоритетності реформи, як умови успішності інших реформ. Важливі оцінки Президентом досягнень та уроків реформи у періоди поширення річних звітів про результати РДУ.

**2. Уряд** (Кабінет Міністрів України, міністерства, ЦОВВ та МДА) – інститут виконавчої влади в системі конституційних органів, інтерес якого визначається через власну спроможність та відповідальність за практичне забезпечення конституційних гарантій та реалізації стратегічних цілей розвитку, зокрема євроінтеграції. Уряд включає політичних посадовців (Прем'єр-Міністр України, міністри та їхні заступники, які представляють обраний парламент та Президента) та професійну державну службу – призначених державних службовців, які не залежать від результатів виборів.

**2.1 Урядовці** – вищі політичні посадові особи, інтерес яких полягає у досягненні визначених парламентом та президентом пріоритетів та цілей шляхом формування загальноурядової і галузевих політик та стратегій, владного управління та координації державної служби процесі здійснення основних реформ. Прем'єр-міністр, Міністр КМУ, міністерства, які відповідають за РДУ відповідно до Стратегії РДУ є лідерами реформи. Для координації РДУ утворена Координаційна рада. Для урядовців важлива комунікація із спільнотою виборців, забезпечення їхнього розуміння та підтримки реформаторських зусиль. Саме урядовці – ключові спікери РДУ.

**2.2 Міністри та керівники ЦОВВ, безпосередньо відповідальних за здійснення основних заходів РДУ.** Стратегія РДУ визначає міністерства та ЦОВВ основними виконавцями РДУ за окремими напрямками:

- Секретаріат Кабінету Міністрів України (СКМУ) – відповідає за напрямки РДУ із стратегічного планування, формування і координації державної політики, організації системи центральних органів виконавчої влади;
- Нацдержслужба (НАДС), Мінсоцполітики, Мінфін – державна служба та управління людськими ресурсами;
- Мін'юст, Мінекономрозвитку (МЕРТ) – адміністративна процедура та надання адміністративних послуг;
- Державне агентство з питань електронного урядування, МЕРТ – електронне урядування.

**2.2.1 Секретаріат Кабінету Міністрів України** – під керівництвом Міністра КМУ є ключовим відповідальним виконавцем і координатором всіх заходів РДУ. В складі СКМУ створено спеціальний підрозділ, відповідальний за реалізацію РДУ. У сфері комунікації щодо РДУ основним завданням СКМУ є забезпечення розуміння, засвоєння та виконання принципів та заходів передбачених Реформою з боку всіх її учасників та виконавців.

**2.3 Державні службовці вищого рівня** (категорія «А» відповідно до ЗУ «Про державну службу») – новопризначені державні секретарі міністерств та керівники ЦОВВ є елітою державної служби, саме вони повинні в першу чергу бути заінтересованими в успішності одного із ключових напрямків РДУ – формуванні професійної державної служби. Інший важливий інтерес – практичне здійснення структурної перебудови міністерства та ЦОВВ, впровадження нових принципів та форм діяльності по стратегічному плануванню та формуванню політики. В реалізації комунікацій саме вони повинні бути спікерами та лідерами у сфері своєї відповідальності.

**2.4 Керівники та працівники реформованих підрозділів міністерств та ЦОВВ** – повинні на практиці довести свою спроможність дотримуватись Принципів державного управління, брати участь у програмах підвищення кваліфікації, впроваджувати нові методи діяльності із стратегічного планування, аналізу та формування політики. З точки зору комунікації для них важливо своєчасно інформувати про свої здобутки та результати, особливо про ті, які стосуються залучення стейкхолдерів та громадськості до формування політики, надання якісних адміністративних послуг.

**2.5 Керівники та працівники підрозділів міністерств та ЦОВВ, відповідальних за впровадження заходів РДУ та комунікаційної стратегії (включаючи прес-служби та підрозділи відповідальні за зв'язки з громадськістю)** – заінтересовані у виконанні своїх обов'язків щодо заходів РДУ. Для них важливо забезпечувати своєчасне інформування інших груп стейкхолдерів щодо своєчасного та повного здійснення заходів та досягнень.

## **Б) Громадський сектор**

**1. Радники та консультанти при державних органах, які відповідають за РДУ** – представники експертної спільноти та аналітичних центрів заінтересовані у застосуванні своїх експертних знань та

досвіду для ухвалення ефективних рішень, успішного впровадження РДУ загалом, участі у реалізації проектів, спрямованих на виконання тих чи інших заходів РДУ. Для них важлива комунікація, яка засвідчує їхню ефективність та успішність у процесі прийняття рішень та виконання окремих проектів.

## **В) Міжнародна спільнота**

**1. Європейська Комісія: Експерти програми SIGMA** – зацікавлені у виконанні своїх зобов'язань щодо консультативної підтримки РДУ, здійснення моніторингу дотримання Принципів державного управління та виконання Стратегії РДУ. Для них важлива комунікація результатів моніторингових місій, формування запиту громадськості та стейкхолдерів на ухвалення урядових рішень, які враховують результати моніторингу та рекомендації.

**2. Проекти міжнародної технічної допомоги при СКМУ, міністерствах та ЦОВВ, які пов'язані із окремими напрямками РДУ** – зацікавлені у практичній спроможності державних органів, як бенефіціарів міжнародної технічної допомоги здійснювати реформаторські заходи та реалізовувати європейські Принципи державного управління.

## **II. Первинні стейкхолдери**

*Опис у розділі II – цільові аудиторії комунікаційної стратегії*

### **А) Широка громадськість**

**1. Громадяни (громадськість)** – спільнота всіх громадян України, осіб віком від 18 років, для яких базовий інтерес або очікування – забезпечення своїх конституційних прав та прав людини, соціально-психологічного благополуччя (Well-Being), соціально-економічного добробуту та процвітання (Welfare), безпеки та життєздатності (Resilience). Ці очікування безпосередньо стосуються державних органів та Уряду, які у якості інституції повинні задовольняти зазначені інтереси для всіх громадян без виключення.

**1.1 Громадяни-виборці** – очікують від обраних партій та політиків доцільного використання коштів платників податків, інших зусиль міністрів, успішності реформ в цілому, в тому числі і РДУ.

**1.2 Кандидати на ринку праці** – які можуть бути зацікавлені у працевлаштуванні на державній службі та кар'єрі. Ця група стейкхолдерів поділяється на:

*1.2.1 Кандидатів з числа молоді* – випускників загальноосвітніх та вищих начальних закладів, які можуть обрати професійну освіту, необхідну для державної служби;

*1.2.2 Кандидатів з числа досвідчених фахівців* – тимчасово незайнятих чи зайнятих у недержавних секторах, які можуть зробити вибір на користь кар'єри на державній службі, забезпечуючи вищий професійний рівень державних службовців.

*1.3 Громадяни-користувачі адміністративних послуг* – будь-які громадяни, які потребують чи змушені визначити свої права та обов'язки у взаємовідносинах із державою.

### **Б) Державний сектор**

Як і ключові стейкхолдери, обрані політики, урядовці, державні службовці розглядаються переважно у ролі цільових аудиторій, які повинні отримувати інформацію про суть основних заходів та хід реформи в цілях координації та послідовності РДУ.

#### **1. Вищі державні органи:**

1. Депутати фракцій більшості ВРУ;
2. Депутати фракції меншості ВРУ та опозиція.

## **2. Уряд**

**2.1 Урядовці:** Міністри.

**2.2 Державні службовці:**

2.1 Державні секретарі міністерств та керівники інших ЦОВВ;

2.2 Керівники та працівники нереформованих підрозділів міністерств та ЦОВВ (департаменти тощо);

2.3 Керівники місцевих державних адміністрацій (МДА) та органів місцевого самоврядування (ОМС), які повинні розуміти суть реформи для ефективної перебудови взаємовідносин із КМУ, міністерствами та іншими ЦОВВ. В подальшому вони переходитимуть на механізми державного управління та самоврядування, які відповідають Принципам державного управління;

2.4 Керівники та працівники МДА та ОМС, які залучені до заходів РДУ (ЦНАП та інші служби, які надають адміністративні послуги, а також беруть участь у формуванні та поширенні інформації про реформу на місцях.

## **В) Сектор бізнесу**

**1. Великий бізнес та інвестори** – зацікавлені у надійній роботі Уряду щодо створення сприятливих економічних умов та регулювання економіки, яке дозволяє успішно реалізовувати масштабні бізнес-проекти, в тому числі на ринках ЄС, попереджати економічні кризи, успішно інтегруватись в європейський ринок. Посилення стратегічної спроможності Уряду, залучення бізнесу до формування економічної політики без корупційних ризиків, нова якість адміністративних даних дозволяє ефективно здійснювати власне стратегічне планування та контроль ризиків ведення бізнесу в Україні. Метою комунікаційної стратегії щодо великого бізнесу є формування довіри до Уряду, мотивація до участі у формуванні економічної політики, державно-приватного партнерства.

**2. Малий та середній бізнес (МСБ), бізнес-асоціації** – від РДУ очікують дерегуляції, спрощення, здешевлення та підвищення якості адміністративних послуг. Метою комунікації із МСБ є формування довіри до Уряду, як надійного виконавця політики дерегуляції та спрощення адміністративних послуг, довіри до мережі ЦНАП, як до спільноти надійних провайдерів послуг, а також стимулювання активності МСБ як користувача електронних адміністративних послуг.

**3. IT-бізнес** розглядається як партнер Уряду у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність державних органів. Йдеться про консультативну підтримку, а також безпосередню участь у розробці автоматизованих систем електронного документообігу, відкритих даних, електронних адміністративних послуг. Крім того, очікується активність IT-бізнесу у розробці нових сервісів для громадян на основі відкритих даних.

## **Г) Громадський сектор**

**1. Експерти та аналітичні центри:**

**1.1 Експерти, науковці, аналітичні центри**, які здійснюють незалежний аналіз політики та беруть участь у заходах із формування політики, зокрема члени дорадчих органів. Від них очікується активність у стратегічному плануванні та формуванні державної політики на нових засадах, участь у моніторингу та оцінюванні РДУ, поширення інформації про РДУ та пояснення цілей і суті РДУ для ЗМІ.

**2. Адвокаційні НУО:**

**2.1 Адвокаційні НУО соціального спрямування**, які представляють інтереси різних категорій населення в органах влади і прагнуть активно брати участь у стратегічному плануванні та формуванні політики в інтересах своїх цільових груп.

**2.2 Адвокаційні НУО науково-технічного спрямування**, які просувають ідеї та інновації в інтересах суспільства, зокрема використання IT-технологій.

**3. Журналісти** – зацікавлені у доступі до якісної та повної інформації про процес реформування. Інформування журналістів забезпечить масштаб та якість поширення інформації серед громадськості та основних груп стейкхолдерів через засоби масової інформації.

#### **Д) Міжнародна спільнота**

**1. Посольства та представництва міжнародних організацій** зацікавлені у посиленні спроможності України до участі у глобальному розвитку, формуванні глобальних політик у різних сферах урядування. Інформування про досягнення РДУ формуватиме довіру до України, стимулюватиме мобілізацію ресурсів кредитної та міжнародної технічної допомоги.

**2. Посольства країн ЄС, США, Канади та інших світових лідерів** – зацікавлені в ефективності своїх міжнародних програм розвитку, спроможності Уряду України ефективно використовувати надану підтримку.

### **III. Вторинні стейкхолдери**

#### **А) Широке коло громадськості**

**1. Респонденти опитувань громадської думки та інші громадяни**, які беруть участь у зворотному зв'язку щодо успішності РДУ – зацікавлені висловлювати свої оцінки та пропозиції щодо діяльності Уряду та реформ загалом. Інформування громадських активістів про РДУ покликане забезпечити їхню активність у зворотному зв'язку та поширенні інформації.

**2. Батьки кандидатів на ринку праці із числа молоді** зацікавлені в якісній освіті та подальшій успішній зайнятості дітей, ефективності витрат на освіту. Інформування про РДУ забезпечуватиме підтримку рішень молодих людей робити кар'єру на державній службі.

#### **Б) Державний сектор**

**1. Вищі державні органи:** депутати фракцій меншості та опозиції ВРУ у випадку переконання в успішності реформ можуть посилити підтримку законодавчих ініціатив РДУ

**2. Урядовці:** міністри МОН та Мінсоцполітики можуть забезпечити підтримку з боку служб зайнятості та закладів освіти у поширенні інформації серед кандидатів на ринку праці.

**3. Державні служби:** підрозділи МОН та Мінсоцполітики, які відповідають за професійну орієнтацію, підрозділи освіти та соціального захисту МДА, центри зайнятості, заклади освіти можуть брати активну участь у поширенні інформації про можливості державної служби серед кандидатів на ринку праці

**4. Асоціації ОМС** спроможні впливати на своїх членів щодо активної підтримки заходів РДУ у сфері спрощення адміністративних процедур та підвищення якості адміністративних послуг, брати участь у реалізації освітніх програм для працівників місцевого самоврядування щодо принципів державного управління.

#### **В) Сектор бізнесу**

**1. Лідери бізнес-асоціацій**, які входять до основних чи дорадчих/ колегіальних органів ВРУ та КМУ можуть сприяти у прийнятті рішень, передбачених РДУ.

**2. Соціально відповідальний бізнес**, який інвестує у державно-приватне партнерство та проекти громадського сектору і у випадку формування інтересу до РДУ він може підтримувати проекти громадського сектору, IT-бізнесу щодо підтримки РДУ.

## **2.2 Комунікаційна активність основних груп стейкхолдерів**

### **Громадськість**

Основними інструментами комунікаційної активності широкої громадськості варто вважати соціальні мережі та блоги. Будь-який громадянин, який має доступ до інтернету, може поширювати на свою аудиторію своє бачення тих чи інших подій, пов'язаних із реформою. Активісти у соціальних мережах охоплюють масштабні аудиторії і стають впливовими лідерами думок, поширюють як інформацію, так і власні оцінки, коментарі політичних подій. Саме тому використання інформаційно-комунікаційних технологій у комунікації РДУ може мати вирішальне значення для досягнення цілей комунікаційної стратегії РДУ. Попри це інформування через засоби масової інформації, особливо на першому етапі реалізації комунікаційної стратегії РДУ є також досить дієвим каналом комунікацій.

### **Державний сектор**

На початку РДУ, у 2016 році комунікаційну активність проявляв Президент України, який у своїх виступах роз'яснював її значення та зміст. Висвітлювались переважно питання реформи державної служби, зокрема прийняття нового ЗУ «Про державну службу». Цитати президентських виступів супроводжували інформаційні буклети, які поширювало Національне агентство з питань державної служби (НАДС).

Серед урядовців основні повідомлення про зміст і хід реформи поширювали Прем'єр-міністр України та Міністр КМУ. Йдеться переважно про прес-конференції та інтерв'ю.

У розрізі напрямків РДУ, щодо реформи державної служби, основну комунікаційну активність здійснював НАДС. У 2016–2017 роках проводились ключові заходи із реформи державної служби: розробка підзаконних актів до оновленого ЗУ «Про державну службу», оголошення та проведення конкурсів на заміщення посад державних секретарів, фахівців із питань реформ. Про кадрову та структурну перебудову міністерств інформував також СКМУ.

Основними засобами комунікації в державному секторі залишаються веб-сайти органів державної влади, на яких розміщуються переважно новини, заяви та інтерв'ю посадовців, просвітницькі, політичні та законодавчі документи щодо РДУ. Створювались також спеціалізовані веб-ресурси, покликані надавати детальну інформацію щодо участі у тих чи інших заходах реформи, наприклад тестування кандидатів на посади державних службовців.

### **Сектор бізнесу**

Оскільки заходи реформування системи адміністративних послуг віднесені до кінцевих етапів РДУ, важлива для бізнесу інформація про реформування системи адміністративних послуг активно не поширювалась. Відповідно, активності у реагуванні на заходи РДУ бізнес також не проявляв. Разом із тим, питання дерегуляції та адміністративних послуг активно і регулярно обговорюється у соціальних мережах та на веб-ресурсах бізнес-асоціацій, активістів підприємницького руху.

Варто звернути увагу на комунікаційну активність численних проектів технічної допомоги, які активно співпрацюють із підприємцями і надають їм рекомендації та комунікаційну підтримку для висловлення своїх позицій.

### **Громадський сектор**

За своєю комунікаційною активністю в сфері РДУ громадські об'єднання експертів та аналітичні центри не поступаються державному сектору. Варто відзначити групу експертів Реанімаційного пакету реформ – недержавного експертного об'єднання, яке активно співпрацює з урядовими

лідерами РДУ. Громадські експерти є активними спікерами РДУ, поширюють новини, коментарі, просвітницькі матеріали практично всіма каналами комунікації, насамперед через соціальні мережі.

### **Міжнародна спільнота**

Представництва та проекти міжнародних організацій, які надають підтримку у здійсненні РДУ, також активно інформують про свою діяльність та процес реформування. У 2017–2018 роках були проведені публічні заходи (круглі столи, конференції), поширені інформаційно-просвітницькі матеріали та презентації, підтримані міжнародними організаціями. Важливими були презентації європейських експертів Програми SIGMA щодо суті Принципів державного управління, застосування яких лежить в основі реалізації Стратегії РДУ.

## 2.3 Широка громадськість та РДУ: особливості комунікації

Громадяни України, як стейкхолдери, мають інтерес у реалізації своїх конституційних прав та прав людини, які гарантуються міжнародними зобов'язаннями України. Від виконавчої влади громадяни очікують сприяння у реалізації прав, подолання перешкод та викликів, які можуть погіршити права, створення та підтримання сприятливих умов для задоволення потреб у безпеці, здоров'ї, якісній освіті, зайнятості, гідному доході, соціальному та культурному розвитку.

**Труднощі у комунікації із громадськістю.** Попередній досвід реалізації РДУ показав надзвичайно низький рівень розуміння суті реформи та її кінцевих результатів. Тексти Стратегії РДУ, виступи та інтерв'ю лідерів РДУ, інформаційні матеріали ЦОБВ, які здійснюють РДУ виявились важкими і незрозумілими для сприйняття журналістами та громадськістю. Виникли труднощі з формуванням основних повідомлень, які відповідали б інтересам широкої громадськості, з використанням каналів комунікації, інформаційні матеріали були незрозумілі.

Необхідно звертати увагу на особливості інтересів громадян. Кожен громадянин прагне уникнути ризиків неправомірного тиску з боку влади всупереч його інтересам, неправомірного регулювання, створення адміністративних перешкод його діяльності, його прав та обов'язків всупереч його потребам та інтересам, та на угоду інтересам окремих груп. Більшість громадян також демонструють інтерес до європейської інтеграції, як доступу до кращих гарантій та стандартів забезпечення якості життя, прав людини, безпеки та можливостей розвитку. Проте рівень довіри до повідомлень, які апелюють до євроінтеграції, падає. Причиною того є досить часте використання посилань на євроінтеграцію як основу обґрунтування рішень та дій державної влади, особливо коли вигоди для громадян від таких рішень не очевидні.

Результати опитувань показують низький рівень довіри громадян до виконавчої влади, негативні стереотипи щодо чиновників, що свідчить про переважання інтересу громадян уникнути ризиків негативного впливу чи негативних наслідків взаємовідносин із владою, зокрема корупції, прийняття незаконних та несправедливих рішень, які визначають зміст його прав та обов'язків. У поєднанні із інтересом до європейської інтеграції це має наслідком міграційні настрої – прагнення вихати до країн ЄС, яке активно демонструє молодь.

Громадськість повірить у зміну пріоритетів державної влади, коли побачить люстрацію, нових лідерів державної політики та державних службовців на посадах у державній службі. Саме такі «кадрові» аспекти реформи привертають найбільшу увагу громадян. Увага до інформації про збільшення заробітної плати чиновників свідчить про сумнів та підозру у тому, що державні службовці опікуються своїми інтересами у доходах, в умовах коли відверта корупція стала складною справою. Твердження про професіоналізм чиновників та політичну незаангажованість змушують думати, що чиновники прагнуть гарантувати собі високооплачувані робочі місця на тривалий період. Революційні дії народу, вибори, які раніше дозволяли змінити владу, не дозволять відтепер усунути бюрократів та чиновників.

Апеляції до міжнародного досвіду та іноземних фахівців перестають бути переконливими аргументами успішності реформ. Останнім часом зменшився рівень довіри громадськості до іноземних фахівців, які обіймають посади в Уряді, оскільки більшість із них або не показали результатів, обвинувачувались у некомпетентності або були відправлені у відставку за власним бажанням. Це посилює недовіру до спроможності здійснювати реформи спільно із політиками, які мають іноземний досвід: «Навіть вони нічого не можуть зробити. Інтеграція в ЄС неможлива». Посилення репутації Уряду за рахунок іноземних партнерів перестає бути ефективним інструментом довіри до реформ. З іншого боку, реформи носять системний характер і сподівання на окремих лідерів та особисте ставлення до них не повинно бути аргументом для підтримки чи не підтримки реформи. Громадськості доцільно надавати більше інформації про активну співпрацю українських лідерів РДУ з європейськими експертами.

**Шляхи оптимізації комунікації із широкою громадськістю.** Завданням комунікації РДУ повинно стати формування довіри широких кіл громадськості до намірів та спроможності виконавчої влади реформуватись на основі кращих європейських зразків та стандартів державного управління. В першу чергу, необхідно переконати громадян у тому, що інтереси виконавчої влади приходять у чітку відповідність із інтересами громадян – публічний інтерес у безпеці, добробуті та благополуччі всіх громадян. Служіння такому інтересу є основною ціллю виконавчої влади та державного управління як такого. Уряд спроможний сформувати державну службу, яка не буде використовувати владні повноваження та кошти платників податків переважно в інтересах еліти, корпорацій чи інших груп інтересів.

Щодо окремих напрямків РДА варто врахувати наступні уроки початкового етапу реформ.

Складні для розуміння питання стратегічної спроможності Уряду та підзвітності ЦОВВ вимагають зміщення акценту у бік розуміння Уряду як злагодженого механізму, потужного «підприємства», «корпорації» із сильним «генеральним штабом», корпорації, яка спроможна впроваджувати амбітні стратегії, вирішувати будь-які складні завдання із здійснення реформ, європейської інтеграції та підвищення рівня добробуту до європейських стандартів.

Варто змістити акценти у ключових повідомленнях (меседжах) із питань фактичного оновлення кадрів державної служби на питання оновлення змісту діяльності державних органів та державних службовців, особливостей їх компетенції та спроможності до виконання складних завдань із формування та реалізації політики. Громадяни повинні розуміти і складність роботи державного службовця, що виправдовує високий рівень оплати праці, і його унікальну професійну спроможність виконувати таку роботу, що забезпечує реалістичність впровадження реформ та євроінтеграції. Сектор державної служби в ході реформи скорочується і це не означає просте скорочення штату для економії бюджетних коштів. Це концентрація уваги на функціях стратегічного планування, аналізу та формування політики – нового типу професійної діяльності, який в Україні здійснювався раніше формально і бюрократично, без бачення проблем, цілей та кінцевих результатів.

Варто звернути увагу на те, що окрему і велику увагу громадськість приділяє питанням антикорупційної політики. В інформаційних повідомленнях щодо всіх напрямків реформ необхідно акцентувати, що РДУ – ключовий чинник запобігання корупції.

З організаційної точки зору, для сприяння комунікації РДУ необхідно розгорнути мережу інформаційно-комунікаційних центрів для проведення масової роз'яснювальної роботи. Рекомендується розгорнути таку мережу на базі ЦНАП, а також повернутись до ідеї формування пулу журналістів на базі прес-клубу РДУ.

Готувати прості і доступні інформаційно-роз'яснювальні матеріали допоможе детальний ілюстрований електронний енциклопедичний посібник з відповідями на будь-які запитання, пов'язані з РДУ.

Використання розмитого поняття «громадяни» робить комунікацію неефективною. Так само ідентифікація за допомогою спостережень зазначених груп буде дуже неточною. Громадяни в різних життєвих обставинах ідентифікуються самостійно і відповідно до змісту життєвої події (безробіття, вибір професії, оцінювання обраних політиків, потреба у послугах). Зміст та напрямки РДУ настільки широкі, що охоплюють значну кількість життєвих обставин. Та комунікація буде успішна, яка враховуватиме ці обставини і даватиме адаптовану інформацію за допомогою конкретних, а не загальних меседжів. Специфічні меседжі викликають інтерес до реформи в цілому, а також до тих її напрямків, які стосуються й інших життєвих ситуацій. Дуже схематично цей механізм можна представити так:

*(1) Потреба в адміністративних послугах (життєва подія) – (2) роль чи поведінка користувача послуг – (3) інформація про зміни у сфері адміністративних послуг (специфічний меседж) – (4)*

*інформація про причини змін (загальні меседжі про реформу) – (5) інтерес користувача послуг до інших змін, в інших життєвих ситуаціях – (6) наприклад, роль виборця і запит на інформацію про те, навіщо Уряд витрачає зусилля на перебудову системи органів державної влади (що це дасть?) – (7) меседжі про напрямок РДУ щодо підзвітності – і так далі.*

На рівні комунікаційної стратегії структурування широкої громадськості для трансляції меседжів допустиме. При цьому меседжі щодо різних напрямків реформ враховують ідентифікацію громадян як виборців, кандидатів на ринку праці, користувачів адміністративних послуг. Застосування детальнішої сегментації цільової аудиторії доцільне на рівні комунікаційної програми та проектів.

## II. ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

### 1. Мета та завдання стратегії

В цьому розділі визначаються загальні цілі, завдання та очікувані результати комунікаційної стратегії. Детальніша описова інформація представлена у параграфі 5.

#### 1.1 Стратегічні цілі комунікації РДУ

**Комунікаційна стратегія** – це орієнтований на заінтересовані сторони та громадськість підхід щодо сприяння добровільним змінам знань, ставлення та діяльності людей до реформи державного управління, що в кінцевому підсумку сприятиме досягненню цілей та завдань Реформи.

**Стратегічна мета комунікації РДУ:** мобілізація підтримки Реформи громадськістю та основними групами заінтересованих сторін (стейкхолдерів) для успішного виконання цілей та завдань РДУ

#### Цілі комунікаційної стратегії

1. Забезпечити ясне та чітке розуміння суті, послідовності, результатів та очікуваних позитивних впливів РДУ в середовищі громадськості та основних груп заінтересованих сторін.
2. Заохотити готовність громадськості та основних груп стейкхолдерів до самостійного прийняття змін, які передбачені РДУ ще до законодавчого закріплення таких змін. Передусім йдеться про сприйняття нових форм участі у консультаціях щодо стратегічного планування, формування державної політики, надання адміністративних послуг, запровадження електронного урядування.
3. Мотивувати та підтримувати участь громадськості та визначених цільових аудиторій у заходах РДУ, зокрема активність у консультаціях щодо реформаторських змін, моніторингу та оцінці наслідків Реформи.

#### а. Завдання комунікаційної стратегії

1. Ідентифікувати цільові аудиторії та основні групи стейкхолдерів, їхнє ставлення до РДУ.
2. Визначити форми підтримки, бажаної активності стейкхолдерів відповідно до цілей та завдань РДУ.
3. Сформулювати ключові повідомлення (меседжі), які мотивуватимуть цільові аудиторії до прийняття змін, а також до участі у Реформі.
4. Визначити основні канали та засоби комунікації із цільовими аудиторіями.
5. Розробити стратегічний план комунікаційного супроводу РДУ, порядок здійснення моніторингу та оцінки зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями та стейкхолдерами.

#### 1.3. Очікувані результати впровадження комунікаційної стратегії

1. Поінформованість та добре розуміння громадянами суті РДУ та її основних напрямків, її ролі як чинника успішності інших реформ.
2. Активізація участі громадян та основних груп стейкхолдерів у формуванні всіх напрямків державної політики на основі нових, європейських підходів до стратегічного планування, аналізу та формування політики.
3. Активізація громадян та бізнесу як користувачів 15 найпопулярніших адміністративних послуг, зокрема електронних, які пройшли оптимізацію відповідно до потреб та інтересів споживачів.

4. Політична підтримка урядових зусиль із реформування державної служби, зокрема формування запиту на результативність реформ та підтримку реформи народними депутатами.
5. Активна участь громадян у моніторингу та оцінці реформи, зокрема висловлення своїх оцінок та надання пропозицій.
6. Довіра та підтримка іміджу та репутації оновлених кадрів державної служби, які безпосередньо здійснюють реформи.
7. Формування мотивації у молоді та інших кандидатів на ринку праці здійснювати кар'єру на державній службі, брати безпосередню участь у реформах.
8. Довіра до Уряду як надійного та збалансованого інституційного механізму з чіткими та зрозумілими функціями і реальною спроможністю здійснювати ключові реформи та заходи європейської інтеграції.
9. Спроможність Уряду здійснювати ефективну комунікацію реформ, налагоджувати діалог та зворотний зв'язок з громадськістю та стейкхолдерами у процесі здійснення ключових реформ.
10. Активізація малого бізнесу у сфері ІТ-технологій щодо використання відкритих даних державних органів.

Вимірювання результатів стратегії відбуватиметься на основі визначених ключових індикаторів впливу, вигід та продуктивності щодо поінформованості, змін ставлення та поведінки цільових аудиторій, охоплення каналами комунікації. Всі індикатори носять кількісний характер і вимірюються надійними інструментами оцінки зворотного зв'язку (соціологічні опитування, фокус-групи, медіа та контент аналіз).

#### **1.4. Ризики імплементації комунікаційної стратегії РДУ**

Наведені ризики імплементації Комунікаційної стратегії реформи державного управління та комунікаційні ризики притаманні усім цільовим аудиторіям.

- Недостатня політична воля у впровадженні та реалізації комунікаційної стратегії РДУ.
- Керівники міністерств по різному сприймають РДУ, їм бракує належної мотивації публічно висвітлювати заходи та результати Реформи.
- Недостатні комунікаційні навички очільників пілотних відомств та осіб, від яких залежать результати впровадження РДУ.
- Недовіра до органів влади та спікерів негативно впливає на загальне сприйняття РДУ.
- Відсутність єдиного підходу до комунікацій серед усіх відповідальних за реалізацію РДУ щодо впровадження комунікаційної стратегії Реформи.
- Неспроможність підрозділів зі зв'язків з громадськістю органів влади імплементувати комунікаційну стратегію Реформи через недостатній фах, відсутність досвіду ефективних комунікацій, недостатнє володіння сучасними комунікаційними інструментами та навичками.

## **2. Цільові аудиторії комунікацій та їх сегментація**

### **2.1 Структура цільової аудиторії**

Структура цільової аудиторії визначається за цілями та змістом реформи державного управління (РДУ), очікуваннями (інтересами) різних верств суспільства від виконавчої влади, результатами аналізу міжнародного досвіду розроблення комунікаційної стратегії реформ.

Як стейкхолдери, цільові аудиторії відносяться переважно до первинних стейкхолдерів, які повинні отримувати вигоди від РДУ, комунікації та відповідної зміни поведінки. В розділі, присвяченому стейкхолдерам реформи державного управління, наведені детальні характеристики груп аудиторій. В цій частині документу подається перелік стейкхолдерів, які розглядаються власне як цільові аудиторії для реалізації комунікації РДУ. Нижче наведені цільові аудиторії комунікації Стратегії РДУ.

#### **1. Широка громадськість – громадяни України**

Цільова аудиторія ідентифікується за інтересами громадянства, очікування гарантій дотримання конституційних прав та прав людини, які повинні бути забезпечені виконавчою владою чи державним управлінням у процесі розробки та впровадження державної політики, в тому числі у процесі реформи РДУ. Крім того, вони ідентифікуються як виборці, які прагнуть оцінити наслідки та результативність свого вибору, зокрема зміст та результати діяльності Прем'єр-Міністра, міністрів як обраних політиків, які діють за програмою, сформованою за участі парламентської більшості. Їхній інтерес як виборців проявлятиметься у запиті на звіт Уряду щодо доцільності витрати зусиль, коштів державного бюджету та міжнародної допомоги на реформу державного управління.

Також всі громадяни ідентифікуються як користувачі адміністративних послуг, підвищення якості яких є одним із завдань РДУ. Середовище громадськості також ідентифікується через інтерес до працевліштування на державній службі, тобто ідентифікуються як кандидати на ринку праці. У свою чергу, кандидати на ринку праці поділяються на учнівську та студентську молодь, яка приймає рішення про вибір професій, можливості кар'єри та самореалізації. Іншою підгрупою є кандидати на ринку праці із числа досвідчених фахівців, які прагнуть змінити робоче місце з огляду на кращі перспективи в секторі державної служби.

На рівні стратегічної комунікації застосовуються меседжі, які апелюють до всієї аудиторії громадськості з врахуванням життєвих обставин, які зумовлюють інтерес громадян до різних напрямків та аспектів РДУ (детальніше у параграфі 2.3 розділу I.)

#### **2. Органи державної влади**

Серед цієї цільової аудиторії виділяють:

- фракції більшості та меншості у парламенті, комунікація з якими забезпечить підтримку законодавчих ініціатив, необхідних для провадження РДУ;
- міністри, державні секретарі, керівники директоратів, які є об'єктами внутрішньоурядової комунікації і повинні своєчасно отримувати інформацію про весь спектр заходів РДУ, а також виконувати функції спікерів для інформування громадськості;
- державні службовці нереформованих підрозділів міністерства та ЦОВВ, яких необхідно заохочувати до змін та участі в оновленні державної служби;

– МДА, ОМС та мережа ЦОВВ, які покликані проявити активність у запровадженні якісних та сучасних адміністративних послуг, підтримувати заходи із спрощення адміністративного навантаження.

МДА та ЦОВВ повинні також підготуватись до перебудови власної роботи на основі нових принципів управління.

### **3. Бізнес – великі та малі підприємства, інвестори, підприємці, бізнес-асоціації**

Для цієї цільової аудиторії корисна інформація про можливості ефективної участі у формуванні економічної політики, позитивні зміни ролі Уряду у формуванні сприятливого середовища для бізнесу та спрощення адміністративного навантаження.

Окремо виділяється група ІТ-бізнесу. Її треба заохотити підтримати модернізацію інформаційно-комунікаційних процесів державного управління та надання адміністративних послуг.

### **4. Громадський сектор**

У громадському секторі розглядаються дві основні групи, зацікавлені у РДУ: експерти та аналітичні центри, також адвокаційні НУО, які представляють ті чи інші соціальні групи громадян. Як цільова аудиторія комунікації, вони повинні отримувати інформацію про можливості участі у стратегічному плануванні та формуванні політики, зниженні адміністративного навантаження на громадян.

### **5. Міжнародна спільнота**

До даної цільової групи відносять, зокрема, міжнародні організації, посольства зарубіжних країн, експертів та консультантів проектів технічної допомоги – донорів та активних учасників заходів РДУ. Їх треба вчасно інформувати про досягнення та уроки реформ.

## **2.2 Установки та стереотипи про державне управління**

Установки та стереотипи про державне управління ідентифікувались за даними соціологічних опитувань, стратегічних сесій та фокус-груп, інтерв'ю з експертами, які представляють ту чи іншу цільову групу.

### **1. Широка громадськість – громадяни України**

При комунікаціях з широкою громадськістю необхідно враховувати рівень довіри до різних органів влади, ЗМІ та інституцій.

Недовіра до вищих державних органів. Відповідно до опитувань громадської думки, з-поміж політичних інститутів найгіршу оцінку про довіру отримали Верховна Рада України (-76 %), державний апарат (-75 %), політичні партії (-71 %), Уряд України (-65 %), Президент України (-60 %). Це означає, що лідерам, які проводять РДУ не довіряють і цей ризик репутації необхідно враховувати при визначенні спікерів реформи. З державних органів найбільше довіряють антикорупційній інституції – НАБУ, хоча баланс довіри/недовіри негативний (-12 %).

Недовіра до ЗМІ України як каналу комунікації. Баланс довіри/недовіри до ЗМІ негативний (-6 %).

Довіра до недержавних інститутів. Найкращий баланс довіри мають волонтерські організації (+37 %), Збройні Сили України (+37 %), церква (+25 %), громадські організації (+4 %).

Невіра в успіх реформ. У 2017 році 67 % населення України не вірять в успіх реформ: 40 % населення взагалі не вірить в успішність реформ, 27 % – не вірять, хоча якусь надію мають.

Неспроможність Уряду та державної служби виконувати обіцянки та демонструвати відчутні результати реформи, зокрема, реформи державного управління. Тільки 0,3 % громадян вважають РДУ успішною. Найбільше громадяни вірять в успішність пенсійної реформи – 9,1 %.

Реформа державного управління не є першочерговою. Тільки 6,5 % громадян вважають РДУ першочерговою. При цьому у 2016 році у першочерговості РДУ були переконані майже 12 %. На думку 60 % опитаних першочерговою є антикорупційна реформа.

Неспроможність Уряду зрозуміло пояснити суть реформ і надати переконливу інформацію. Інформація про реформи не викликає довіри. Тільки 7 % громадян вважають інформацію про реформи достатньою та зрозумілою. Більшість українців (38 %) не довіряють інформації Уряду, бо вона, на їхній погляд, не відповідає дійсності.

Недовіра до державних службовців, бо вони дбають лишень про свої інтереси. Спільнота державних службовців корислива і безпідставно прагне збільшити свої доходи за рахунок державного бюджету. Міністри та їхні заступники, керівники державних підприємств отримують від 100 до 500 тис. грн на місяць, що засвідчують їхні декларації про доходи. Бюрократи середньої ланки в ході РДУ підвищили собі зарплати від 30 до 50 тис. грн. В рамках РДУ чиновники спочатку попіклувались про зарплати, а решта – якісні послуги та якісна політика – на останок.

## **2. Державні службовці**

### **Державні службовці: нові кадри**

РДУ проходить досить успішно в частині виконання ЗУ «Про державну службу». Конкурси на заміщення посад в державній службі проводять чесно.

Нові форми роботи в державних органах проваджують нерівномірно. Електронний документообіг в одних міністерствах впроваджений, в інших – ні.

Впровадження стратегічного планування нічого не змінило. «Нові реформаторські кадри» завантажені нормо-проектувальною роботою.

### **Державні службовці: старі кадри**

РДУ, як і всі попередні адміністративні реформи, має на меті виключно скорочення чисельності державних службовців. Вимога знання іноземних мов може і потрібна, але позбавить державну службу багатьох досвідчених фахівців.

Під час конкурсних відборів віддають перевагу молодим та недосвідченим кандидатам. Зрілих та досвідчених дискримінують. Відсутність діалогу між поколіннями зашкодить державній службі як такій.

### **Кандидати на ринку праці: молодь**

Нові умови оплати праці на державній службі, можливості навчання та розвитку досить привабливі.

Багато незрозумілого у вимогах до кандидатів щодо їх обов'язків та змісту роботи. Просто виконання завдань та відсотки виконання завдань є надто абстрактними для багатьох кандидатів.

### 3. Бізнес

Зменшення адміністративного тиску на бізнес відчутне, але витрати часу та коштів на взаємодію із чиновниками лишаються зависокими.

Негативний попередній досвід реформування державної служби та взаємодії з бізнес-середовищем знижує довіру до запроваджуваної РДУ.

### 4. Експерти та аналітичні центри

Перебудувувати державне управління досить важко. РДУ досить складна і в багатьох країнах тривала десятиліттями.

Політична підтримка РДУ слабка. Уряд не має впливу на Верховну Раду України і пропонувані ним законопроекти щодо реформ або відхиляють, або ухвалюють з порушенням строків реалізації реформ, або народні депутати вихолощують їхній зміст до повної невідповідності цілям реформ.

### 5. Міжнародна спільнота та міжнародні організації

Низька спроможність України виконувати міжнародні зобов'язання щодо реформ, зокрема щодо боротьби із корупцією в державних органах.

Більшість реформ затягується, строки виконання зобов'язань за реформами систематично переносять на майбутнє.

#### Посилання

Укрінформ. Дані опитування громадської думки щодо довіри/недовіри до соціальних інституцій, проведеного в грудні 2017 року Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова – Доступно за посиланням <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2387904-ukrainci-najbilse-doviraut-volonteram.html>

Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Реформи в Україні: громадська думка населення (жовтень-листопад 2017 р). Доступно за посиланням <http://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennya-2017>

Понад 50 % українців не вірять, що реформи принесуть позитивні зміни. Доступно за посиланням <http://www.expres.ua/news/2018/04/18/291826-ponad-50-ukrayinciv-ne-viryat-reformy-prynesut-pozytyvni-zminy>

## 2.3 Пріоритетні групи цільової аудиторії та очікувана поведінка пріоритетних груп

Пріоритетні цільові аудиторії визначають за такими ознаками: завдання та заходи РДУ, очікувана участь цільових аудиторій у цих заходах, зокрема розуміння змісту та широка підтримка РДУ, характер, сила впливу та інтересів цільових груп щодо РДУ, зафіксовані установки та стереотипи окремих груп цільової аудиторії, доступність каналів комунікації.

До пріоритетних можуть відносити як цільові аудиторії з широким інтересом, як-от широку громадськість, так і аудиторії із вузькими чи специфічними інтересами, наприклад, ІТ-бізнес. Це пояснюється значенням специфічного інтересу для виконання важливих стратегічних завдань РДУ.

Із п'яти основних цільових аудиторій та 27 підгруп стейкхолдерів визначені 8 пріоритетних груп та підгруп з огляду на наступні аргументи.

Аналіз впливу та інтересів стейкхолдерів (*Додаток 5, Таблиці 2 та 2.1*) показав наступне. Для досягнення цілей РДУ, необхідно посилити інтерес до реформи з боку **парламенту** – народних депутатів із фракцій більшості та фракцій меншості. Від них очікується підтримка суттєвих законопроектів щодо визначення повноважень КМУ, адміністративної процедури та оптимізації адміністративних послуг.

З огляду на те, що менше, як 1 % громадян вважають РДУ успішною і тільки 6,5 % першочерговою, необхідно визначити як пріоритетну групу **широку громадськість**, враховуючи особливості взаємодії із нею визначені у параграфі 2.3 Розділу I.

Зважаючи на той факт, що не більше, як 10 % громадян вважають, що реформи в Україні здійснюються успішно, доцільно виділити як основну цільову аудиторію **фахівців з питань реформ (нові реформаторські кадри)**, яких постійно набирають до міністерств та інших ЦОВВ і які активно здійснюють реформи, використовуючи нові підходи до стратегічного планування, аналізу та формування політики і які спроможні активно комунікувати з європейськими колегами. Як цільова аудиторія, вони повинні бути вчасно поінформовані про всі зміни, які передбачаються РДУ і використовувати ці знання не тільки для впровадження у власну діяльність, але і для подальшого поширення цієї інформації у середовищі державних службовців нереформованих підрозділів міністерств та ЦОВВ, а також у ЗМІ. Комунікація РДУ повинна підтримати і їхню реформаторську діяльність, сприяти їхній спроможності поширювати інформацію про результати тих реформ, за які вони відповідають.

**Державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування** розглядають як пріоритетну групу через побоювання підгрупи державних службовців реформованих підрозділів міністерств (директоратів) в успішності РДУ в умовах активності таких ключових опонентів РДУ, як керівники та працівники нереформованих підрозділів (департаментів). Їхня можлива негативна поведінка як «інсайдерів», яким довіряють, може сприяти поширенню негативної інформації про суть РДУ, як у форматі чуток, так і у форматі повідомлень у ЗМІ. Цей негативний вплив може поширитись по вертикалі на місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які мають у подальшому перебудувати свою діяльність відповідно до Принципів державного управління.

ОМС є важливою підгрупою цієї цільової аудиторії, враховуючи інтенсивність та ризики процесу децентралізації, значну роль ОМС у децентралізації адміністративних послуг та зменшенні адміністративного навантаження. Але в рамках стратегії ОМС не виокремлюють як групу. Вони поведуться, як решта державних службовців і використовують ті самі канали та засоби комунікації.

**Бізнес та його асоціації** віднесені до пріоритетної групи з огляду на те, що він є цільовою групою РДУ за одним із її ключових напрямків – зменшення адміністративного навантаження та підвищення якості адміністративних послуг. Без участі та підтримки бізнесу, застосування його політичного впливу здійснити ці заходи РДУ буде достатньо складно.

**Міжнародні організації** залишаються одними із найбільш заінтересованими стейкхолдерами РДУ, всебічно підтримують її. Враховуючи негативне ставлення громадськості до ходу реформ, зокрема РДУ та наявність опонентів, необхідно своєчасно та комплексно інформувати міжнародних партнерів про здобутки та проблеми реформи. Вони також можуть надавати підтримку у поширенні інформації в міжнародній спільноті, сприяючи міжнародній довірі до України та її Уряду.

**Експерти та аналітичні центри** є достатньо активними у здійсненні РДУ і особливих зусиль для їх інформування не треба. Разом із тим, необхідно підтримувати їх, а також адвокаційні організації як активних спікерів реформи та просвітників.

**ІТ сектор** економіки виділений в окрему пріоритетну групу аудиторії, оскільки від нього суттєво залежить успішність ключових заходів із запровадження електронного урядування.

## 2.4 Очікувана поведінка пріоритетних груп

Загальний опис очікуваної поведінки пріоритетних аудиторій представлений у **Таблиці 1**.

**Таблиця 1. Основні цільові аудиторії та очікувана поведінка**

№ №	Пріоритетна аудиторія	Очікувана поведінка*
1	<b>Широка громадськість</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поінформованість про суть РДУ та вигоди від неї.</li><li>2. Усвідомлення значення РДУ для успішного здійснення всіх реформ та прискорення євроінтеграції.</li><li>3. Участь у моніторингу та оцінці РДУ, запит на інформацію про Реформу та політична підтримка урядових реформаторських зусиль.</li><li>4. Активна участь в окремих заходах Реформи, які стосуються надання адміністративних послуг (активність як користувачів послуг).</li></ol>
2	<b>Народні депутати та політики</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поінформованість про пріоритетність РДУ та необхідність її вчасного здійснення.</li><li>2. Усвідомлення значення розроблених в рамках РДУ законопроектів: (а) для РДУ і для виконання Угоди про асоціацію з ЄС; (б) для системного попередження корупційних ризиків в органах влади; (в) сприяння підприємницькій активності та економічному розвитку.</li><li>3. Відповідальне ставлення до змісту законопроектів і внесення тільки конструктивних змін, які їх покращують.</li><li>4. Розуміння невідкладності законопроектів та необхідності їх вчасного ухвалення.</li><li>5. Підтримка законопроектів та відповідне голосування.</li></ol>
3	<b>Фахівці з питань реформ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поінформованість про всі аспекти РДУ, зокрема щодо її впливу на інші реформи, за які відповідають фахівці з питань реформ.</li><li>2. Мотивація та спроможність буди спікерами реформ, які інформують громадськість та основні групи стейкхолдерів про основні поточні результати та вигоди від реформ.</li><li>3. Вчасне впровадження змін, передбачених РДУ у власну реформаторську діяльність, зокрема щодо нових підходів до стратегічного планування, аналізу та формування політики, використання інформаційно-комунікаційних технологій тощо.</li></ol>
4	<b>Державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поінформованість про суть та наслідки РДУ, вигоди від неї, мінімальний негативний вплив та підконтрольність ризиків здійснення РДУ.</li><li>2. Мотивація до змін та участь у програмах навчання та підвищення кваліфікації.</li><li>3. Участь у впровадженні нових методів роботи, зокрема щодо стратегічного планування, формування політики та підвищення якості адміністративних послуг.</li><li>4. Сприйняття технологічних інновацій, зокрема використання електронних систем документообігу тощо.</li></ol>

5	<b>Бізнес та бізнес-асоціації</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поінформованість про нові якості та можливості Уряду у стратегічному плануванні, формуванні економічної політики та спрощенні адміністрування.</li> <li>2. Політична підтримка законодавчих ініціатив щодо адміністративної процедури та оптимізації популярних адміністративних послуг.</li> <li>3. Активне використання урядової інформації, зокрема стратегій для планування розвитку бізнесу.</li> <li>4. Активне використання електронних адміністративних послуг.</li> </ol>
6	<b>Міжнародні організації</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поінформованість про успіхи та прорахунки заходів РДУ.</li> <li>2. Своєчасна консультативна, технічна підтримка ключових заходів та результатів реформи.</li> <li>3. Сприяння формуванню довіри до Уряду та реформ в Україні у міжнародній спільноті.</li> </ol>
7	<b>Експерти та аналітичні центри, адвокаційні НУО</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Експертна підтримка застосування нових підходів до стратегічного планування та формування політики.</li> <li>2. Поширення інформації та роз'яснення для широкої громадськості суті реформи та вигід від неї (інформаційна адвокація).</li> </ol>
8	<b>ІТ-сектор</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Експертна підтримка заходів Уряду із запровадження електронного урядування.</li> <li>2. Участь у реалізації ІТ проектів з створення автоматизованих інформаційних систем документообігу, адміністративних послуг тощо.</li> <li>3. Створення нових сервісів для громадян на основі відкритих даних органів влади.</li> </ol>

\* Типи поведінки подаються узагальнено. Детальніша класифікація поведінки подана у Додатку 3.2 Розділу II.

## 2.5. Тригери або інформаційні приводи, на які реагує цільова аудиторія

Інформаційні приводи та тригери є певними подіями в житті представників цільових аудиторій, які спонукають їх звертати увагу на тематику РДУ, отримувати інформацію, змінювати своє ставлення та поведінку. Вони мають враховуватися та використовуватися під час інформаційної кампанії на підтримку РДУ для підвищення ефективності кампанії, забезпечення адресності та влучності її повідомлень тощо.

Інформаційні приводи та тригери викладені нижче за ключовими тематичними напрямками РДУ та цільовими аудиторіями. Цей перелік має корегуватися (змінюватися, доповнюватися) під час здійснення інформаційної кампанії залежно від конкретних обставин.

### Блок I. Цілі реформи державного управління

Для всіх цільових аудиторій виокремлюють такі інформаційні приводи та тригери:

- ✓ Завершення одних та початок наступних етапів реформування державної служби;

- ✓ Ухвалення нових законодавчих або нормативних актів;
- ✓ Звітування про передбачені реформою виконані цілі та досягнуті результати.

## **Блок II. Стратегічне планування, формування і координація політики**

Для всіх цільових аудиторій виокремлюють такі інформаційні приводи та тригери:

- ✓ Удосконалення процесу планування відповідно до середньострокового Стратегічного плану на основі методик стратегічного планування;
- ✓ Утворення та результати діяльності спеціальних підрозділів, які займаються стратегічним плануванням та координацією виконання планів на рівні КМУ та міністерств.

## **Блок III. Державна служба та управління людськими ресурсами**

### **1. Державна служба та управління людськими ресурсами**

Інформаційні приводи та тригери розрізняють за такими цільовими аудиторіями.

#### Широка громадськість:

- ✓ Завершення одних та початок реалізації наступних етапів реформування державної служби;
- ✓ Оприлюднення звітів з реалізації реформи державної служби;
- ✓ Оприлюднення незалежної оцінки експертів та аналітичних центрів щодо реалізації реформи держслужби;
- ✓ Оприлюднення фактів належного дотримання принципів державного управління.

#### Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри):

- ✓ Завершення одних та початок реалізації наступних етапів реформування державної служби;
- ✓ Оприлюднення звітів щодо реалізації реформи державної служби;
- ✓ Оприлюднення фактів належного дотримання принципів державного управління;
- ✓ Оприлюднення розміру зарплат, доходів тощо державних службовців різного рівня.
- ✓ Проведення загальноукраїнських форумів, конференцій з питань управління людськими ресурсами.

#### Кандидати на нові посади державних службовців:

- ✓ Завершення одних та початок реалізації наступних етапів реформування державної служби;
- ✓ Оприлюднення звітів щодо реалізації реформи державної служби;
- ✓ Оприлюднення фактів належного дотримання принципів державного управління;
- ✓ Проведення нових конкурсів на посади державних службовців;
- ✓ Гучні відставки та звільнення з державної служби;
- ✓ Щорічне оцінювання результатів діяльності державних службовців;
- ✓ Корупційні скандали, пов'язані з державними службовцями;
- ✓ Оприлюднення розміру зарплат, доходів тощо державних службовців різного рівня;

- ✓ Проведення загальноукраїнських форумів, конференцій з питань управління людськими ресурсами.

Експерти, аналітичні центри, адвокаційні та антикорупційні НУО:

- ✓ Оприлюднення звітів щодо реалізації реформи державної служби;
- ✓ Оприлюднення оновлених даних кількості та оплати праці державних службовців;
- ✓ Корупційні скандали, пов'язані з державними службовцями;
- ✓ Гучні відставки та звільнення з державної служби;
- ✓ Оприлюднення розміру зарплат, доходів тощо державних службовців різного рівня.

Фахівці з кадрової політики та управління людськими ресурсами:

- ✓ Проведення нових конкурсів на посади державних службовців;
- ✓ Гучні відставки та звільнення з державної служби;
- ✓ Проведення загальноукраїнських форумів, конференцій з питань управління людськими ресурсами.

**2. Відбір, оплата праці та професійний розвиток державних службовців**

Інформаційні приводи та тригери виокремлюють за такими цільовими аудиторіями.

Широка громадськість/всі групи стейкхолдерів:

- ✓ Оголошення нових конкурсів про посади державної служби;
- ✓ Оприлюднення результатів проведених конкурсів та змін;
- ✓ Оприлюднення фактів належного проведення конкурсів з добору найкращих фахівців;
- ✓ Оприлюднення інформації про зарплату та доходи тощо державних службовців.

Державні службовці на посадах:

- ✓ Оголошення нових конкурсів про посади державної служби;
- ✓ Оприлюднення результатів проведених конкурсів та змін;
- ✓ Оприлюднення фактів належного проведення конкурсів з добору найкращих фахівців;
- ✓ Корупційні скандали, пов'язані з державними службовцями;
- ✓ Скандали з призначенням на посади державних службовців;
- ✓ Оприлюднення інформації про зарплату та доходи тощо державних службовців різного рівня.

Кандидати на нові посади в державній службі:

- ✓ Оголошення нових конкурсів про посади на державній службі;
- ✓ Оприлюднення результатів проведених конкурсів та змін;
- ✓ Оприлюднення фактів належного проведення конкурсів з добору найкращих фахівців;

- ✓ Корупційні скандали, пов'язані з державними службовцями;
- ✓ Скандали з призначенням на посади державних службовців;
- ✓ Оприлюднення інформації про зарплату та доходи тощо державних службовців різного рівня.

Антикорупційні та адвокаційні НУО, експерти та аналітичні центри:

- ✓ Оголошення нових конкурсів про посади державної служби;
- ✓ Оприлюднення результатів проведених конкурсів та змін;
- ✓ Оприлюднення фактів належного проведення конкурсів з добору найкращих фахівців;
- ✓ Корупційні скандали, пов'язані з державними службовцями;
- ✓ Скандали з призначенням на посади державних службовців;
- ✓ Оприлюднення інформації про зарплату та доходи тощо державних службовців різного рівня.

**БЛОК IV. Підзвітність – організація, прозорість, нагляд**

Інформаційні приводи та тригери виокремлюють за такими цільовими аудиторіями.

Громадяни/ всі цільові аудиторії:

- ✓ Оприлюднення результатів функціональних обстежень центральних органів виконавчої влади;
- ✓ Оприлюднення звітів про впровадження системи електронного документообігу.

Міжнародні організації:

- ✓ Оприлюднення звітів про впровадження системи електронного документообігу.

Бізнес та бізнес-асоціації:

- ✓ Оприлюднення звітів про впровадження системи електронного документообігу.

Експерти та аналітичні центри, адвокаційні НУО:

- ✓ Результати функціональних обстежень центральних органів виконавчої влади;
- ✓ Звіти про впровадження системи електронного документообігу.

**БЛОК V. Надання адміністративних послуг – адміністративні процедури, зниження адміністративного навантаження, якість надання послуг, електронне урядування**

Інформаційні приводи та тригери виокремлюють за такими цільовими аудиторіями.

Широка громадськість:

- ✓ Оприлюднення фактів належної практики надання адміністративних послуг;
- ✓ Оприлюднення результатів та вигід з підключення 80 % ЦНАП до реєстрів;
- ✓ 80 % ЦНАП відповідають вимогам безбар'єрності;

- ✓ Оприлюднення проміжних результатів запровадження нових процедур надання адміністративних послуг;
- ✓ Доступність отримання за спрощеною процедурою нових видів адміністративних послуг;
- ✓ Відкриття нових центрів надання адмінпослуг;
- ✓ Оприлюднення фактів неналежного надання адміністративних послуг та результатів реагування на такі випадки;
- ✓ Оприлюднення результатів проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами;
- ✓ Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг;
- ✓ Запровадження та результати зворотного зв'язку («гарячої лінії» з консультацій для громадськості та бізнесу) стосовно надання адміністративних послуг та їх оскарження.

#### Депутати ВРУ та політики:

- ✓ Проведення круглих столів та семінарів;
- ✓ Оприлюднення результатів правової експертизи;
- ✓ Оприлюднення результатів обговорення положень законопроектів зі стейкхолдерами;
- ✓ Оприлюднення фактів доброї практики надання адмінпослуг за новими нормами.

#### Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри):

- ✓ Запропоновані зміни законодавства та правил надання адмінпослуг;
- ✓ Запропоновані законопроектом зміни про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг;
- ✓ Зміна правил та норм надання адміністративних послуг;
- ✓ Впровадження нових IT-рішень;
- ✓ Оприлюднення проміжних результатів надання адмінпослуг за новими правилами;
- ✓ Оприлюднення звітів про консультації із громадськістю та активність робочих груп із оптимізації послуг;
- ✓ Звіти про виконання планів оптимізації послуг.
- ✓ Результати зворотного зв'язку («гарячої лінії» з консультацій для громадськості та бізнесу) стосовно надання адміністративних послуг та їх оскарження.
- ✓ Оприлюднення аналітичних звітів та пропозицій за результатами оцінки ЦНАП;
- ✓ Результати проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами;
- ✓ Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

#### Державні службовці та службові особи органів місцевого самоврядування, які здійснюють адміністративні процедури:

- ✓ Проведення семінарів та навчання;
- ✓ Проведення вебінарів для державних службовців;

- ✓ Запропоновані зміни законодавства та правил надання адмінпослуг;
- ✓ Запропоновані законопроектом зміни про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг;
- ✓ Зміна правил та норм надання адміністративних послуг;
- ✓ Впровадження нових IT-рішень;
- ✓ Оприлюднення звітів про консультації із громадськістю та активність робочих груп із оптимізації послуг;
- ✓ План оптимізації 15 послуг;
- ✓ Звіти про виконання планів оптимізації послуг.

#### Бізнес та бізнес-асоціації:

- ✓ Оприлюднення результатів проведення консультацій з стейкхолдерами та бізнес-асоціаціями;
- ✓ Винесення на обговорення змін законодавства;
- ✓ Запровадження нових норм та правил надання послуг;
- ✓ Запровадження нових IT-рішень;
- ✓ Оприлюднення проміжних результатів надання адмінпослуг за новими правилами;
- ✓ Відкриття нових центрів надання адмінпослуг;
- ✓ Оприлюднення аналітичних звітів та пропозицій за результатами оцінки ЦНАП;
- ✓ Результати проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами;
- ✓ Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг;
- ✓ Запровадження та результати зворотного зв'язку («гарячої лінії» з консультацій для громадськості та бізнесу) стосовно надання адміністративних послуг та їх оскарження.

#### Міжнародні організації:

- ✓ Оприлюднення аналітичних звітів та пропозицій за результатами оцінки ЦНАП;
- ✓ Запропоновані законопроектом зміни про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг;
- ✓ Результати проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами;
- ✓ Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

#### Експерти, аналітичні центри, адвокаційні НУО:

- ✓ Оприлюднення аналітичних звітів та пропозицій за результатами оцінки ЦНАП;
- ✓ Запропоновані законопроектом зміни про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг;
- ✓ Результати проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами;
- ✓ Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

ІТ-сектор:

- ✓ Впровадження нових ІТ-рішень та оголошення процедур закупівлі відповідних послуг та робіт;
- ✓ Оприлюднення результатів та вигід з підключення 80 % ЦНАП до реєстрів;
- ✓ Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг;
- ✓ Оприлюднення звіту про щорічний моніторинг оприлюднення та оновлення відкритих даних.

### 3. Основні меседжі

Кількість та зміст меседжів ґрунтуються на ефективному досягненні цілей та задач комунікацій відповідно до специфіки кожної цільової аудиторії (групи).

Загальні меседжі, меседжі за напрямки Реформи, підтримуюча інформація, канали комунікації та методи оцінки наведені у розділі IV. «Комунікаційний супровід за напрямками РДУ та комунікаційні матриці».

#### Широка громадськість

- Всі заплановані реформи та успішну євроінтеграцію не можливо здійснити без професійної державної служби.
- Реформа державного управління та абсолютно усі реформи неможливі через застарілу і неефективну державну службу, сформовану за принципами колишнього Радянського Союзу.
- Реформа державної служби дозволить зробити її засади передбачуваними і зрозумілими.
- Розмежування політичних та адміністративних функцій відповідає європейським стандартам і потребує послідовного впровадження.
- Запроваджуються нові принципи державного управління та контролю, вони чіткі, прозорі та визначені і застосовуються на практиці.
- Кількість державних службовців буде оптимізована лише відповідно до завдань державного управління.
- Штати державних органів не будуть роздуватись безпідставно, гроші платників податків на утримання державної служби будуть використовуватись ефективно.
- Інформація про кількість та оплату праці державних службовців буде оновлюватись щомісячно.
- Керівники ЦОВВ не зможуть приховувати кількість працівників та рівень оплати праці.
- Масових звільнень державних службовців не буде.
- Зменшення спілкування з чиновниками – запорука швидкого і безперешкодного надання послуг.
- Зміна правил та норм надання послуг буде відбуватися лише після консультацій з громадськістю та стейкхолдерами.
- Збільшення кількості ЦНАПів зробить надання адміністративних послуг доступнішим, зменшить витрати часу та грошей.
- Запровадження єдиних норм та правил надання адміністративних послуг прибере корупційну складову.
- Зрозуміло який орган за що відповідає і до кого звертатись за підтримкою.
- [Держава – конкурентний і надійний роботодавець](#)

#### Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри)

- Реформа передбачає систематичну та послідовну підтримку фахівців з питань реформ.
- Всі реформи підпорядковані чітко сформульованим стратегічним цілям забезпечення конкурентоспроможності держави, європейській інтеграції, добробуту та благополуччя громадян.

- Нові реформаторські кадри – лідери реформ і основні учасники стратегічного планування розвитку країни.
- Реформи невідворотні і вимагають від нових реформаторських кадрів відповідальності за її результати, постійного підвищення кваліфікації, спроможності здійснювати реформаторські заходи.
- Реформатори матимуть доступ до всіх необхідних даних та інформаційних ресурсів, необхідних для здійснення реформ.
- Нові реформаторські кадри отримають кращі можливості для професійного розвитку та кар'єри. Успішні реформатори матимуть можливість робити успішну кар'єру в міжнародних та європейських організаціях.
- За результатами РДУ уряд стає цілісним, стратегічно зорієнтованим, операційно ефективним механізмом, який не створюватиме організаційних чи бюрократичних перешкод.
- Впровадження ІТК у процес прийняття та погодження урядових рішень – ключовий напрямок РДУ.
- Реформа максимально спрощує та оптимізує адміністративні процедури та адміністративні послуги. Державний службовець стає партнером та помічником громадян та бізнесу.
- [Держава – конкурентний і надійний роботодавець](#)

#### **Державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування**

- Масових звільнень державних службовців не буде.
- Сфера державної служби, її засади стали передбачуваними і зрозумілими. Можна впевнено планувати кар'єру державного службовця.
- Оплата праці державних службовців буде чітко відповідати завданням державного управління та надання адміністративних послуг .
- Інформація про вакансії та оплату праці державних службовців буде повною та доступною, буде оновлюватись щомісячно.
- Створення сучасних служб з управління персоналом в кожному міністерстві та Національному агентстві з питань державної служби відкриває можливості для кар'єри фахівців з питань управління персоналом.
- Робота у службах управління персоналом відповідатиме сучасним стандартам і спиратиметься на використання сучасних технологій.
- Відкривається можливість перейти на нові посади в державній службі і взяти активну участь у реформах.
- Конкурсний відбір справедливий та неупереджений.
- Можна дізнатись про тестування та підготуватись до тестування для участі у конкурсі.
- Реформа передбачає гарантії справедливої та прозорої оплати праці державних службовців.
- Заробітна плата підвищиться до гідного і справедливого рівня, який відповідає оплаті праці фахівців такої ж кваліфікації в приватному секторі економіки та на ринку праці загалом.
- Кращих фахівців із реформ стимулюватимуть додатковими виплатами. Проте, такі виплати тимчасові і будуть припинені у 2018 році.

- Обов'язкові програми підвищення кваліфікації відповідатимуть реальним потребам державних службовців у знаннях та навиках.
- [Держава – конкурентний і надійний роботодавець](#)

### **Народні депутати та політики**

- Унормування діяльності органів виконавчої влади спростить контроль за їхньою діяльністю.
- Діяльність органів виконавчої влади суто за законом підвищить їх підзвітність перед парламентом.
- Децентралізація популярних адміністративних послуг відповідає інтересам виборців.
- Процес послаблення адміністративного навантаження необхідно прискорити – це відповідає інтересам громадян та малого бізнесу.

### **Бізнес та бізнес-асоціації**

- Запровадження єдиних норм та правил надання адміністративних послуг прибере корупційну складову.
- Унормування законодавства, чіткі правила надання послуг, зменшення підзаконних актів спростять отримання послуг.
- ЦНАП все більше орієнтуються на потреби клієнтів, розширюють перелік послуг і сповідуватимуть клієнт-орієнтований підхід у наданні послуг.
- Адміністративне навантаження на бізнес зменшується. Можливості ведення бізнесу покращуються.
- Необхідно підтримати заходи оптимізації послуг на законодавчому рівні та на місцях.
- Запровадження нових ІТ-рішень дозволить отримувати адміністративні послуги через мережу Інтернет без відвідування ЦНАП.

### **Міжнародні організації**

- Уряд активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні технології для спрощення державного управління, надання та отримання адміністративних послуг.
- Адміністративна реформа відкриває широкі можливості доступу до електронних адміністративних послуг у реальному часі.
- Децентралізація популярних адміністративних послуг та процес послаблення адміністративного навантаження відповідає запиту суспільства та європейському вибору України, зокрема вимогам Асоціації з ЄС.

### **Експерти та аналітичні центри, адвокаційні НУО**

- Уряд прагне забезпечити раціональність, ефективність, функціональну визначеність та узгодженість всієї системи урядових інституцій.
- Урядова система раціональна та ефективна, спроможна виконувати будь-які завдання та вирішувати будь-які проблеми.

- Зрозуміло, який орган за що відповідає і до кого звертатись за підтримкою.
- Інформація про кількість та оплату праці державних службовців буде оновлюватись щомісячно.
- Керівники ЦОВВ не зможуть приховувати кількість працівників та рівень оплати праці.
- Адміністративна реформа відкриває широкі можливості доступу до електронних адміністративних послуг у реальному часі.
- На основі відкритих адміністративних даних можливий доступ до дешевих аналітичних ІТ-послуг із планування, маркетингу, логісти, оцінки ризиків тощо.
- Оцінка якості послуг у ЦНАП здійснюватиметься на регулярній основі і дозволяє громадянам та бізнесу впливати на підвищення якості послуг, вносити відгуки та пропозиції.
- Необхідно надати належну експертну підтримку процесу оптимізації адміністративних послуг для його більш ефективного впровадження.
- Уряд продовжує спрощення адміністративного навантаження – ще 15 адміністративних послуг будуть спрощені та оптимізовані.

#### **ІТ-сектор**

- Адміністративна реформа відкриває широкі можливості доступу до електронних адміністративних послуг у реальному часі.
- Відкриваються широкі можливості для ІТ бізнесу щодо участі у розробці автоматизованих систем та запуску значної кількості нових проектів на основі відкритих даних (будуть доступними 20 тис. наборів відкритих даних).
- Єдиний державний веб-портал відкритих даних дозволить отримати відкритий та безкоштовний доступ до всіх наборів даних.

## 4. Ключові канали комунікацій

### 4.1. Джерела інформації для широкої громадськості

Відповідно до попередніх соціологічних досліджень, найпопулярніші джерела інформації – це загальні інформаційні передачі центральних телеканалів (79 %), родичі, знайомі та друзі (23 %), а також місцеві телеканали та загальнонаціональні газети та журнали (по 16 %).

Достатньо активно використовують джерела, пов'язані з інтернетом: он-лайн версії друкованих ЗМІ (12 %), спеціалізовані веб-сайти ділових або суспільно-політичних новин та соціальні медіа по 6 %, інші ресурси – 11%.

Офіційні веб-сайти КМУ та інших органів влади як джерело інформації використовують менше, ніж 3 % громадян.

**Таблиця 1. Використання певних каналів комунікацій як джерела отримання інформації**

Канал комунікацій (джерело інформації для широкої громадськості)	у % до тих, хто користується вказаним каналом комунікацій
Центральні телеканали (загальні інформаційні передачі)	79
Родичі, знайомі, друзі	23
Місцеві телеканали	16
Загальнонаціональні газети та журнали	16
Інтернет-версії друкованих засобів масової інформації (веб-сайти газет та журналів)	12
Газети та журнали ділового спрямування	12
Інші інтернет-ресурси	11
Спеціалізовані телеканали ділових новин	9
Спеціалізовані веб-сайти ділових або суспільно-політичних новин	6
Радіо	7
Соціальні медіа	6

При реалізації комунікаційної стратегії варто використовувати внутрішні канали комунікацій в рамках владної вертикалі та всередині ЦОБВ та місцевих органів влади. Це особливо важливо, зважаючи на те, що однією з цільових груп є саме державні службовці.

Також важливо використовувати зовнішні комунікації з усіма іншими цільовими аудиторіями за допомогою різних каналів (телебачення, друковані та інтернет ЗМІ, радіо тощо). Форми та засоби донесення інформації можуть бути досить різноманітними (наведені нижче).

## **4.2. Характеристика каналів комунікацій**

### **1. Телебачення**

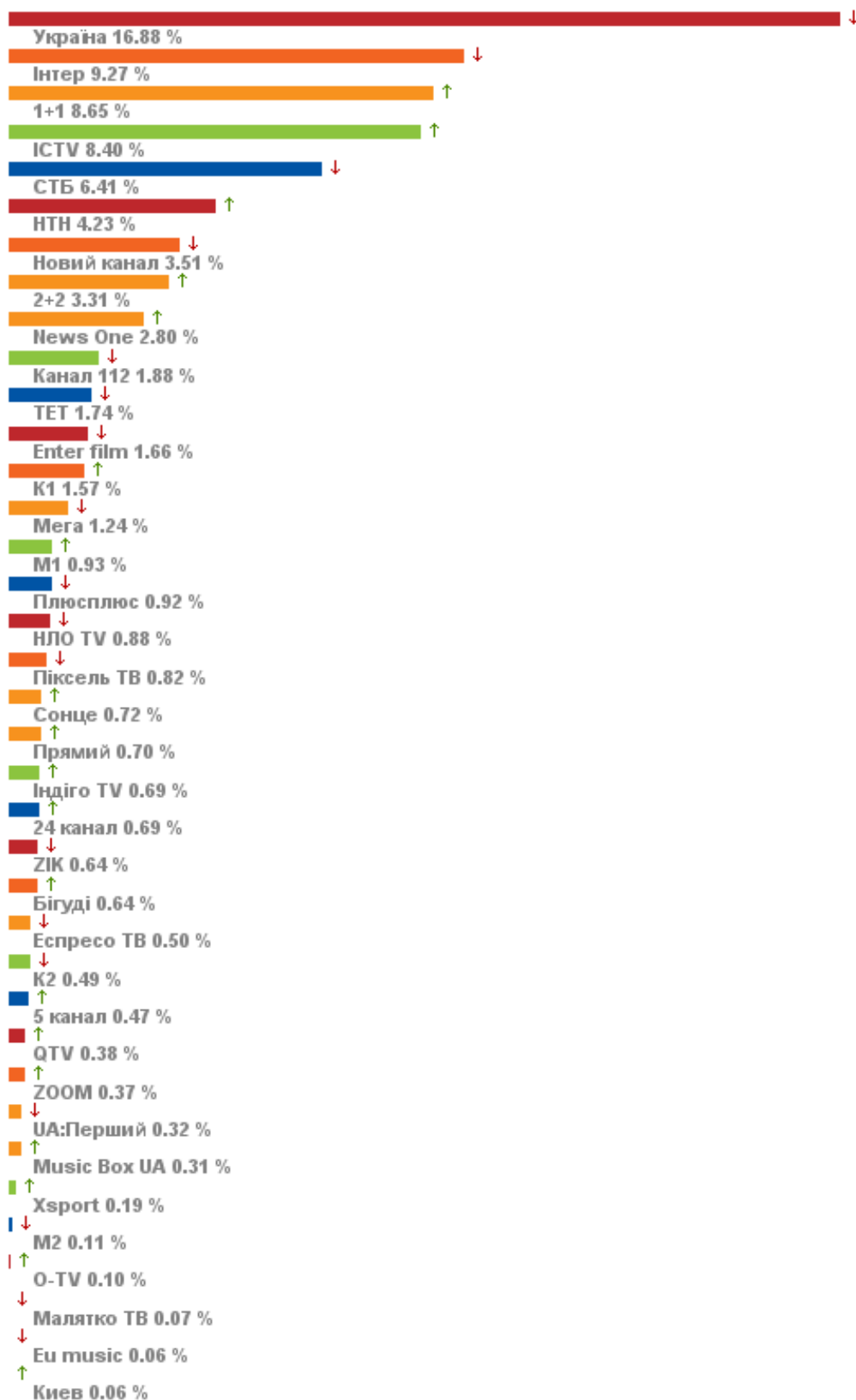
Телебачення залишається головним каналом комунікацій з широкою громадськістю і має дуже широку аудиторію. Варто також відзначити, що більшість інформації (80%) сприймається людьми саме візуальним чином, тому ефективність використання телебачення, як каналу комунікацій, є досить високою.

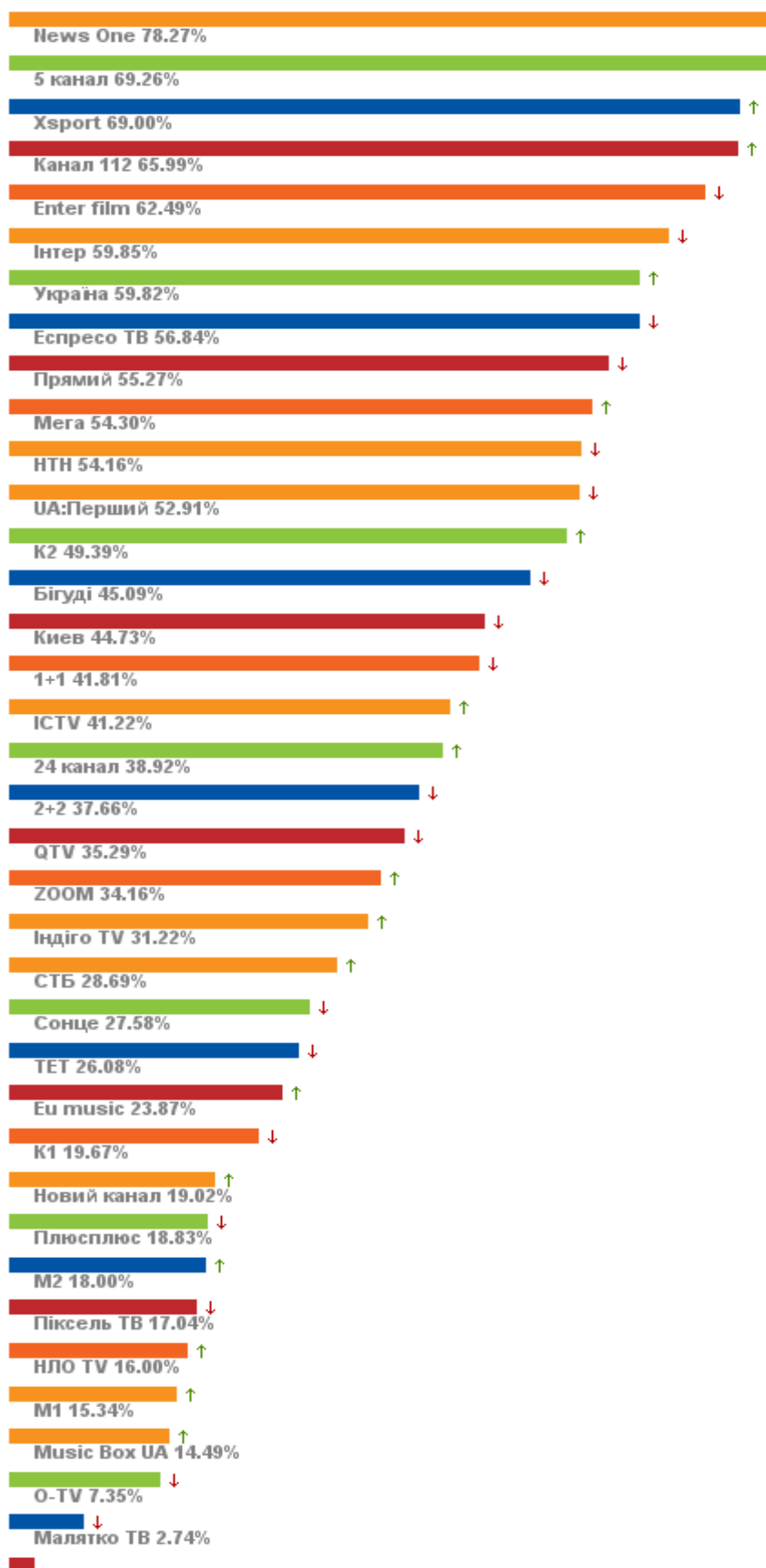
Для донесення загальної інформації до широкої громадськості варто використовувати загальнонаціональні канали телебачення через їх широку аудиторію. Але одночасно необхідно залучати рейтингові регіональні телеканали, принаймні такий ресурс як ОДТРК.

Нещодавно Національна громадська телерадіокомпанія України запустила на обласних телеканалах програму для представників місцевої влади "Звіти наживо", завдяки чому відкриваються можливості для очільників місцевої влади для висвітлення результатів та суті реформи державного управління.

Телебачення варто використовувати при значущих інформаційних приводах, коли є відеоряд або коли коментарі дають високопосадовці. При відсутності відеоряду цінність інформації для телеканалів значно падає.

Можливо використання різних форм для інформування щодо РДУ: інтерв'ю, гість студії, новинні сюжети, соціальна реклама тощо.





## 2. Інтернет-ресурси

### 2.1. Офіційні веб-ресурси Уряду, органів влади та Реформи

Попри невелику популярність таких ресурсів серед широкої громадськості, до них дуже часто звертаються та використовують як джерело інформації журналісти, експерти та представники адвокаційних НУО. Тому дуже важливо оперативно розміщувати там інформацію у доступній формі.

### 2.2. Тематичні та професійні веб-ресурси

Веб-ресурси бізнес-асоціацій, малого та середнього бізнесу, інших професійних об'єднань та тематичні ресурси можуть бути використані для інформування певних цільових груп щодо реформи РДУ.

### 2.3. Інтернет-ЗМІ

З кожним роком зростає аудиторія новинних інтернет-ресурсів. Причому в мережі представлені як сайти друкованих медіа, так і новинні сайти, які не мають власної друкованої версії. Останнім часом інтернет-ЗМІ дуже активно використовують соціальні мережі та мобільні месенджери для розповсюдження своєї інформації.

Вони відрізняються від інших медіа високою оперативністю та можливістю публікації матеріалів різного формату: ділових, новинних тощо.

#### Рейтинг новинних сайтів суспільно-політичної тематики за березень 2018 року

№№	Ресурс	Відсоток
1	segodnya.ua	19 %
2	24tv.ua	18 %
3	tsn.ua	17 %
4	obozrevatel.com	16 %
5	rbc.ua	15 %
6	strana.ua	13 %
7	gordonua.com	11 %
8	unian (.net/.info/.ua)	11 %
9	pravda.com.ua	11 %
10	nv.ua	11 %
11	znaj.ua	11 %
12	112.ua  112.international	10 %
13	korrespondent.net	10 %
14	apostrophe.ua(com.ua)	10 %
15	gazeta.ua	10 %
16	fakty.ictv.ua	9 %
17	telegraf.com.ua	9 %
18	sensor.net.ua	9 %
19	newsone.ua	9 %
20	liga.net	9 %
21	glavcom.ua	8 %
22	facenews.ua	8 %
23	zik.ua	8 %
24	unn.com.ua	8 %
25	politeka.net	7 %

26	expres.ua	7 %
27	hronika.info	7 %
28	bagnet.org	7 %
29	ukrinform.ua	7 %
30	radiosvoboda.org	7 %
31	slovoidilo.ua	6 %
32	kp.ru	6 %
33	vesti.ru	6 %
34	kp.ua	6 %
35	newsyou.info	6 %
36	bbc.com	6 %
37	lenta.ru	6 %
38	socportal.info	5 %
39	golos.ua   golosua.tv	5 %
40	rian.com.ua	5 %
41	fb.ru	5 %
42	focus.ua	5 %
43	fakty.ua	5 %
44	zaxid.net	5 %
45	ria.ru	5 %
46	podrobnosti.ua	5 %
47	comments.ua	5 %
48	vesti-ukr.com	5 %
49	bykvu.com	5 %
50	epravda.com.ua	5 %
51	from-ua.com	5 %
52	hvylya.net	4 %
53	ukranews.com	4 %
54	zn.ua   dt.ua	4 %
55	aif.ru	4 %
56	eurointegration.com.ua	4 %
57	interfax.com.ua	4 %
58	hromadske.ua	4 %
59	eizvestia.com	4 %
60	informer.news	4 %
61	novosti-n.org	4 %
62	delo.ua	4 %
63	krymr.com	4 %
64	5.ua	4 %
65	u-news.com.ua	4 %
66	espreso.tv	4 %
67	kontrakty.ua	3 %
68	pl.com.ua	3 %
69	mk (.ru/ .kiev.ua)	3 %
70	joinfo.ua	3 %
71	dw.com	3 %
72	tyzhden.ua	3 %
73	racurs.ua	3 %
74	kriminal.tv	3 %

75	online.ua	3 %
76	ubr.ua	3 %
77	korupciya.com	3 %
78	antikor.com.ua	3 %
79	glavred.info	3 %
80	beztabu.net	3 %
81	realist.online	3 %
82	gazeta.ru	3 %
83	rupor.info	3 %
84	rbc.ru	3 %
85	dialog.ua	2 %
86	fraza.ua	2 %
87	replyua.net	2 %
88	lb.ua	2 %
89	mignews.com.ua	2 %
90	vgolos.com.ua	2 %
91	gorod.dp.ua	2 %
92	newsoboz.org	2 %
93	ostro (.org/ .info)	2 %
94	rusvesna.su	2 %
95	proua.com.ua	2 %
96	asn.in.ua	2 %
97	dsnews.ua	2 %
98	sobytiya.net	2 %
99	dumskaya.net	1 %
100	abc-news.ru	1 %

Рейтинг складений Комітетом ІНАУ з питань інтернет-реклами. Використана медіа-панель чисельністю 5 тис. осіб, яка представляє українську аудиторію інтернет-користувачів, старших за 15 років.

#### **2.4. Відеохостинг Youtube**

Популярний ресурс для перегляду відео, зокрема передач телебачення. Варто використовувати паралельно із телебаченням та як освітній ресурс для цільових аудиторій.

Серед українців – користувачів інтернету, відеохостинг Youtube переглядають 80 % (Дані Kantar TNS SMeter, desktop інтернет-користувачі у віці 14-70 років. 2018 рік).

#### **2.5. Електронна пошта**

Сьогодні, коли електронне урядування та обмін інформацією відбувається завдяки мережі інтернет, використання електронної пошти, передовсім державних службовців, може стати дуже дієвим каналом комунікацій з цією цільовою аудиторією.

### **3. Друкована преса**

Останнім часом друковані засоби масової інформації втрачають свою популярність. Така тенденція викликана зростанням інтернет аудиторії видань. Але варто відзначити, що друковані ЗМІ залишаються традиційним каналом отримання інформації для людей середнього та похилого віку.

Лідери серед всеукраїнських друкованих медіа:

1. газета «Сегодня»;
2. газета «Факты и комментарии»;
3. газета «Вести» (завдяки безплатному розповсюдженню);
4. газета «Экспресс»;
5. газета «КП в Украине».

«Укрпошта» констатує скорочення кількості передплатних періодичних друкованих видань в 2018 році проти 2017 року на 13 %. Українці передплатили 8,7 млн газет і журналів. З них близько 4,9 млн примірників – загальнодержавної сфери розповсюдження, 3,8 млн – наклад місцевих видань (обласних, міських, районних газет і журналів).

В той же час зростає частка читачів щоденних газет які розповсюджуються в кіосках.



#### 4. Соціальні мережі

Соціальні мережі поділяють на загальні і тематичні. До загальних можна віднести такі інтернет-мережі як Facebook, Skype, ooVoo, Blog та сервіси Wiki. Ділові соціальні мережі, такі як LinkedIn, Plaxo та МойКруг, спрямовані на професійний розвиток та побудову кар'єри.

Соціальні мережі відрізняються найбільшою оперативністю серед інших каналів комунікацій, але розпорошенням та дискретністю інформації. **Однією з основних характеристик успішного профілю в соціальній мережі є наявність чіткого контент-плану і систематичність постів. Має значення довжина посту і час, в який його публікують.** Використання соціальних мереж потребує постійного моніторингу відвідувачів, оперативної відповіді на коментарі.

Сьогодні дуже багато державних службовців, високопосадовців та журналістів використовують саме соціальні мережі для отримання інформації або спілкування. Причому кожен зі стейкхолдерів РДУ, який використовує соціальну мережу, є потенційним спікером і джерелом розповсюдження інформації щодо Реформи.

#### 5. Радіо

Радіо досі залишається досить привабливим та популярним каналом комунікацій.

За даними дослідження «TNS Україна», у 2017 році частка українців, які слухають радіо, складає 80 % (середньотижневе охоплення аудиторії) З них майже половина має дохід вище середнього. У загальнонаціональному рейтингу п'ятірка лідерів серед радіостанцій: «Хіт FM» (з показником

рейтингу 1,04 % і охопленням 33,6 %), «Радіо П'ятниця» (рейтинг 0,87 %, охоплення 21,6 %), «Шансон» (0,69 % і 19,3 %), «Люкс FM» (0,66 % і 24,6 %) і «Руское радіо Україна» (0,55 % і 20,4 %). У Топ-10 українських радіостанцій також увійшли «Радіо Rocks», «Ретро FM», «Kiss FM», «Радіо Relax» і «Наше радіо» на 6-10 місцях відповідно.

Зважаючи на високе охоплення аудиторії і те, що радіо-сюжети (новини) транслюються з великою кількістю повторів, варто використовувати цей канал комунікацій задля охоплення широкої аудиторії.

## **6. Директ**

Безпосереднє направлення до цільових аудиторій інформаційних матеріалів. До цього каналу комунікацій можна віднести: офіційне листування, розповсюдження брошур та іншої друкованої продукції із інформацією щодо РДУ, відео-повідомлення тощо.

### **4.3. Засоби комунікації**

Окремо слід зазначити засоби комунікацій, які можливо використати у реалізації комунікаційної стратегії. Нижче наведений їх короткий опис.

#### **I. Друковані матеріали**

**1.1 Інформаційна листівка** – документ на одну сторінку з основними фактами про реформу.

**1.2 Листи новин** – новини, які повідомляють про прогрес реформи протягом певного періоду реалізації.

**1.3 Брошури** – докладніша інформація для просвіти цільових аудиторій в специфічних питаннях реформи.

**1.4 Політичні та аналітичні документи, технічні (операційні) звіти** про хід та результати реформ.

**1.5 Плакати та білборди** – прості та короткі мотиваційні матеріали, які покликані заохотити до певних дій чи інформувати про певні зміни.

**1.6 Газетні вкладки** – ефективні для привернення уваги до якогось питання чи проблеми, анонсування про наміри реформувати той чи інший вид діяльності для широкої аудиторії. Ідеальні для опублікування тематичних історій чи сюжетів (кейсів), історій успіху, редакційних (оглядових) статей.

#### **II. Мас-медіа**

**2.1 Друковані (новини, редакційні статті, тематичні історії та сюжет)**. Фундаментальний ресурс для комунікації реформ, який зазвичай користується довірою. Редактор видання повинен бути компетентний в питаннях реформи. Фахівці із комунікацій попередньо визначають цікаві та привабливі сторони реформи.

**2.2 Прес-конференції та медіа-брифінги** – інструмент поширення новин та просвіти журналістів в складніших аспектах реформи.

**2.3 Телевізійні програми** – один із найсильніших медіа-ресурсів, ідеальний для позиціонування експертів, які поширюють інформацію про реформу. Програми новин використовуються для

інформування про цікаві досягнення та анонсування подій. Сюжети про реформу можуть включатись до популярних програм.

**2.4 Реклама:** друкована, телевізійна, радіо, зовнішня. Ефективна для анонсування реформаторських ініціатив, але часто викликає недовіру аудиторії з огляду на значні фінансові витрати на неї.

**2.5 Радіо програми** ідеально досягають цільової аудиторії на локальному рівні. Радійні ток-шоу зазвичай користуються довірою і дозволяють аудиторії висловлюватись щодо обговорюваних питань.

### III. Події

**3.1 Експертні панелі та брифінги** – корисні для відображення наукових та експертних оцінок, представлення міжнародного досвіду.

**3.2 Семінари та конференції** – корисні для глибоких досліджень питань реформ, просвіти щодо складних питань. Успішні у випадку залучення багатьох груп стейкхолдерів та презентації кейсів, історій успіху та уроків.

**3.2 Події в громаді, культурні заходи** – корисні для комунікації із вигодонабувачами (бенефіціарами) реформи, забезпечення сприяння змінам. Культурні події створюють позитивний тон для побудови довіри до реформи. Під час культурних заходів, подій в громаді можуть відбуватись вручення нагород та відзнак тим, хто сприяв змінам.

### IV. Тури

**4.1 Навчальні тури** – ефективні для демонстрації кращих практик.

**4.2 Дні відкритих дверей** – корисні для демонстрації відкритості реформаторів, формують довіру до них, дозволяють обговорити в дискусіях реформаторські зміни у безпосередній комунікації із акторами реформ.

### V. Інші засоби

**5.1 Телефон та електронна пошта** – корисні для опитування громадської думки, запрошення до участі у публічних заходах.

**5.2 Усні та візуальні презентації** – корисні для просвіти, повідомлення про хід, етапи реформи, демонстрацію успішних історій.

**5.3 Веб-сайт** – корисний для роз'яснення цілей та напрямків реформ, підтримки ініціатив електронного урядування (опитування в інтернеті, запит рекомендацій та пропозицій щодо проектів рішень).

**5.4 Он-лайн форуми** – чати дозволяють отримати коментарі, думки, пропозиції щодо реформ.

**5.5 Соціальні мережі** – оперативне поширення інформації, отримання оцінок та коментарів.

**5.6 Очні зустрічі** – використовуються для консультацій із ключовими стейкхолдерами та лідерами думок, які ухвалюють необхідні рішення чи впливають на них.

**5.7 Інформаційні центри** – надання широкого спектру та різного рівня складності інформації про всі аспекти реформи.

## 5. Очікувані результати

### 5.1 Очікувані результати та їхнє вимірювання

1. Поінформованість та добре розуміння громадянами суті РДУ та її основних напрямків, її ролі як чинника успішності інших реформ.
2. Активізація участі громадян та основних груп стейкхолдерів у формуванні всіх напрямків державної політики на основі нових, європейських підходів до стратегічного планування, аналізу та формування політики.
3. Активізація громадян та бізнесу як користувачів 15 найпопулярніших адміністративних послуг, зокрема електронних, які пройшли оптимізацію відповідно до потреб та інтересів споживачів.
4. Політична підтримка урядових зусиль із реформування державної служби, окреме формування запиту на результативність реформ та підтримку реформи народними депутатами.
5. Активна участь громадян у моніторингу та оцінці реформи, зокрема висловлення своїх оцінок та надання пропозицій.
6. Довіра та підтримка іміджу та репутації оновлених кадрів державної служби, які безпосередньо здійснюють реформи;
7. Формування мотивації у молоді та інших кандидатів на ринку праці робити кар'єру на державній службі, брати безпосередню участь у реформах.
8. Довіра до уряду як надійного та збалансованого інституційного механізму з чіткими та зрозумілими функціями, реальною спроможністю здійснювати ключові реформи та заходи європейської інтеграції.
9. Спроможність Уряду здійснювати ефективну комунікацію реформ, налагоджувати діалог та зворотний зв'язок із громадськістю та стейкхолдерами у процесі здійснення ключових реформ.
10. Активізація малого бізнесу у сфері ІТ –технологій щодо використання відкритих даних державних органів.

#### 5.1.1 Індикатори впливу на цільову аудиторію

Індикатори результативності розроблялись відповідно до завдань комунікаційної стратегії, а також можливостей ефективного зворотного зв'язку. Відбираються індикатори, за якими вже тривалий час проводяться соціологічні опитування, які засвідчують певну тенденцію динаміки громадської думки.

Завершення реформи у 2020 році повинно мати такі результати з точки зору комунікації.

1. **Розуміння населенням та основними групами стейкхолдерів того, що реформа РДУ є рушієм всіх реформ.** Поки що такого розуміння немає і його не вимірюють. Крім того, цей індикатор залежить від успішності всіх реформ, щодо яких проводяться соціологічні опитування, окрім успішності власне РДУ. Допоміжним до цього індикатора є індикатор 1.1.

**1.1 Ставлення населення до РДУ як до першочергової реформи.** Цей індикатор наразі вимірюється і пов'язаний із меседжем, що РДУ забезпечить успіх всіх інших реформ. В 2017 році 60 % населення вважало першочерговою антикорупційну реформу. РДУ у разі успіху стане одним із найпотужніших інструментів запобігання корупції в секторі державного управління і цим переконає громадськість, що важлива не менше за антикорупційну реформу.

2. **Підвищення довіри населення до можливої успішності всіх реформ.** Цей індикатор наразі вимірюється і пов'язаний із меседжем, що РДУ позитивно впливає на всі реформи.
3. **Переконання у прогресі реформ. Понад половину заходів реформ виконано.** Показник наразі вимірюється і засвідчує результативність заходів за напрямком посилення стратегічної спроможності Уряду.
  - 3.1 **Переконання у прогресі РДУ.** Понад половину заходів РДУ виконано. Показник не вимірюється і потребує включення у соціологічні опитування.
4. **Довіра до Уряду як основного рушія реформ.** Цей індикатор наразі вимірюється. Він повинен засвідчити результативність комунікаційних заходів з координації реформ, посилення стратегічної спроможності Уряду. Зростання цього показника на 25 % пов'язане із скороченням частки тих, хто переконаний у тому, що Уряд гальмує реформи.
5. **Довіра до державних службовців як основного рушія реформ.** Цей індикатор наразі вимірюється. Він повинен засвідчити результативність комунікації заходів за напрямком посилення стратегічної спроможності уряду та спроможності до формування політики, а також формування висококваліфікованої та компетентної групи державної службовців з питань реформ, формування професійної державної служби.
6. **Довіра до держави як переважного надавача безоплатних послуг.** Цей індикатор наразі вимірюється і засвідчує результативність заходів щодо підвищення якості формування політики, законодавства та адміністративних послуг. Варто застерегти, що чинні заміри стосуються не стільки адміністративних послуг, скільки освіти, медицини, пенсійного забезпечення. РДУ посилює спроможність держави постачати всі види послуг загалом, тому суттєвих недоліків застосування цього індикатора не відзначається.
7. **Оцінка населенням РДУ як успішної.** Цей індикатор наразі вимірюється і засвідчує результативність усіх заходів реформи і успішності комунікації реформи.
8. **Рівень зацікавленості населення реформами загалом.** Цей індикатор наразі вимірюється і засвідчує результативність усіх заходів комунікаційної стратегії.
9. **Рівень зацікавленості населення РДУ.** Цей індикатор не вимірюється і потребує включення його у соціологічні дослідження.

**Таблиця 5.1 Показники впливу комунікаційної стратегії**

№ №	Індикатор	Базовий показник у 2017 р.	Цільовий показник у 2020 р.	Інструмент зворотного зв'язку
1	Розуміння населенням та основними групами стейкхолдерів того, що реформа РДУ є рушієм всіх реформ.	Відсутній	20 % населення 100 % експертів та аналітичних центрів 50 % бізнес та аналітичних та бізнес-асоціацій 50 % ЗМІ	Соціологічні опитування  Фокус-групи
1.1	Ставлення населення до РДУ як першочергової.	6,5 %	50 %	Соціологічне опитування

2	Підвищення довіри населення до можливої успішності всіх реформ	5.5 %	20 %	Соціологічне опитування
3	Переконання у прогресі реформ. Понад половину заходів реформ виконано	0,4 %	20 %	Соціологічне опитування
3.1	Переконання у прогресі РДУ. Понад половину заходів РДУ виконано.	Не вимірюється	20 % у 2018/2019/2020	Соціологічне опитування
4	Довіра до уряду, як до основного рушія реформ	30 %	55 %	Соціологічне опитування
5	Довіра до державних службовців, як до основного рушія реформ	1.6 %	37 %	Соціологічне опитування
6.	Довіра до держави, як до переважного надавача безоплатних послуг	30 %	50 %	Соціологічне опитування
7.	Оцінка реформи РДУ як успішної	0,3 %	10 %	Соціологічне опитування
8	Рівень зацікавленості населення інформацією про реформи загалом (відповідь «Так, дуже цікавить»)	11,4 %	25 %	Соціологічне опитування
9	Рівень зацікавленості населення РДУ	Не вимірюється	Збільшення на 20 % від базового показника	Соціологічне опитування
11	Довіра до держави як роботодавця	Не вимірюється	Базовий показник Зростання від базового показника	Соціологічне опитування

### 5.1.2 Показники результатів-вигід цільових груп

Результати-вигоди враховують інтереси громадян та стейкхолдерів, їхню бажану поведінку та вплив комунікаційних заходів на таку поведінку. В таблиці 5.2 вказані основні показники з точки зору вигід населення від реформи та комунікації реформи загалом. Детальніші показники у розрізі специфічних цільових груп та стейкхолдерів необхідно розробляти у комунікаційних операційних програмах.

**Таблиця 5.2 Індикатори-вигоди цільових аудиторій стейкхолдерів (outcomes)**

№ №	Індикатор	Базовий показник у 2017	Цільовий показник у 2020 р.	Інструмент зворотного зв'язку
-----	-----------	-------------------------	-----------------------------	-------------------------------

		р.		
1	Оцінка населенням стану інформування урядом про свою роботу та реформи: достатність, достовірність та зрозумілість інформації	7 %	40 %	Соціологічне опитування
2	Залучення стейкхолдерів до консультацій у процесі стратегічного планування та формування політики, в тому числі представників: А) бізнесу; Б) громадського суспільства.	Не вимірюється	30 % ідентифікованих стейкхолдерів	Технічні звіти ЦОВВ про консультації із стейкхолдерами
3	Кількість звернень громадян до ЦОВВ із запитом інформації про зміст, заходи та результати РДУ	Не вимірюється	2018 – базовий показник (початок вимірювання) 2019 – збільшення на 10 % 2020 – збільшення на 20 %	Технічні звіти ЦОВВ про звернення громадян
4	Кількість громадян, які отримали інформаційні матеріали в інформаційних центрах адміністративної реформи (при ЦОВВ, МДА, ЦНАП)	Не вимірюється	2018 – базовий показник (початок вимірювання) 2019 – збільшення на 10 % 2020 – збільшення на 20 %	Опитування користувачів
5	Кількість громадян та представників основних груп стейкхолдерів, які ознайомились із інформаційними матеріалами в соціальних мережах	Не вимірюється	2018 – базовий показник (початок вимірювання) 2019 – збільшення на 10 % 2020 – збільшення на 20 %	Статистичний аналіз відвідувань
6	Кількість громадян та представників основних груп стейкхолдерів, які висловили задоволення, дали позитивні та негативні відгуки	Не вимірюється	2018 – базовий показник (початок вимірювання) 2019 – збільшення на 10 % 2020 – збільшення	Статистичний аналіз символічних відгуків («лайків») Контент-аналіз тестових відгуків

			на 20 %	
7	Кількість громадян та суб'єктів підприємства, які скористались новими адміністративними послугами у ЦНАП	Не вимірюється	Базовий показник Зростання від базового показника	Технічні звіти ЦОВВ та робочих груп
8	Кількість громадян та суб'єктів підприємства, які скористались електронними адміністративними послугами	Не встановлено	На 30 % від базового рівня	Статистичний аналіз відвідувань Єдиного порталу адміністративних послуг
9	Кількість нових ІТ – сервісів для громадян та бізнесу, які розроблені на основі якісних та надійних відкритих даних державних органів	Не вимірюється	Базовий показник Зростання від базового показника	Статичний аналіз відвідувань Єдиного порталу відкритих даних
10	Кількість підприємств та підприємств у сфері ІТ, які започаткували власну справу на основі відкритих даних	Не вимірюється	Базовий показник Зростання від базового показника	Опитування представників ІТ-бізнесу.
11	Кількість учасників конкурсів на посади в органах влади з числа працівників підприємства та організацій:  А) приватного сектору  Б) громадського сектору  В) колишніх та чинних державних службовців	Не вимірюється пункти А) та Б)  Вимірюється пункт в)	Базовий показник Зростання від базового показника	Технічні звіти ЦОВВ
12	Рівень корпоративної та соціальної згуртованості державних службовців	Не вимірюється	Базовий показник Зростання від базового показника	Необхідно розробити методологію

### 5.1.3 Індикатори продуктивності та процесу (outputs)

Показники продуктивності комунікаційної стратегії відобразатимуть кількісні показники інформаційних продуктів, задіяних каналів комунікації та охоплення аудиторії. Вказані основні показники, які повинні уточнюватися у рамках операційних комунікаційних програм та проектів.

**Таблиця 5.3. Показники продуктивності комунікаційної стратегії**

<b>№</b>	<b>Індикатор</b>	<b>Спосіб вимірювання</b>
1	Кількість матеріалів	
1.1	Кількість виготовлених друкованих матеріалів	Технічні звіти виконавців
1.2	Кількість поширених матеріалів	Технічні звіти виконавців та дистрибуторів Медіа-аудит
2	Кількість виготовлених відеоматеріалів	Технічні звіти виконавців
2.1	Кількість розміщених відеоматеріалів	Технічні звіти виконавців Медіа-аудит
2.2	Кількість задіяних телеканалів	Технічні звіти виконавців
2.3	Кількість задіяних відео-каналів (груп) у соціальних мережах	Технічні звіти виконавців
2.4	Рейтинг та охоплена аудиторія телепрограм	Технічні звіти виконавців Медіа-аудит
2.5	Кількість переглядів відеоматеріалів у соціальних мережах	Аудит соціальних мереж
3	Кількість виготовлених аудіоматеріалів	Технічні звіти виконавців
3.1	Кількість розміщених аудіоматеріалів	Технічні звіти виконавців Медіа-аудит
3.2	Кількість задіяних радіостанцій	Технічні звіти виконавців Медіа-аудит
3.3	Рейтинг та охоплена аудиторія радіопрограм	
4	Кількість створених груп у соціальних мережах	Технічні звіти виконавців
4.1	Кількість розміщених матеріалів та повідомлень у соціальних мережах	Технічні звіти виконавців Медіа-аудит
5	Кількість публічних заходів (круглих столів, семінарів, вебінарів, прес-конференцій, брифінгів тощо)	Технічні звіти виконавців
6	Кількість учасників публічних заходів	Технічні звіти виконавців

7.	Кількість спікерів	Медіа-аудит
----	--------------------	-------------

## 5.2 Інструменти зворотного зв'язку

Для оцінки результатів комунікаційної стратегії будуть використовуватись наступні заходи зворотного зв'язку із врахуванням їхніх переваг та недоліків:

**Фокус-групи** – дискусії в малих групах, які спрямовує професійний фасилітатор. Переваги: дозволяє обговорити питання, на які важко дати відповідь під час соціологічного опитування, дозволяє отримати глибокі та різноманітні думки. Недоліки: фасилітатору важко бути неупередженим. Підтримує показники результатів-вигід та впливу.

**Глибинні інтерв'ю** – особисті зустрічі для отримання даних щодо обізнаності, сприйняття, відношення та поведінки. Переваги: розкриває думку окремої особи. Недоліки: значні витрати часу. Підтримує показники: результатів-вигід та впливу.

**Лонгітюдні опитування** - – два чи три опитування протягом певного періоду часу за однаковою вибіркою респондентів, які відповідають на одні і ті ж питання. Переваги: дають данні високого рівня точності. Недоліки: важко координувати. Підтримує показники: впливу, продукту, результату-вигоди.

**Прості опитування та голосування** — збір стандартизованої інформації від значної кількості суб'єктів під час голосувань, опитувань електронною поштою, телефонних інтерв'ю, очних інтерв'ю. Переваги: простий шлях до великої кількості людей. Недоліки: обмежений рівень деталізації та кількості питань. Підтримує показники впливу, результатів-вигід, продукту.

**Контент-аналіз** – систематичний огляд документальних повідомлень стейкхолдерів та медіа. Переваги: надає надійні дані щодо того, як меседж був сприйнятий. Недоліки: значні витрати часу.

**Технічні звіти та облік даних** – фіксація всіх даних про дії та продукти, які вироблялись та поширювались протягом певного періоду часу, включаючи кількість повідомлень в медіа, кількість брошур, подій, учасників подій тощо. Переваги: легкість здійснення та низькі витрати. Недоліки: не завжди точні дані, перенасичення даних. Підтримує індикатори процесу та продукту.

### III. План впровадження комунікаційної стратегії

#### 1. Етапи впровадження у розрізі цільових аудиторій та ключових меседжів

##### Етап I. Організаційне забезпечення впровадження комунікаційної стратегії

**Ціль етапу** – створити організаційні та матеріально-технічні умови для реалізації комунікаційної стратегії РДУ

Координація комунікаційних заходів на рівні підрозділів ЦОВВ, які відповідають за комунікацію та інформування, здійснення окремих заходів стратегії забезпечує Комунікаційний офіс РДУ, підпорядкований Міністру КМУ та підрозділу СКМУ, який забезпечує реалізацію РДУ. Комунікаційний офіс діє в рамках окремого проекту міжнародної технічної допомоги ЄС і залучає на умовах контракту досвідчених вітчизняних та зарубіжних фахівців із комунікації.

Основним інструментом координації та реалізації заходів є Операційна програма комунікаційного супроводу РДУ (далі – Комунікаційна програма). Програма визначає порядок координації та взаємодії у процесі впровадження комунікаційної стратегії РДУ, детальні плани комунікаційного супроводу заходів РДУ на рівні КМУ, міністерств та інших ЦОВВ, номенклатуру інформаційних матеріалів та каналів комунікації, комунікаційні проекти із виготовлення інформаційних матеріалів, застосування каналів комунікації, контролю за впровадженням таких проектів.

Програма передбачає створення Інформаційно-комунікаційних центрів РДУ (далі – ІКЦ), мережа яких буде основним каналом комунікації.

Мережа ІКЦ формується за принципом доступності для цільових аудиторій відповідно до їх інтересів. ІКЦ можуть розміщуватись у ЦНАП, МДА, на базі окремих НУО, які є партнерами по реалізації Комунікаційної програми, або виконують спеціалізований проект ІКЦ на певній території.

ІКЦ передбачає залучення одного фахівця із комунікації – консультанта ІКЦ, який виконує функції консультанта та координатора зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ, здійснює оцінку потреб та забезпечує зворотний зв'язок з цільовими групами.

Функції фахівця із комунікації може здійснювати окремих працівник ЦНАП, ОМС чи МДА, який популяризує інтернет ресурси РДУ, поширює інформацію, релізи та матеріали, пояснює суть РДА та її заходи, працює зі ЗМІ.

**Цільові аудиторії за етапом:** громадяни та всі групи стейкхолдерів

**Ключовий меседж:** Можна отримати консультації та інформацію про РДУ у повному обсязі.

**Канали комунікації:** друковані та електронні ЗМІ, офіційні веб-ресурси Уряду та Реформи.

**Заходи:** Проведення прес-конференції Міністра КМУ, керівника Комунікаційного офісу.

#### Основні заходи

Завдання	Заходи	Індикатор виконання	Відповідальні за виконання	Строк виконання
Формування комунікаційного офісу РДУ	Формування команди фахівців із комунікації на основі конкурсного відбору	Організаційна структура та	Міністр КМУ, СКМУ	III квартал 2018

(далі – КО)	за визначеними кваліфікаційними характеристиками	штатний розпис		
Планування діяльності комунікаційного офісу	Консультації з керівниками підрозділів ЦОВВ, стейкхолдерами з числа НУО та бізнесу щодо моделі координації та діяльності із впровадження комунікаційної стратегії	Звіт про результати консультацій	СКМУ, Керівник КО	III квартал 2018
	Розробка Комунікаційної програми та набору комунікаційних проектів	Проекти документів	СКМУ, Керівник КО	III квартал 2018
	Погодження бюджету Комунікаційної програми та набору комунікаційних проектів	Проект бюджету	СКМУ, Керівник КО Мінфін	III квартал 2018
	Затвердження комунікаційної програми та проектів	Рішення про затвердження Комунікаційної програми	Міністр КМУ, СКМУ, Керівник КО	III квартал 2018
Формування мережі ІКЦ	Планування мережі ІКЦ та ухвалення рішення про їх розгортання	Рішення про утворення ІКЦ на базі ЦНАП, ЦОВВ, МДА та ОМС	Міністр КМУ, СКМУ, керівник КО, Мінрегіон	III квартал 2018
	Розробка методичних матеріалів та проведення тренінгів/вебінарів для консультантів ІКЦ	Методичні матеріали. Програма та звіти про проведення тренінгів та вебінарів	Керівник КО	IV квартал 2018

## **Етап II. Масове інформування про суть та попередні здобутки РДУ**

**Ціль етапу** – масове поширення інформації для всіх цільових аудиторій про суть реформи та попередні результати дворічної реалізації Стратегії РДУ.

Масове інформування передбачає забезпечення поінформованості, чіткого розуміння цілей, вигід, очікуваних результатів РДУ, формування інтересу до реформи та мотивації до відстеження (моніторингу) ходу РДУ, реалізації Комунікаційної стратегії. На цьому етапі основна увага приділяється загальному інформаційному ресурсу – веб-порталу РДУ «Реформа державного управління», який має стати інформаційним центром (агрегатором) для всіх спеціалізованих рубрик

про РДУ на сайтах ЦОВВ, блогів, соціальних мереж, всіх новин про виконання заходів РДУ, документів (рішень, звітів, методичних рекомендацій) у розрізі напрямків Стратегії РДУ.

Сайт міститиме цілісний роз'яснювальний матеріал щодо суті Реформи, який за змістом, форматом подачі відповідає методичним матеріалам Європейської Комісії «Якість публічного адміністрування: практичний посібник для державних службовців». В даному випадку методичний посібник буде орієнтований на детальне роз'яснення змісту реформи для широкої аудиторії. Передбачається розміщення інформаційних відеороликів, які просто та доступно роз'яснюють суть реформи. Ці сюжети будуть також розміщені на інших відео-хостингах та ресурсах.

Важливим аспектом масової інформаційної компанії про суть реформи є поширення інформації про попередній дворічний досвід РДУ. Передбачається підготовка презентації звіту Міністра КМУ «РДУ: перші крики реформи» та проведення прес-конференції.

«Пакет матеріалів для ЗМІ» на веб-порталі дозволить журналістам швидко зорієнтуватись у суті питань РДУ при підготовці публікацій. Він включатиме глосарій РДУ, інформацію про спікерів РДУ, постійно актуалізовану базу прес-анонсів та прес-релізів про РДУ.

Передбачається формування пулу журналістів друкованих та електронних ЗМІ, які висвітлюють суть та хід РДУ.

Важливим є формування постійно діючого прес-клубу «РДУ» задля роз'яснення журналістам сутності та результатів заходів РДУ.

#### Посилання

European Commission. Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners. - Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015

**Цільові аудиторії за етапом:** громадяни та всі групи стейкхолдерів.

**Меседж:** РДУ конкретна і зрозуміла: можна отримати будь-яку відповідь на будь-яке питання про неї.

**Канали комунікації:** Єдиний портал «Реформа державного управління», пул журналістів (прес-клуб РДУ).

**Заходи:** прес-конференції про відкриття ресурсів.

#### Основні заходи

Завдання	Заходи	Індикатор виконання	Відповідальні за виконання	Строк виконання
Створення єдиного інформаційного ресурсу РДУ в інтернеті	Розробка та погодження із основними стейкхолдерами структури та змісту веб-порталу «РДУ» (технічного завдання)	Технічне завдання	Керівник КО	III квартал 2018
	Створення та відкриття доступу до веб-порталу РДУ	Веб-портал	Керівник КО	IV квартал 2018
Масове поширення	Розробка електронного посібника «Якісне державне	Посібник	Керівник КО	IV квартал 2018

інформації про суть реформи	управління»			
	Поширення звіту Міністра КМУ «РДУ: перші кроки»	Презентація та текст звіту	Міністр КМУ Керівник КО Прес-служба СКМУ	
	Розробка пакету інформаційно-просвітницьких матеріалів про суть реформи (брошури, буклети, відеоролики тощо) щодо РДУ.	Пакет матеріалів	Керівник КО	IV квартал 2018
	Розробка бренд-буку РДУ	Бренд-бук	Керівник КО	IV квартал 2018
	Інформаційна компанія згідно <b>Розділу IV Комунікаційної стратегії</b>	Квартальні та річні звіти щодо масової інформаційної компанії	Керівник КО Прес-служба СКМУ	
Посилення спроможності представників ЗМІ інформувати про РДУ	Розробка електронного пакету методичних матеріалів та бази даних про РДУ для журналістів	Веб-сайт	Керівник КО Прес-служба СКМУ	
	Формування пулу журналістів	Звіт про подію	Керівник КО Прес-служба СКМУ	IV квартал 2018
	Розробка програми тренінгів для журналістів щодо змісту РДУ	Програма тренінгів	Керівник КО Прес-служба СКМУ	IV квартал 2018
	Формування та регулярне проведення засідань (зустрічей) прес-клубу РДУ	Звіти та відеоматеріали засідань	Керівник КО Прес-служба СКМУ	Постійно з IV кварталу 2018

### **Етап III. Інформаційний супровід заходів РДА. Реалізація комунікаційної програми.**

**Ціль** – широке та доступне інформування про процес та результати реалізації Плану заходів Стратегії РДУ.

Передбачається чітка координація всіх ЦОВВ, які організують реформаторські заходи, їхніх прес-служб та підрозділів, які відповідають за зв'язки з громадськістю та комунікації щодо своєчасного, повного та доступного поширення інформації про хід та результати реалізації Плану заходів Стратегії РДУ.

**Цільові аудиторії за етапом:** громадяни та всі групи стейкхолдерів

**Меседж:** РДУ крок за кроком формує якісне державне управління в Україні, пропонує реалістичні та ефективні стратегії та політики, якісні та доступні послуги.

**Канали комунікації:** Всі канали, передбачені Стратегією.

#### Основні заходи

Завдання	Заходи	Індикатор виконання	Відповідальні за виконання	Строк виконання
Забезпечення узгодженості та цілісності комунікаційного супроводу РДУ	Координація діяльності прес-служб ЦОВВ та мережі ІКЦ	Квартальні та річні звіти КО про виконання Комунікаційної програми	Керівник КО Прес-служба СКМУ	Постійно з III кварталу 2018 р.
	Координація та підтримка інформаційного супроводу за напрямками Стратегії: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення стратегічної проміжності КМУ</li> <li>2. Державна служба</li> <li>3. Підзвітність</li> <li>4. Адміністративні послуги</li> </ol> Детальніше <b>Розділ IV Комунікаційної стратегії</b>	Квартальні та річні звіти прес-служб ЦОВВ	Прес-служби ЦОВВ	Постійно з III кварталу 2018 р.

#### **Етап IV. Оцінка зворотного зв'язку: моніторинг та оцінка виконання Комунікаційної стратегії**

**Ціль етапу** – отримання об'єктивної інформації про результативність реалізації Комунікаційної стратегії та програми, оцінити реальну зміну поведінки цільових аудиторій на основі аналізу зворотного зв'язку.

**Цільові аудиторії за етапом:** громадяни та всі групи стейкхолдерів

**Меседж:** громадяни відчули і високо оцінили практичні результати РДУ.

**Канали комунікації:** всі канали передбачені Стратегією.

#### Основні заходи

Завдання	Заходи	Індикатор виконання	Відповідальні за виконання	Строк виконання
Забезпечити	Розробка методології та	Методичний та	Міністр КМУ	III квартал

постійний моніторинг реалізації Комунікаційної стратегії та програми	порядку здійснення моніторингу та оцінки виконання Комунікаційної стратегії та програми	організаційний документи	Керівник КО Прес-служба СКМУ	2018
	Здійснення регулярного моніторингу виконання Комунікаційної стратегії та програми відповідно до інструментів, визначених у <b>Розділі IV</b>	Квартальні та річні звіти	Керівник КО Прес-служби СКМУ та ЦОВВ	Постійно з IV кварталу 2018
Здійснення оцінки комунікаційного супроводу РДУ	Відбір незалежного оцінювача	Звіт за результатами оцінки	Міністр КМУ Керівник КО	III-IV квартал 2020

## **2. Ризики імплементації стратегії**

### **Комунікаційні ризики в розрізі цільових аудиторій**

Ризики розглядаються у розрізі основних цільових аудиторій і стейкхолдерів та їхньої можливої поведінки та реагування в умовах перешкоджання заходам комунікаційної стратегії.

### **Широка громадськість**

- Недовіра громадян до діяльності Уряду та влади загалом на тлі багатьох обіцянок та малої кількості відчутних для населення змін.
- Сумніви, що після інформування відбудуться обіцяні зміни, покращиться якість управління та послуг.
- Висока корупція в органах влади не дасть змогу впровадити будь-які реформи.
- Відсутність поточного розуміння вигід від запропонованих змін.
- Відсутність запиту громадян на запропоновані зміни.

### **Депутати ВРУ та політики**

- Відсутність політичної волі та власної зацікавленості щодо законодавчих ініціатив Уряду.
- Політичне протистояння Уряду та певних політичних сил.
- Втрата власного корупційного доходу від забезпечення прозорості та унормування державного управління.
- Опір будь-яким реформам через політичні втрати від змін на краще.

### **Фахівці з питань реформ**

- Брак належного досвіду необхідного для проведення реформ.
- Переважання поточних справ над стратегічними цілями, направленими на реформування.
- Тиск з боку чиновників «старої формації» задля дискредитації фахівців з питань реформ.
- Нерозуміння своєї ролі у процесі проведення реформ.

### **Державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування**

- Втрата корупційного доходу через прозорість надання послуг.
- Побоювання власної невідповідності новим вимогам до державних службовців та необхідності змінювати якість роботи.
- Недостатні освіта, навички та кваліфікація.
- Ризик втрати роботи.
- Слабкі внутрішньокорпоративні комунікації.

### **Бізнес та бізнес-асоціації**

- Недовіра, що зміни принесуть покращення, а не створять додатковий тягар для бізнесу та корупційні витрати.
- Упередження, що нові правила надання адміністративних послуг дійсно не полегшать ведення бізнесу.
- Зміна «правил гри» призведе до необхідності засвоєння нових процедур та вимог.
- Незрозумілість впроваджуваних змін.

### **Міжнародні організації**

- Недовіра до спроможності виконавців реалізувати реформу державного управління.
- Високі корупційні ризики в Україні перешкоджатимуть реалізації реформи.
- Брак політичної волі та протистояння реалізації реформи парламенту та Президента.

### **Експерти та аналітичні центри**

- Брак досвіду реалізації державної політики.
- Орієнтація на певні політичні сили.
- Обмеженість потрібної інформації для аналізу та власної неупередженої оцінки.

### **ІТ-сектор**

- Впровадження застарілих рішень з електронного урядування з боку органів влади.
- Недостатня оперативність надання даних та їх відповідності.

## Комунікаційний супровід за напрямками РДУ та комунікаційні матриці

### 1. Напрямок I

#### Цілі реформи державного управління

<b>Стратегія РДУ</b>	<p><b>1.</b> Реформа державного управління є однією з основних реформ у <b>країнах з перехідною економікою</b>, що здійснюють комплексні реформи у різних сферах державної політики. Дієва система державного управління є одним з основних чинників <b>конкурентоспроможності країни</b>.</p> <p><b>2.</b> Ефективна діяльність КМУ з розроблення державної політики у різних сферах можлива за наявності <b>професійної, підзвітної, результативної та ефективної системи</b> центральних органів державного управління.</p> <p><b>3.</b> Зниження <b>адміністративного навантаження державного регулювання</b>, покращення <b>якості надання адміністративних послуг</b>, забезпечення <b>законності та передбачуваності адміністративних дій</b> покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності.</p> <p><b>4.</b> Метою Стратегії є <b>вдосконалення системи</b> державного управління і відповідно <b>підвищення рівня конкурентоспроможності країни</b>.</p> <p><b>5.</b> З урахуванням європейського вибору та європейської перспективи України, ця Стратегія розроблена згідно з <b>європейськими стандартами належного адміністрування</b> в питаннях трансформації системи органів державного управління. Стратегія спирається на Угоду про асоціацію Україна-ЄС і ґрунтується на спільних цінностях, а саме <b>дотриманні демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні</b>. Європейські експерти <b>Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA)</b> консультували розробників Стратегії.</p> <p><b>6. Напрямки реформи визначені і загалом відповідають напрямкам «Принципів державного управління»</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Визначення стратегічних засад реформи та управління реформою</li><li>- Посилення стратегічної спроможності уряду до здійснення реформ та формування державної політики</li><li>- Державна служба та управління людськими ресурсами</li><li>- Підзвітність державних органів</li><li>- Адміністративна процедура та адміністративні послуги.</li></ul>
----------------------	--

	<p><b>7. Стратегія відповідає вимогам «Принципів державного управління» в частині інституційного забезпечення реформи.</b>  Політична <b>прихильність до реформування і лідерство</b> є вирішальними для успішного планування та проведення реформи державного управління. Реформа є <b>міжгалузєвою і проводиться у цілісний та узгоджений спосіб</b>, чого неможливо досягти без потужного <b>політичного лідерства</b> з достатніми повноваженнями та підтримкою Прем'єр-міністра України.  Визначені лідери на найвищому політичному рівні – <b>Міністр КМУ</b>, який відповідає за результати реформи.  Визначено єдиний координуючий орган – <b>Секретаріат СКМУ</b>, який утворив спеціалізований структурний підрозділ з питань реформи.</p> <p><b>Ролі та відповідальність органів, які здійснюють реформи чітко визначені:</b>  <b>СКМУ</b> – координація і стратегічне планування;  <b>НАДС, Мінсоцполітики, Мінфін</b> – державна служба та управління людськими ресурсами.  <b>Мінюст, МЕРТ</b> – адміністративна процедура та адміністративні послуги.  Визначені координаційні органи: Координаційна рада  <b>Агенція е-урядування</b> – електронне урядування.</p>
<p><b>План заходів РДУ</b></p>	<p><b>Розробка методики та проведення оцінки стану вправ у системі державного управління</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготовка методики та проведення оцінки стану справ</li> <li>• Внесення змін до Стратегії реформи державного управління</li> </ul> <p><b>Координація реалізації Стратегії.</b> Регулярне проведення засідань Координаційної ради.</p> <p><b>Посилення спроможності щодо реформування державного управління</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка та впровадження в роботу державних органів, залучених до реалізації Стратегії, методики та інформаційних технологій, необхідних для реалізації, проведення моніторингу та звітування про стан реалізації Стратегії</li> <li>• Забезпечення підготовки щорічних звітів про стан реалізації Стратегії та оцінку ресурсів</li> </ul> <p><b>Утворення структурного підрозділу СКМУ, відповідального за реформування державного управління.</b> Проведення конкурсу – IV квартал 2017 р. – I квартал 2018 р.</p> <p><b>Підтримка фінансової стабільності реалізації Стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розрахунки річних планових витрат з реалізації Стратегії</li> <li>• проведення аналізу прийнятого Державного бюджету України на наявність коштів, запланованих для реалізації Стратегії</li> </ul>
<p><b>Мета залучення аудиторії /</b></p>	<p>Інформування громадян та всіх груп стейкхолдерів про цілі, європейський контекст та лідерство у проведенні реформи.  Формування довіри та підтримки реформи державного управління.</p>

<b>стейкхолдерів</b>	Мотивація до участі у моніторингу та оцінки результатів реформи.
<b>Відповідальні органи та спікери</b>	Прем'єр-міністр, Міністр КМУ, міжнародні експерти, голова НАДС, за необхідності керівники ключових відомств.
<b>Ключові меседжі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реформа державного управління – це добробут кожного з нас і України в цілому. Вона – фундамент для всіх інших реформ.</li> <li>• Для втілення реформи залучений <u>реальний успішний досвід багатьох країн, які пройшли цей шлях.</u></li> <li>• Головні чинники реформи державного управління: професійність, підзвітність, результат.</li> </ul>
<b>Термін здійснення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка методики та проведення оцінки стану справ – <b>III–IV квартал 2018 р.</b></li> <li>2. Внесення змін до Стратегії реформи державного управління (НПА) – <b>I квартал 2019.</b></li> <li>3. Підготовка методики та інформаційних технологій, необхідних для реалізації, проведення моніторингу та звітування про стан реалізації Стратегії – <b>IV квартал 2017 р.</b></li> <li>4. Забезпечення підготовки щорічних звітів про стан реалізації Стратегії та оцінку ресурсів – <b>щорічно з I кварталу 2018.</b></li> <li>5. Створення структурного підрозділу СКМУ, відповідального за реформування державного управління. Проведення конкурсу – <b>IV квартал 2017 р. - I квартал 2018 р.</b></li> <li>6. Розрахунки річних планових витрат з реалізації Стратегії – <b>щороку III квартал.</b></li> <li>7. Проведення аналізу прийнятого Державного бюджету України на наявність коштів, запланованих для реалізації Стратегії – <b>щороку I квартал.</b></li> </ol>

### Комунікаційна матриця

Аудиторія (група стейкхолдерів)	Специфічні завдання: Очікувана зміна поведінки	Меседжі	Матеріали для обґрунтування	Інформаційні приводи	Канали комунікації	Оцінка/ зворотний зв'язок
<p><b>Громадяни/ всі групи стейкхолдерів</b></p>	<p>1. Усвідомлення необхідності реформи як чинника успішності країни та як ключової серед інших реформ. Запит на інформацію про реформу, реагування на її результати Участь у моніторингу.</p> <p>2. Усвідомлення залежності успішності уряду від якості системи центральних органів державного управління. Знання та розуміння важливості основних критеріїв оцінки та вимог до системи: професійність, підзвітність, результативність, ефективність. Запит на інформацію про систему ЦОДУ та вимог до неї, участь у оцінці за зазначеними критеріями.</p> <p>3. Поінформованість про цілі реформи та методи посилення</p>	<p><b>I. Реформа ДУ – це добробут кожного з нас і України в цілому.</b> Вона – фундамент для всіх інших реформ. Без неї їх успіх неможливий. Це запорука якості роботи органів ДУ. Для втілення реформи залучений <u>реальний успішний досвід багатьох країн, які пройшли цей шлях.</u></p> <p><b>II. Головне:</b> професійність, підзвітність, результат.</p> <p><u>Професійність</u> – це конкретні люди, які добре знають свою справу і дійсно допомагають у вирішенні наших питань. Це сучасні процедури та організація всієї роботи на практиці.</p> <p><u>Підзвітність</u> – насамперед перед населенням. Чітко та чесно інформування уряду задля прийняття виважених рішень та їх втілення.</p> <p><u>Результативність</u> – конкретні</p>	<p><b>Аналітичні матеріали про міжнародний досвід</b> здійснення адміністративної реформи, які чітко доводять успішність соціально-економічних реформ у залежності від адміністративної реформи.</p> <p>Інтерв'ю провідних вищих посадовців, відомих експертів України та міжнародних організацій.</p> <p>Інформація про місце України в рейтингах.</p> <p>2. Доступна і зрозуміла інформація про</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етапи реформування державної служби.</li> <li>• Прийняття нових законодавчих або нормативних актів.</li> <li>• Звіти про виконання цілей та досягнення результатів передбачених реформою.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офіційні веб-ресурси Уряду та Реформи .</li> <li>2. Веб-сторінка SIGMA</li> <li>3. Соціальні мережі, а також панелі та інтерв'ю із експертами в Youtube.</li> <li>4. Друковані ЗМІ (редакційні статті, інтерв'ю спікерів тощо).</li> <li>5. Друкована брошура</li> <li>6. Події: панелі за участі експертів SIGMA.</li> <li>7. Радіо.</li> </ol>	<p>Опитування громадян.</p> <p>Контент аналіз повідомлень у соц. мережах та ЗМІ.</p>

	<p>конкурентоспроможності як цілі реформ. Усвідомлення вигід суспільства, зокрема бізнесу, від реформи. Запит на інформацію та участь в оцінці реформ за критеріями.</p> <p>4. Поінформованість про зв'язок РДА з процесом євроінтеграції та набуттям Україною членства в ЄС. Запит на інформацію про принципи та стандарти публічного адміністрування для країн – кандидатів у члени ЄС. Запит на моніторингові звіти Програми SIGMA.</p> <p>6. Обізнаність про управління реформою і впевненість у тому, що <u>реформа підтримана на найвищому політичному та адміністративному рівні</u>, передбачає чітку <u>координацію всіх органів, відповідальних за ті чи інші напрямки реформи</u>. Увага до діяльності органів управління та здійснення реформи. Участь у <u>моніторингу та оцінці діяльності відповідальних</u></p>	<p>зміни і досягнення. Вони насправді відчуються кожним і об'єктивно вимірюються.</p> <p><u>Ефективність</u> – мінімальні витрати коштів платників податків для досягнення цілей реформи ДУ.</p> <p><b>Держслужбовці</b> – не чужинці, які нам заважають. Ми живемо не в космосі, а в державі. І праця цих людей не менш важлива, ніж будь-яка інша, вона допомагає кожному з нас. Сьогодні їхня заробітна плата ґрунтується на професіоналізмі та великому обсязі обробки, аналізу інформації, без яких неможливо ефективно надання послуг суспільству.</p> <p><b>Реформа ДУ</b> – не щось там, зверху і на папері. Їй вкрай потрібна наша підтримка, зацікавленість, розуміння того, що відбувається, зворотний зв'язок. Не свара та образа, а добра порада про те, що можна спростити, зробити інакше.</p> <p><b>Реформа ДУ</b> пріоритетна для КМУ. Вона координується міністром КМУ. Він</p>	<p>систему ЦОДВ, їхні функції, цілі та обов'язки.</p> <p>Інформація (бази даних, реєстри) про всіх державних службовців, рівень їхньої компетенції та досвіду (професіоналізму).</p> <p>Звіти ЦОДВ.</p> <p>Результати оцінки діяльності уряду та ЦОДУ.</p> <p>3. Звіти про реалізацію реформаторських заходів. Результати оцінки впровадження реформи.</p> <p>4. Опитування громадської думки щодо членства в ЄС. Звіти моніторингових місій Програми</p>			
--	---	---	---	--	--	--

	<p>органів.</p>	<p>відповідальний лідер із сильними повноваженнями.</p> <p><b>III. Наш інтерес від реформи ДУ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження адміністративного навантаження на держслужбовців, бюджетні організації, бізнес та все суспільство.</li> <li>2. Спрощення державного регулювання у всіх сферах.</li> <li>3. Значно зменшується ризик неправомірного та передбачуваного втручання.</li> </ol> <p><b>Рішення та регулювання з боку держави будуть:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Законними.</li> <li>2. Передбачуваними.</li> <li>3. Не становитимуть загрози чи перешкод для будь-якої діяльності.</li> </ol> <p><b>IV. Реформа ДУ - ключовий інструмент попередження корупції.</b> Це забезпечується професіоналізмом та оплатою праці держслужбовців, електронним документообігом, налагодженою роботою ЦНАП.</p> <p><b>V. Більшість громадян України підтримують процес</b></p>	<p>SIGMA.</p> <p>Інформація про «Принципи державного управління SIGMA» та роз'яснення їхньої суті та способів застосування. Інформаційно-аналітичні матеріали про досвід проведення адміністративних реформ у країнах, які набули членства в ЄС.</p> <p>5. Інформація про стратегію та «Принципи державного управління».</p> <p>Аналітичний матеріал щодо відповідності напрямків реформ напрямкам, визначеним у «принципах».</p>			
--	-----------------	--	---	--	--	--

		<p><b>євроінтеграції.</b> Успішна реформа ДУ – умова цього та виконання Угоди про асоціацію.</p> <p><b>Україна</b> в партнерстві та за підтримки ЄС <b>йде торованою дорогою і має всі шанси на успішне проведення реформи.</b></p> <p>Якщо <b>ви підтримуєте євроінтеграцію, то маєте підтримати та долучитись до цієї реформи.</b></p> <p><b>VI.</b> Реформа здійснюється <b>на постійній основі, день у день спеціальним підрозділом Секретаріату КМУ.</b></p> <p>Рішення з реформи ухвалює <b>Координаційна рада, узгоджуючи їх між сімома відомствами</b> – виконавцями реформаторських заходів.</p>	<p>6. Інформація про Стратегію та «Принципи державного управління».</p> <p>Аналітичний матеріал щодо відповідності принципам управління реформою, визначеним у «Принципах» Програми SIGMA</p>			
--	--	---	---	--	--	--

## Напрямок II

### Стратегічне планування, формування і координація політики

1. (№7) Посилення стратегічної спроможності КМУ.
2. (№8) Удосконалення системи стратегічного планування, проведення його моніторингу та оцінки.
3. (№9) Розроблення системи стратегічного планування, моніторингу та оцінки.
4. (№10) Удосконалення методології формування державної політики, включаючи оцінку якості нормотворчої роботи.
5. (№11) Впровадження електронної системи управління документами.

<b>Стратегія РДУ</b>	<p>Основними завданнями цього напряму реформування є: <b>підвищення стратегічної спроможності Кабінету Міністрів України; удосконалення системи стратегічного планування, проведення його моніторингу та оцінки; удосконалення методології формування державної політики, включаючи оцінку якості нормотворчої роботи; запровадження електронної системи управління документами.</b></p> <p>Підвищення стратегічної спроможності здійснюватиметься шляхом <b>передачі (деконцентрації) окремих повноважень Кабінету Міністрів України</b> відповідним міністерствам та іншим центральним органам виконавчої влади. <b>Горизонтальний функціональний аналіз</b> має виявити технічні, нестратегічні повноваження, які необхідно передати від Кабінету Міністрів України міністерствам та іншим державним органам. У <b>порядку денному засідань</b> Кабінету Міністрів України необхідно визначити <b>нестратегічні та стратегічні питання</b>. Розгляд нестратегічних питань можна здійснювати за прискореною процедурою, без додаткового детального обговорення. Члени Кабінету Міністрів України зосереджуватимуться на стратегічно значущих питаннях, вирішення яких потребує координації державної політики у різних галузях на найвищому рівні.</p> <p>Система стратегічного планування, моніторингу та аналізу передбачає наявність системи <b>взаємопов'язаних і взаємоузгоджених програмних і стратегічних документів державної політики</b>. Чинні процедури підготовки програмних і стратегічних документів державної політики, передбачені в нормативно-правових актах, зокрема Регламент Кабінету Міністрів України, потребують перегляду та систематизації. Необхідно визначити чіткі, єдині вимоги і <b>методологію підготовки програмних і стратегічних документів державної політики</b> (аналіз стану справ, визначення проблем, що потребують розв'язання, підготовка альтернативних варіантів розв'язання проблем, оцінки впливу, визначення критеріїв ефективності, консультації із громадськістю та заінтересованими сторонами, визначення строків звітування, процедура оновлення).</p> <p>Стратегічні документи, що розглядатимуться на засіданнях Кабінету Міністрів України починаючи з 2018 року, мають відповідати зазначеним стандартам. Здійснюватиметься <b>моніторинг і регулярне звітування щодо реалізації стратегій</b>. Починаючи з 2017 року <b>50 відсотків річних звітів</b> про реалізацію стратегій, підготовлених відповідно до нових стандартів стратегічного планування, мають відповідати</p>
----------------------	---

	<p>новим стандартам.</p> <p>Підвищення стратегічної спроможності Кабінету Міністрів України потребує визначення і посилення спроможності провідного <b>підрозділу з питань стратегічного планування і координації політики</b>. Функції такого підрозділу полягатимуть в <u>координації запровадження інституційних засад і стандартів системи стратегічного управління</u> та підтримці відповідних підрозділів інших центральних органів виконавчої влади.</p> <p>Дієвий процес формування та реалізації державної політики потребує створення відповідної нормативно-правової бази. Регламент Кабінету Міністрів України визначає концептуальні основи <b>нормотворчої практики</b>, однак їх досі застосовують недостатньо.</p> <p>Перелік вимог до формування державної політики, що передбачає, насамперед, <b>якість підготовки проектів законів та підзаконних актів</b>. Оновлені правила повинні включати вимоги до <b>техніко-економічного обґрунтування формування політики, передбачати оцінювання наслідків, міжвідомчу координацію, участь громадськості та скорочення адміністративного навантаження</b>. Після затвердження удосконалених правил формування державної політики основна увага повинна бути зосереджена на їх дієвому застосуванні та забезпеченні якості документів. Частка поданих на розгляд Кабінету Міністрів України проектів законів та підзаконних актів, що відповідають вимогам оновленої методології, має збільшитися з <b>30 відсотків у 2018 році до 70 відсотків у 2020 році</b>.</p> <p>Запровадження <b>електронної системи управління документами</b> є одним з основних процесів у державному управлінні. Система управління документами має забезпечувати ефективний <b>документообіг та легкий пошук документів</b>, необхідних для роботи. <b>Частка центральних органів виконавчої влади, які здійснюють автоматичний міжвідомчий документообіг</b> (інтегровані до міжвідомчої системи електронного документообігу) повинна поступово збільшитися з 10 відсотків у 2016 році до <b>100 відсотків у 2018 році</b>. <b>Частка документів, якими центральні органи виконавчої влади обмінюються в електронному форматі, повинна збільшитися з 5 до 90 відсотків у 2020 році</b>. <b>Частка місцевих органів виконавчої влади, які здійснюють автоматичний міжвідомчий документообіг, повинна збільшитися з 1 відсотка до 80 відсотків у 2020 році</b>.</p>
<p><b>План заходів РДУ</b></p>	<p><b>Посилення стратегічної спроможності КМУ</b>  <u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подання КМУ та супровід у ВРУ законопроекту щодо передачі невластивих повноважень КМУ міністерствам та ЦОВВ</li> </ul> <p><b>Удосконалення системи стратегічного планування, проведення його моніторингу та оцінки</b>  <u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект НПА щодо внесення змін до <b>Регламенту КМУ</b> щодо <b>узгодження політики, стратегічного планування та погодження проектів актів КМУ</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затвердження нової редакції Регламенту КМУ Навчання працівників ЦОВВ новим процедурам роботи КМУ за новим Регламентом.</li> </ul> <p><b>Розроблення системи стратегічного планування, моніторингу та оцінки</b></p> <p><u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розроблення методики підготовки документів стратегічного планування, моніторингу їх виконання і оцінки впливу на основі аналізу стану справ у сфері відповідальності міністерств; розроблення зразків типових документів;</li> <li>• проведення навчання державних службовців міністерств з питань застосування єдиної методики підготовки документів стратегічного планування, моніторингу їх виконання та оцінки впливу.</li> </ul> <p><b>Удосконалення методології формування державної політики, включаючи оцінку якості нормотворчої роботи</b></p> <p><u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення аналізу існуючої практики розроблення програмних і стратегічних документів державної політики і підготовка пропозицій щодо створення системи програмних документів на основі кращого міжнародного досвіду;</li> <li>• розроблення методики підготовки та зразків програмних і стратегічних документів державної політики;</li> <li>• проведення навчання державних службовців міністерств з питань застосування методики підготовки програмних і стратегічних документів державної політики.</li> </ul> <p><b>Впровадження електронної системи управління документами</b></p> <p><u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення аналізу стану впровадження електронного документообігу в системі ЦОВВ, підготовка та затвердження плану реалізації проекту впровадження електронного документообігу, НПА;</li> <li>• впровадження системи автоматизованого міжвідомчого електронного документообігу в ЦОВВ;</li> <li>• впровадження системи автоматизованого міжвідомчого електронного документообігу в МДА;</li> <li>• проведення оцінки ефективності впровадження електронної системи автоматизованого міжвідомчого електронного документообігу.</li> </ul>
<p><b>Принципи державного управління</b></p>	<p>Під-принцип 1. Урядові інституції (центральний апарат уряду) виконують усі, функції необхідні для організаційної, змістовної та компетентної системи формування державної політики.</p> <p>Йдеться про:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Координацію підготовки <b>засідань уряду</b>;</li> <li>2 Здійснення <b>правової експертизи</b> та правової узгодженості рішень;</li> <li>3. Координацію розробки та затвердження урядових пріоритетів та програм діяльності уряду;</li> <li>4. Координацію процесу <b>формування змісту політичних пропозицій</b> для урядових рішень, включаючи процес розробки політики та її</li> </ol>

узгодження із урядовими пріоритетами;

5. Узгодження урядових політик із **бюджетним плануванням**;

6. Координацію урядової **комунікаційної активності**, забезпечення підготовки та поширення узгоджених меседжів (повідомлень);

7. Моніторинг діяльності уряду для переконання у тому, що уряд діє ефективно і виконує свої обіцянки перед громадськістю.

8. Здійснює взаємодію із іншими вищими органами державної влади (президентом та парламентом).

9. Координацію заходів європейської інтеграції.

Під-принцип 2. Виконуючи зазначені функції, розробляються методичні рекомендації для інституцій, здійснюється контроль якості та надаються консультації міністрам, прем'єр-міністру та уряду для здійснення узгодженої діяльності.

Під-принцип 3. Урядові інституції забезпечують внутрішню кооперацію між собою на основі письмових процедур, проведення координаційних нарад (форумів), формальних та неформальних зустрічей.

**Вимога: Планування урядової політики гармонізовано у відповідності до урядових фінансових обставин для забезпечення спроможності уряду виконувати свої завдання.**

**Принцип 3. Наявне гармонізоване середньострокове планування політики** із чіткими загально урядовими завданнями, узгоджене із фінансовими можливостями уряду. Галузеві (секторальні) політики відповідають урядовим завданням та середньостроковому бюджетному плануванню.

1. Визначені законодавчі вимоги до планування результатів політики уряду; визначено статус ключових документів урядового панування із переданням всіх функцій із планування політики органу у центральному апараті Уряду.

2. Наявні механізми впровадження урядової політичної програми в адміністративні дії (середньостроковий та річні плани уряду).

3. Процес планування та документи забезпечують можливість визначення пріоритетів та їх складових у розрізі всіх напрямків діяльності уряду, включаючи галузевий рівень міністерств у спосіб, який гарантує реалістичність планування, адміністративну та фінансову спроможність.

4. Чіткі **методичні рекомендації** надані **міністерствам** щодо їх участі у підготовці стратегічних документів та звітуванні щодо виконання таких планів.

5. Урядові документи планування **узгоджені** між собою та галузевими стратегічними документами щодо **змісту, процесу підготовки та моніторингу**.

6. Система галузевого стратегічного планування формально запроваджена; центральний апарат уряду (СКМУ) методично скеровує процес розробки документів та забезпечує узгодженість між секторальними стратегіями, а також контроль якості.

7. Галузеві стратегії включають фінансову перспективну оцінку (бюджетні кошти та допомогу ЄС), яка відповідає середньостроковому

бюджетному плану.

**Вимога: Урядові рішення та законодавство є прозорими, відповідними вимогам законодавства, доступними для громадськості; робота уряду контролюється парламентом.**

**Принцип 6.** Урядові рішення **розробляються прозоро**, спираються на **професійну аргументацію**; відповідають чинному законодавству.

1. Створена законодавча база щодо прозорих процедур підготовки, супроводу та комунікації результатів **урядових засідань**; визначені **повноваження центрального апарату** уряду (СКМУ) щодо професійного обґрунтування та оцінки відповідності законодавству прийнятих рішень. Центральний апарат (СКМУ) є спроможним запровадити та здійснювати відповідні процедури.
2. Центральний апарат уряду (СКМУ) запроваджує чіткі терміни процесу підготовки проектів рішень, які дають достатньо часу для консультацій та контролю якості. Всі стейкхолдери повинні дотримуватись зазначених термінів.
3. Центральний апарат уряду **спроможний** забезпечити узгодженість політичних пропозицій із **урядовими пріоритетами та попередньо проголошеною політикою**.
4. Центральний апарат уряду (СКМУ) має повноваження та спроможність здійснювати **експертизу** політичних пропозицій відповідно на відповідність визначеним вимогам.
5. Законодавчий секретаріат чи **правовий підрозділ урядового офісу** має повноваження та спроможність здійснювати правову експертизу та надавати пропозиції щодо проектів законів перед їх обговоренням та затвердженням на засіданнях уряду.
6. Урядовий офіс має право повертати на доопрацювання міністерствам політичні пропозиції та проекти рішень.
7. Порядок денний та матеріали засідань уряду заздалегідь направляються учасникам засідання. Формальний порядок денний засідання публікується.
8. Стенограми засідань ведуться та поширюються після кожного засідання. Всі рішення уряду публікуються.
9. Урядовий офіс регулярно та прозоро інформує громадськість щодо роботи уряду, його завдання, ключові рішення та їх виконання.

**Принцип 8. Організаційна структура, процедури та персонал міністерств** забезпечують впровадження прийнятих політик та законодавства, а також завдань уряду.

1. Відповідні **регламенти** та інше законодавство запроваджують **структуру та повноваження міністерств**, їхніх департаментів, які відповідають за розробку політики.
2. За загальним правилом, ключові **функції із розробки політики** залишаються за міністерствами і **не передаються** до підпорядкованих органів.
3. Наявні чіткі межі у розподілі відповідних повноваженнях між департаментами/підрозділами та іншими міністерствами щодо розробки політики, нормопроекування та впровадження політики.

4. Регламент відображає відповідальність міністерств за розробку середньострокових політик та планування законотворчої діяльності, включаючи фінансове планування та інші аспекти імплементації.
5. Процедури розробки політики та нормопроекування затверджені як внутрішні процедури міністерств.
6. Чітко визначені та впроваджені **функції управління процесами** розробки політики та нормопроекування, **відповідний рівень управління** в середині міністерств, а також спосіб делегування таких функцій.
7. **Інституційна основа та розподіл персоналу** відображає навантаження міністерських департаментів відповідно до виконання урядових зобов'язань.

**Принцип 10. Процес розробки політики та законопроектів спирається на факти і є обґрунтованим, а оцінка впливу політики здійснюється регулярно по всіх міністерствах наскрізно.**

1. У законодавчій базі визначені типи аналітичних процесів, вимоги та стандарти, яких повинні дотримуватись міністерства.
2. На основі чітких та прозорих **методологій та критеріїв** визначають **питання та проблеми політики**, аналізується потенційний **вплив** (вигоди, витрати, очікувані ефекти на наслідки) як нових, так і існуючих політик та законодавства. Застосування того чи іншого аналітичного підходу пропорційне складності питання, яке аналізується.
3. Аналіз спирається на адекватні та актуальні данні.
4. Оцінюється вартість кожної альтернативи політики, результатами аналізу політики чітко визначають джерела фінансування політичних пропозицій, зв'язок між очікуваним фінансуванням та середньостроковим бюджетним планом. Пропозиції реалістичні з точки зору чинного бюджету, а зміни до бюджету щодо додаткового фінансування обґрунтовані.
5. Чітко визначена відповідальність щодо **повсякденного управління та оцінки якості аналізу**, а відповідальні інституції здійснюють такі зобов'язання. Якщо таку роль здійснюють декілька інституцій, лінійні міністерства чітко розуміють роль кожної інституції.
6. Детально вписані в межах аналізу політики **механізми моніторингу** впровадження, **оцінки прогресу та ідентифікації перешкод успішного провадження політики** чи конкретних частин законодавства.

**Принцип 11.** Політики та законодавство **розробляються інклюзивно, заохочуючи активну участь суспільства** та посилюючи перспективи координації політики всередині уряду.

1. Запроваджені процедури ефективних публічних консультацій, які у повній мірі застосовуються на рівні міністерств, дозволяючи неурядовим організаціям та громадянам впливати на урядову політику;
2. Для можливості надання коментарів та залучення стейкхолдерів встановлені строки, які дозволяють здійснити продуктивний діалог та вплинути на формування політики, учасникам консультацій надається чітка інформація щодо суті проблеми та питання, на яке потрібно дати відповідь.
3. Процедури та механізми публічних консультацій включають попереднє оповіщення тих, на кого можуть вплинути зміни політики та інших

	<p>стейкхолдерів, включаючи неурядові організації, приватний сектор та дорадчі органи. Процедура оповіщення органічно включена у процес консультацій.</p> <p>4. Міністерства мають достатньо часу та ресурсів для аналізу та врахування відповідей учасників консультацій.</p> <p>5. Уряд ефективно підтримує зв'язок та проводить конструктивні дискусії у спосіб, який дозволяє позиціям учасників консультацій формувати та впливати на політику та остаточні рішення уряду.</p> <p>6. Процедури та структури, які забезпечують консультації між міністерствами діють ефективно і дозволяють обговорювати не тільки процес прийняття рішення, але й змістовні питання, які можуть вплинути на політику та законодавство, які можуть покращити існуючу систему.</p> <p>7. Провідне міністерство звітує про результати міжміністерських консультацій і такі звіти є частиною документації, яка супроводжує питання порядку денного урядових засідань.</p> <p>8. Розбудовуються механізми вирішення міжвідомчих конфліктів, які знаходять відображення у процесі прийняття рішень на адміністративному та політичному рівнях і забезпечують доступ урядових стейкхолдерів, широко використовуючи адміністративну експертизу та можливості оптимального вирішення спорів перед тим, як питання буде обговорюватись урядом.</p> <p><b>Принцип 12. Законодавство є узгодженим за структурою, стилістикою та мовою; вимоги до нормопроєктування виконуються послідовно всіма міністерствами; законодавство є доступним для громадян.</b></p>
<b>Відповідальні органи та спікери</b>	Міністр КМУ, МЕРТ, Мінюст, Мінфін, інші ЦОБВ, СКМУ.
<b>Ключові спікери</b>	Міністр Кабінету міністрів України, Голова Секретаріату КМУ.
<b>Ключові повідомлення (меседжі)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уряд стає спроможним професійно формувати та реалізовувати стратегії розвитку відповідно до найкращих європейських стандартів.</li> <li>• Саме від Уряду залежить успішність реформ, євроінтеграції, тому він повинен зосередитись на стратегічних питаннях, а не займатися суто «господарською» діяльністю.</li> <li>• Діяльність Уряду стає зрозумілою з точки зору інтересів громадян та бізнесу, їх проблем, очікувань та цінностей.</li> <li>• Плани, наміри, рішення Уряду стають передбачуваними, орієнтованим на потреби та інтереси суспільства.</li> </ul>
<b>Термін здійснення</b>	Подання КМУ та супровід у ВРУ законопроекту щодо передачі невластивих повноважень КМУ міністерствам та ЦОБВ – <b>IV квартал 2017 р. – I–II квартали 2018 р.</b>

	<p>Прийняття нової редакції Регламенту КМУ – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p>Навчання працівників ЦОБВ щодо нових процедур роботи КМУ за новим Регламентом – <b>IV квартал 2017 р. – II квартал 2018 р.</b></p> <p>Розроблення методики підготовки документів стратегічного планування – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p>Проведення навчання державних службовців міністерств з питань застосування єдиної методики підготовки документів стратегічного планування, моніторингу їх виконання та оцінки впливу – <b>IV квартал 2017 р. – II квартал 2018 р.</b></p> <p>Проведення аналізу існуючої практики розроблення програмних і стратегічних документів державної політики – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p>Розроблення методики підготовки та зразків програмних і стратегічних документів державної політики – <b>IV квартал 2017 р. - I квартал 2018 р.</b></p> <p>Проведення навчання державних службовців міністерств з питань застосування методики підготовки програмних і стратегічних документів державної політики – <b>IV квартал 2017 р. – II квартал 2018 р.</b></p> <p>Проведення аналізу стану впровадження електронного документообігу в системі ЦОБВ, підготовка та затвердження плану реалізації проекту впровадження електронного документообігу, прийняття НПА – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p>Впровадження системи автоматизованого міжвідомчого електронного документообігу в ЦОБВ – <b>IV квартал 2018 р.</b></p> <p>Впровадження системи автоматизованого міжвідомчого електронного документообігу в МДА – <b>IV квартал 2020 р.</b></p> <p>Проведення оцінки ефективності впровадження електронної системи автоматизованого міжвідомчого електронного документообігу – <b>I квартал 2020 р.</b></p>
--	---

### Комунікаційна матриця

Аудиторія (група стейкхолдерів)	Специфічні завдання: Очікувана зміна поведінки	Меседжі	Матеріали для обґрунтування	Інформаційні приводи	Канали комунікації	Оцінка/ зворотний зв'язок
Громадяни/ всі категорії стейкхолдерів		<p><b>В результаті реформи Уряд припинить займатись «господарською» та контрольною діяльністю і зосередиться на стратегічному розвитку країни.</b> Уряду потрібно зосереджуватись на стратегіях і координації політик міністерств для виконання стратегічних завдань. Також необхідно реалізувати 62 реформи та програми, які сприятимуть зростанню її конкурентоспроможності і європейській інтеграції.</p> <p><u>Головне:</u> стратегічна спроможність Уряду, стратегічне планування, спроможність якісно формувати політику, політичний підхід.</p> <p><u>Стратегічна спроможність Уряду</u> дозволить підвищити спроможність до стратегічного планування, формування</p>	<p>Законопроект щодо передачі невластивих повноважень КМУ та супровідні документи.</p> <p>Проект НПА щодо нової редакції Регламенту КМУ та супровідні документи.</p> <p>Текст оновленого Регламенту.</p> <p>Повідомлення про суть внесених змін до Регламенту КМУ та їхні наслідки.</p> <p><u>Навчання новим процедурам Регламенту КМУ та стратегічного планування.</u></p> <p>Анонси.</p> <p>Програма навчання новим процедурам Регламенту КМУ.</p> <p>Учасники навчання новим процедурам Регламенту</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удосконалення процесу планування відповідно до середньострокового Стратегічного плану на основі чітких методик стратегічного планування.</li> <li>• Утворення та результати діяльності спеціальних підрозділів, які займаються стратегічним планування та координацією виконання планів на рівні КМУ та міністерств.</li> <li>• Чіткі критерії звітності, передбачені новими методиками з розробки документів політики, які не</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Друковані ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок)</li> <li>3. Інтернет ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок)</li> </ol>	<p>Проведення регулярного соціологічного опитування.</p>

		<p>стратегій, політик, програм на рівні міністерств для реалізації загальноурядового стратегічного плану, координації галузевих стратегій та політик для досягнення стратегічних цілей.</p> <p><u>Стратегічне планування</u> дозволить чітко сформувати бачення майбутніх можливостей та викликів, бажані цілі та шляхи їх реального досягнення.</p> <p><u>Спроможність якісно формувати політику</u>, а не займатися виключно на прийнятті законів, що призводить до безкінечних суперечностей в законодавстві та бюрократично-правового формалізму.</p> <p><u>Політичний підхід</u> зосереджуватися на суспільних проблемах, які шкодять потребам та інтересам громадян, перешкоджають розвитку і потребують урядового втручання.</p>	<p>КМУ.</p> <p>Повідомлення про результати навчання новим процедурам Регламенту КМУ.</p> <p>Методики стратегічного планування.</p> <p>Програма навчання методикам стратегічного планування.</p> <p>Методики підготовки програмних і стратегічних документів.</p> <p>Програма навчання, учасники навчання та тренери.</p> <p>Проект та НПА щодо електронного документообігу.</p> <p>Звіт про запровадження електронного документообігу.</p>	<p>дадуть змоги відзвітуватись, нічого не зробивши.</p>		
--	--	---	--	---	--	--

		<p><b>Реформа державного управління дозволить зосередитися на реалізації Стратегії сталого розвитку України, яка відповідає Цілям сталого розвитку ООН і синхронізує українську урядову політику із глобальною політикою.</b></p> <p>Завдання остаточного подолання бідності, економічного росту, відтворення та збереження довкілля, природних ресурсів для майбутніх поколінь.</p> <p><b>Нова редакція Регламенту КМУ, затверджена Урядом, передбачає принципово нові та сучасні підходи до формування державної політики та обґрунтування законодавства які відповідають найкращим міжнародним практикам і дозволять реально діяти в інтересах суспільства та вирішувати гострі та масштабні проблеми.</b></p> <p><b>Запровадження нових стандартів міжвідомчого електронного документообігу</b></p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p><b>прискорить ділові процеси спільного формування політики, розробки законодавства.</b></p> <p>Аналіз, обговорення та формування політики, стратегічне планування та координація політики, розробка проектів законів в рамках прийнятих політик та стратегій – це основні види діяльності власне державної служби та державних службовців, які повинні стати аналітиками, менеджерами політики, фахівцями з планування та нормопроекування.</p> <p><b>Діяльність Уряду стає зрозумілою з точки зору інтересів громадян та бізнесу, їхніх проблем, очікувань та цінностей.</b></p>				
<p><b>Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри)</b></p>	<p>Мотивація та спроможність буди спікерами реформ.</p> <p>Своєчасне впровадження змін, передбачених</p>	<p>Всі реформи підпорядковані чітко сформульованим стратегічним цілям забезпечення конкурентоспроможності держави, європейській інтеграції, добробуту та</p>	<p>Законопроект щодо передачі невластивих повноважень КМУ та супровідні документи.</p> <p>Повідомлення про суть внесених змін до</p>	<p>• Удосконалення процесу планування відповідно до середньострокового Стратегічного плану на основі чітких методик стратегічного</p>	<p>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</p> <p>2. Друковані ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та</p>	<p>Моніторинг соціальних мереж та ЗМІ.</p> <p>Звіти фахівців з питань реформ.</p>

	РДУ у власну реформаторську діяльність.	<p>благополуччя громадян.</p> <p>Реформаторський процес є цілісним, спрямовується та координується Урядом.</p> <p>Кожна реформа має своє унікальне значення і є в центрі уваги Уряду.</p> <p>Нові реформаторські кадри є лідерами реформ і основними учасниками стратегічного планування розвитку країни.</p> <p>Реформи є невідворотними і вимагають від нових реформаторських кадрів, навичок, відповідальності за її результати, постійного підвищення кваліфікації, спроможності здійснювати реформаторські заходи.</p> <p>Реформатори зосереджені на оволодінні новими, найкращими підходами до стратегічного планування, аналізу та формування політики.</p>	<p>Регламенту КМУ та їх наслідки.</p> <p>Текст оновленого Регламенту.</p> <p>Звіт про запровадження електронного документообігу.</p> <p>Методики стратегічного планування.</p> <p>Програма навчання методикам стратегічного планування.</p> <p>Методики підготовки програмних і стратегічних документів.</p>	<p>планування.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Утворення та результати діяльності спеціальних підрозділів які займаються стратегічним планування та координацією виконання планів на рівні КМУ та міністерств.</li> <li>Чіткі критерії звітності, передбачені новими методиками з розробки документів політики, які не дадуть змоги відзвітуватись, нічого не зробивши.</li> </ul>	<p>лідерів думок).</p> <p>3. Інтернет ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок)</p> <p>4. Офіційне листування та направлення матеріалів.</p>	
<b>Народні депутати України, політики</b>	Поінформованість та розуміння важливості посилення стратегічної спроможності	<b>Саме від Уряду залежить успішність реформ, євроінтеграції, тому він повинен зосередитись на стратегічних питаннях, а не займатися суто</b>	<p>Законопроект щодо передачі невластивих повноважень КМУ та супровідні документи.</p> <p>Повідомлення про суть</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удосконалення процесу планування відповідно до середньострокового Стратегічного плану на основі чітких</li> </ul>	<p>1. Веб-ресурси органів влади, парламенту та Реформи.</p> <p>2. Проведення зустрічей з</p>	Моніторинг ЗМІ та активності депутатів та політиків у соціальних

	<p>уряду та міністерств до формування та впровадження політики здійснення реформ.</p> <p>Підтримка законопроекту щодо передачі невластивих повноважень КМУ.</p>	<b>«господарською» діяльністю.</b>	<p>внесених змін до Регламенту КМУ та їхні наслідки.</p> <p>Звіт про запровадження електронного документообігу.</p>	<p>методик стратегічного планування.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Результати діяльності спеціальних підрозділів які займаються стратегічним планування та координацією виконання планів на рівні КМУ та міністерств.</li> <li>Чіткі критерії звітності, передбачені новими методиками з розробки документів політики, які не дадуть змоги відзвітуватись, нічого не зробивши.</li> </ul>	головами фракцій.	мережах.
<b>Міжнародні організації</b>	<p>Поінформованість та переконання у посиленні стратегічної та політичної спроможності уряду здійснювати реформи. Технічна та фінансова</p>	<p><b>Уряд стає спроможним професійно формувати та реалізовувати стратегії розвитку відповідно до кращих європейських стандартів.</b></p> <p><b>Міністерства стають спроможними до формування галузевих</b></p>	<p>Законопроект щодо передачі невластивих повноважень КМУ та супровідні документи.</p> <p>Повідомлення про суть внесених змін до Регламенту КМУ та їхні наслідки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Результати діяльності спеціальних підрозділів які займаються стратегічним планування та координацією виконання планів на рівні КМУ та</li> </ul>	<p>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</p> <p>2. Інтернет-ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та лідерів думок).</p> <p>3. Офіційне</p>	Моніторинг публічних заяв.

	підтримка реформаторських заходів	<b>стратегій та політик реформ відповідно до сучасних практик.</b>  <b>Політики та плани стають зрозумілими та передбачуваними, ефективними та результативними.</b>	Звіт про запровадження електронного документообігу.	міністерств.  • Чіткі критерії звітності, передбачені новими методиками з розробки документів політики, які не дадуть змоги відзвітуватись, нічого не зробивши.	листування та направлення матеріалів.	
<b>Бізнес та бізнес-асоціації</b>	Переконання у обґрунтованості та передбачуваності рішень уряду, орієнтації політики та стратегії на інтереси бізнесу. Участь у формуванні економічної політики	<b>Плани, наміри, рішення Уряду стають передбачуваними, орієнтованими на потреби та інтереси суспільства та бізнесу.</b> Точні плани Уряду дозволять формувати точні плани для бізнесу та соціального розвитку.  <b>Необхідно активно брати участь у формуванні політики та стратегічному плануванні, що гарантуватиме врахування інтересів бізнесу.</b>	Повідомлення про суть внесених змін до Регламенту КМУ та їхні наслідки при взаємодії для бізнес-асоціацій.  Звіт про запровадження електронного документообігу.	• Створення та результати діяльності спеціальних підрозділів які займаються стратегічним планування та координацією виконання планів на рівні КМУ та міністерств.  • Чіткі критерії звітності, передбачені новими методиками з розробки документів політики, які не дадуть змоги відзвітуватись, нічого не зробивши.	1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.  2. Друковані ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок).  3. Інтернет ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок).	Опитування бізнес-асоціацій.
<b>Експерти та аналітичні центри,</b>	Мотивація до фахової підтримки процесів	<b>Уряд ухвалив усі необхідні рішення для процесу формування політики,</b>	Законопроект щодо передачі невластивих повноважень КМУ та	• Удосконалення процесу планування відповідно до	1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.	Моніторинг ЗМІ.

<p><b>адвокаційні НУО</b></p>	<p>стратегічного планування, аналізу та формування політики.</p> <p>Переконання у обґрунтованості та передбачуваності рішень Уряду, орієнтації політики на проблеми суспільства та вразливих соціальних груп. Участь у формуванні економічної політики.</p>	<p><b>стратегічного планування і консультацій із стейкхолдерами, що відкриває можливості участі у процесі аналізу, формування та планування політики.</b></p> <p><b>Плани, наміри, рішення Уряду стають передбачуваними, орієнтованими на потреби та інтереси суспільства.</b></p> <p><b>Необхідно активно брати участь у формуванні політики та стратегічному плануванні, що гарантуватиме врахування інтересів громадського суспільства.</b></p>	<p>супровідні документи.</p> <p>Повідомлення про суть внесених змін до Регламенту КМУ та їхні наслідки.</p> <p>Звіт про запровадження електронного документообігу.</p>	<p>середньострокового Стратегічного плану на основі чітких методик стратегічного планування.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення та результати діяльності спеціальних підрозділів які займаються стратегічним планування та координацією виконання планів на рівні КМУ та міністерств.</li> <li>• Чіткі критерії звітності, передбачені новими методиками з розробки документів політики, які не дадуть змоги відзвітуватись, нічого не зробивши.</li> </ul>	<p>2. Друковані ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок).</p> <p>3. Інтернет ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок).</p>	<p>Моніторинг активності у соціальних мережах експертів, аналітичних центрів, адвокаційних НУО.</p>
-------------------------------	---	--	--	---	--	---

**3. Напрямок III.**  
**Державна служба та управління людськими ресурсами**

**I. Державна служба та управління людськими ресурсами**

<b>Стратегія РДУ</b>	Запровадження принципів державного управління в системі державної служби, формування політики розвитку державної служби, управління людськими ресурсами та її інституційної основи
<b>План заходів РДУ</b>	<p><b>1. Запровадження принципів державного управління в системі державної служби шляхом ефективною реалізації Закону України «Про державну службу»</b> Прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу».</p> <p><u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення SIGMA <b>оцінки успішності</b> реалізації Закону України «Про державну службу».</li> </ul> <p><b>2. Оптимізація чисельності працівників у системі органів державного управління</b> <u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка та провадження методики моніторингу чисельності державних службовців та плану оптимізації чисельності;</li> <li>• реалізація плану оптимізації чисельності державних службовців.</li> </ul> <p><b>3. Утворення структурних підрозділів з управління персоналом або введення посади спеціаліста з питань персоналу</b> <u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прийняття <b>нормативно-правових актів</b> щодо структурних підрозділів з управління персоналом, визначення <b>професійних вимог та рівня компетентності</b> для державних службовців служб управління персоналом та проведення <b>конкурсів</b> на зайняття вакантних посад у служб управління персоналом;</li> <li>• <b>проведення навчання</b> працівників СУП з питань <b>впровадження законодавства</b> у сфері державної служби та <b>впровадження єдиних стандартів і методик управління персоналом</b> в ЦОБВ;</li> <li>• утворення та забезпечення діяльності <b>Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС</b>, до складу якої входитимуть керівники підрозділів управління персоналом.</li> </ul> <p><b>4. Створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі</b> <u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка та введення в експлуатації інформаційної системи управління персоналом;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підключення <b>міністерств</b> до інформаційної системи;</li> <li>• підключення інших ЦОВВ до інформаційної системи.</li> </ul> <p><b>5.Посилення інституційної спроможності Нацдержслужби</b></p> <p><u>Основні заходи:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення професійних вимог та проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державних службовців НАДС, включаючи посади фахівців з питань реформ;</li> <li>• проведення навчання працівників НАДС <b>сучасним інструментам управління персоналом.</b></li> </ul>
<p><b>Принципи державного управління</b></p>	<p><b>Принцип 1. Сфера державної служби є адекватною, чітко визначеною та застосовується на практиці.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запроваджена чітка <b>законодавча база</b> (закон про державну службу, закони про конституційні органи, закони про спеціальні громадські служби), яка визначає горизонтальну та вертикальну сфери державної служби.</li> <li>2. <b>Горизонтальна сфера</b> складається з посад з державними обов'язками та правомочністю здійснювати повноваження, визначені у законі про державну службу з обов'язками <b>захищати державні інтереси та інтереси державних органів</b> (міністерства, адміністрації парламенту тощо)</li> <li>3. <b>Вертикальна сфера</b> чітко визначає верхню та нижню лінію поділу між <b>політично призначеними офіційними особами</b> (міністри, заступники міністрів), <b>державними службовцями</b> (державні секретарі, генеральні директори, спеціалісти) та <b>службовим персоналом</b> (керівники служб, водії, охоронці тощо).</li> <li>4. Внутрішня <b>матеріальна сфера</b> (material score) визначає всі загальні положення трудових відносин між державними службовцями та управлінцями (сфери та принципи державної служби, класифікація посад, набір та відбір на посади, включаючи високопосадовців, права та обов'язки державних службовців, винагороди, професійний розвиток, включаючи оцінку результативності, навчання, мобільність та просування по службі, дисциплінарні процедури, припинення зайнятості тощо.</li> <li>5. Державні службовці відмежовуються від політично призначених осіб і політичні посади не включають до державної служби;</li> <li>6. Сфера державної служби реалізується на практиці на основі законодавчої бази.</li> </ol> <p><b>Принцип 2. Запроваджені політичні та законодавчі засади для професійної та узгодженої державної служби; інституційна основа забезпечує ефективну практику із управління людськими ресурсами по всіх державних органах.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В системі відповідних стратегій (урядові програми, стратегії реформування державної служби) визначена <b>політика розвитку державної служби</b> із чіткими та узгодженими заходами впровадження.</li> <li>2. Базові законодавчі та підзаконні акти узгоджені із <b>принципами адміністративного законодавства</b>: надійність та передбачуваність,</li> </ol>

відкритість та прозорість, підзвітність, продуктивність та ефективність.

3. Загальні положення закону про державну службу застосовуються до **спеціальних видів державної служби** (поліція, тюрми, правоохоронна діяльність, зовнішньополітична діяльність) та персоналу конституційних органів.

4. **Базові та підзаконні акти збалансовані** до такої міри, щоб бути і гнучкими і гарантувати стабільність державної служби.

5. **Політика державної служби**, базові та підзаконні акти підготовлені для практичного застосування.

6. **Політична відповідальність** для державної служби чітко визначена.

7. **Центральні координаційні підрозділи** є достатньо уповноваженими та спроможними очолювати, підтримувати та відстежувати впровадження цінностей, політики та законодавчої бази щодо державної служби.

8. Впроваджена **інформаційна система управління людськими ресурсами** для **стратегічного планування робочої сили**, управління та моніторингу практик управління людськими ресурсами. Відповідні дані є точними та повними на **рівнях всієї державної служби, організації та окремих державних службовців**. Такі дані формуються відповідно до вимог законодавства і забезпечують статистичну інформацію на відповідну дату. Ця система електронної **взаємодіє із іншими національними базами даних для уникнення дублювання збору даних**.

9. Для всієї державної служби забезпечено **професійний та послідовний менеджмент людських ресурсів** із належною спроможність до управління робочою силою та впровадження законодавства про державну службу.

10. Впроваджено **незалежний нагляд** у сфері державної служби.

#### **Принцип 7. Впроваджені заходи із забезпечення доброчесності, попередження корупції та забезпечення дисципліни.**

1. Наявні ефективні та адекватні законодавчі положення та інституційні правила, інструменти для просування доброчесності, попередження корупції на державній службі, які застосовуються на практиці; Можуть бути встановлені наступні **елементи системи ефективною доброчесності** на державній службі: управлінська відповідальність, регулювання невідповідності посади та конфлікту інтересів, обмеження додаткової зайнятості, обмеження, які застосовуються після закінчення трудової діяльності; подарунки та винагороди, фінансова відкритість, захист осіб, які повідомляють про порушення, етичні кодекси та кодекси поведінки, етичні тренінги та методичні рекомендації, політика доброчесності та боротьби із корупцією, відповідні плани дій.

2. Корупційна поведінка державних службовців є кримінальним злочином, визначеним у Кримінальному кодексі.

3. Визначені в законі та застосовуються на практиці основні **принципи дисциплінарної процедури** (включаючи презумпцією невинуватості, пропорційністю між дисциплінарним покаранням та порушенням службових обов'язків, право на юридичну допомогу, право на оскарження, право бути заслуханим під час апеляції) та процесуальні кроки (включаючи ініціювання процедури, неупереджене

	розслідування фактів, заслуховування державного службовця, підрозділів залучених до ініціювання процедури, рішення та контроль). 4. Затверджений <b>каталог (перелік) дисциплінарних покарань</b> для гарантій пропорційності між невиконанням обов'язків та перспективним покаранням. 5. Запроваджене право державного службовця на <b>оскарження несправедливих дисциплінарних покарань</b> , яке застосовується на практиці для гарантії прийняття рішень, які є юридично передбачуваними, неупередженими та вільними від політичного впливу.
<b>Мета залучення аудиторії / стейкхолдерів</b>	Зменшення несприйняття реформи державної служби з боку державних службовців та очільників ЦОВВ, залучення стейкхолдерів для підтримки реформування.
<b>Відповідальні органи</b>	НАДС
<b>Ключові спікери</b>	Міністр КМУ, Голова НАДС
<b>Ключові повідомлення (меседжі)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Всі заплановані реформи та успішну євроінтеграцію неможливо здійснити без професійної державної служби.</b></li> <li>• <b>Розмежування політичних та адміністративних функцій відповідає європейським стандартам і потребує послідовного впровадження.</b></li> <li>• <b>Запроваджуються нові принципи державного управління та контролю, вони чіткі, прозорі та визначені і застосовуються на практиці.</b></li> <li>• <b>Державна служба буде професійнішою, з оптимальним штатом, який відповідає потребам суспільства та принципам державного управління, тому безпідставних та масових звільнень не буде.</b></li> <li>• <b>Держава – конкурентний і надійний роботодавець</b></li> </ul>
<b>Термін здійснення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення SIGMA оцінки успішності реалізації Закону України «Про державну службу» <b>I квартал 2018 р.</b></li> <li>2. Розробка та провадження методики моніторингу чисельності державних службовців та плану оптимізації чисельності <b>IV квартал 2017 р. – III квартал 2018 р.</b></li> <li>3. Виконання плану оптимізації чисельності держких службовців – постійно до <b>IV кварталу 2020 р.</b></li> <li>4. Прийняття НПА щодо структурних підрозділів з управління персоналом, визначення професійних вимог та рівня компетентності для</li> </ol>

	<p>державних службовців служб управління персоналом та проведення конкурсів на зайняття вакантних посад у служб управління персоналом – <b>IV квартал 2017 р. – III квартал 2018 р.</b></p> <p><b>5. Проведення навчання</b> працівників СУП з питань <b>впровадження законодавства</b> у сфері державної служби та <b>впровадження єдиних стандартів і методик управління персоналом</b> в ЦОВВ – <b>II квартал 2018 р. – 2020</b></p> <p><b>6.</b> Створення та забезпечення діяльності Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС, до складу якої входитимуть керівники підрозділів управління персоналом – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p><b>7.</b> Розробка та введення в експлуатацію інформаційної системи управління персоналом – <b>I квартал 2018 р.</b></p> <p><b>8.</b> Підключення <b>міністерств</b> до інформаційної системи – <b>II квартал 2018 р.</b></p> <p><b>9.</b> Підключення інших ЦОВВ до інформаційної системи – <b>IV квартал 2019 р.</b></p> <p><b>10.</b> Визначення професійних вимог та проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державних службовців НАДС, включаючи посади фахівців з питань реформ – <b>IV квартал 2017 р. – I квартал 2018 р.</b></p> <p><b>11.</b> Проведення навчання працівників НАДС щодо сучасних інструментів управління персоналом – <b>I–II квартали 2018 р.</b></p>
--	---

### Комунікаційна матриця

Аудиторія (група стейкхолдерів)	Специфічні завдання: Очікувана зміна поведінки	Меседжі	Матеріали для обґрунтування	Інформаційні приводи	Канали комунікації	Оцінка/ зворотний зв'язок
<p><b>Широка громадськість / всі групи стейкхолдерів</b></p>	<p>Усвідомлення значення якості та професіоналізму державної служби для успішності запланованих реформ та євроінтеграції.</p> <p>Розуміння значення формування нової політики та законодавчої бази для реформування державної служби.</p> <p>Поінформованість про проблеми державної служби, які покликана вирішити реформа.</p> <p>Участь в оцінці результатів реформ державної служби відповідно до зазначених</p>	<p><b>Всі заплановані реформи та успішну євроінтеграцію не можливо здійснити без професійної державної служби, без професійних державних службовців, які чесно виконують свої обов'язки, уникають корупції та керуються чіткими етичними принципами захисту державних інтересів.</b></p> <p><b>Реформа державного управління та абсолютно усі реформи неможливі через застарілу і неефективну державну службу сформовану за принципами Радянського союзу.</b></p> <p><b>Підтримуючи меседжі</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– На державну службу приймали, не враховуючи заслуги кандидатів. Чітких стандартів прийому на держслужбу не було.</li> <li>– Державна служба не була політично незалежною і нейтральною. На посади приймали відповідно до політичної лояльності.</li> </ul>	<p>Концепція реформи РДУ.</p> <p>Принципи державного управління.</p> <p>ЗУ «Про державну службу» та чисельні підзаконні акти.</p> <p>Науково-практичний коментар до ЗУ «Про державну службу».</p> <p>Аналітичні матеріали, які чітко структурують проблеми державної служби.</p> <p>Адміністративні дані про чисельність та оплату праці державних службовців.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етапи реформування державної служби.</li> <li>• Звіти щодо реалізації реформи державної служби.</li> <li>• Незалежна оцінка експертів та аналітичних центрів щодо реалізації реформи держслужби.</li> <li>• Добрі факти дотримання принципів державного управління.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Соціальні мережі.</li> <li>3. Друковані ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та лідерів думок).</li> <li>4. Інтернет-ЗМІ</li> </ol>	<p>Моніторинг публікацій у ЗМІ.</p> <p>Моніторинг соціальних мереж.</p>

	<p>проблем.</p> <p>Поінформованість про політику оптимізації чисельності державних службовців та оплати праці</p> <p>Підтримка ініціатив із оптимізації чисельності та впевненість у тому, що держслужба не розширюється чисельно без належних підстав.</p> <p>Переконання у тому, що масових і безпідставних звільнень не буде.</p> <p>Запит на інформацію про чисельність та оплату праці державних службовців.</p> <p>Участь у моніторингу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Державна служба була закритою і непрозорою – не можна було впевнитись, що вона зосереджена на своїх завданнях і відстоює державні інтереси.</li> <li>– Інтересами державних службовців у професійній кар'єрі, професійному рості вище керівництво не опікувалось.</li> <li>– Оплата праці була мізерною, залежною від доплат/премій і її розмір залежав виключно від волі керівництва.</li> <li>– На державній службі професіонали надовго не затримувались і плінність кадрів стала нормою.</li> </ul> <p><b>Реформа державної служби дозволить зробити її засади передбачуваними і зрозумілими. Можна впевнено планувати кар'єру державного службовця.</b></p> <p><b>Розмежування політичних та адміністративних функцій відповідає європейським стандартам і потребує послідовного впровадження.</b></p> <p><b>Запроваджуються нові принципи державного управління та контролю, вони чіткі, прозорі та визначені і застосовуються на практиці. Програма</b></p>	<p>Звіти НАДС та інших міністерств про свою діяльність та кадрову політику.</p>			
--	---	---	---	--	--	--

	<p>чисельності державних службовців із внесенням відповідних пропозицій.</p>	<p>SIGMA та оновлене НАДС здійснюють постійний моніторинг дотримання цих принципів.</p> <p><b>Підтримуючи меседжі</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Верховенство права</b> – державні службовці керуються необхідністю дотримання прав людини і громадянина відповідно до міжнародних норм та Конституції.</li> <li>– <b>Законність</b> – державний службовець діє тільки в рамках законів.</li> <li>– <b>Професіоналізм</b> – державний службовець є компетентним професіоналом і здійснює свої обов'язки відповідно до професійних стандартів, якими добре володіє.</li> <li>– <b>Патріотизм</b> – вірне та віддане служіння Українському народу.</li> <li>– <b>Доброчесність</b> – державний службовець керується публічним інтересом (інтересом суспільства та держави в цілому) і не допускає переважання приватних інтересів у своїй діяльності.</li> <li>– <b>Ефективність</b> – ресурси платників податків використовуються раціонально та ефективно. «Мінімум витрат – максимум</li> </ul>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>результату».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Рівний доступ до державної служби</b> – на практиці реалізується заборона всіх форм дискримінації при прийомі на державну службу та надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян.</li> <li>– <b>Політична неупередженість</b> – політичні погляди державного службовця не впливають на його дії, він не демонструє свого ставлення до політичних партій і публічно не висловлює свої політичні погляди</li> <li>– <b>Прозорість</b> – практично вся інформація про діяльність державного службовця відкрита.</li> <li>– <b>Стабільність</b> – безстрокове призначення на посаду і гарантії збереження посад після зміни політичного керівництва.</li> </ul> <p><b>Чисельність державних службовців буде оптимізована лише відповідно до завдань державного управління.</b></p> <p><b>Штати державних органів не будуть роздуватись безпідставно, гроші платників податків на утримання державної служби будуть використовуватись ефективно.</b></p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p><b>Інформація про чисельність та оплату праці державних службовців буде оновлюватись щомісячно.</b></p> <p><b>Керівники ЦОВВ не зможуть приховувати чисельність працівників та рівень оплати праці.</b></p> <p><b>Масових звільнень державних службовців не буде.</b> Чисельність поступово скоротиться на 10% до 2020 року і надалі регулюватиметься відповідно до потреб державного управління.</p>				
<p><b>Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри)</b></p>	<p>Підтримка ініціатив із оптимізації чисельності та впевненість у тому, що держслужба не розширюється чисельно без належних підстав.</p> <p>Участь у моніторингу та оцінці виконання ЗУ «Про державну службу» щодо доброчесності та</p>	<p>Нові реформаторські кадри отримають кращі можливості для професійного розвитку та кар'єри.</p> <p>Програми підвищення кваліфікації державних службовців гарантують постійне зростання конкурентоспроможності реформаторських кадрів до європейського рівня.</p> <p>Успішні реформатори матимуть можливість роботи успішну кар'єру в міжнародних та європейських організаціях</p>	<p>Стратегія та принципи реформи державного управління.</p> <p>ЗУ «Про державну службу» та підзаконні акти.</p> <p>Науково-практичний коментар до ЗУ «Про державну службу».</p> <p>Аналітичні матеріали, які чітко</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етапи реформування державної служби.</li> <li>• Звіти щодо реалізації реформи державної служби.</li> <li>• Незалежна оцінка експертів та аналітичних центрів щодо реалізації</li> </ul>	<p><b>1.</b> Офіційні листи та матеріали.</p> <p><b>2.</b> Офіційні засоби масової інформації органів влади.</p> <p><b>3.</b> Електронна пошта.</p>	<p>Моніторинг соціальних мереж та ЗМІ.</p> <p>Звіти фахівців з питань реформ.</p>

	попередження корупції.		структурують проблеми державної служби.  Інформація про інтегровану інформаційну систему управління персоналом.  Звіти НАДС та інших міністерств про свою діяльність та кадрову політику.	реформи держслужби.		
<b>Чинні державні службовці</b>	Поінформованість про політику оптимізації чисельності державних службовців та оплати праці.  Підтримка ініціатив із оптимізації чисельності та впевненість у тому, що держслужба не розширюється чисельно без належних підстав.  Переконання у тому, що масових і	<b>Масових звільнень державних службовців не буде.</b> Чисельність поступово скоротиться на 10% до 2020 року і надалі регулюватиметься відповідно до потреб державного управління.  <a href="#">Держава – конкурентний і надійний роботодавець</a>	Стратегія реформи державного управління.  Адміністративні дані про чисельність та оплату праці державних службовців  Звіти НАДС та інших міністерств про свою діяльність та кадрову політику	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етапи реформування державної служби.</li> <li>• Звіти щодо реалізації реформи державної служби.</li> <li>• Добрі факти дотримання принципів державного управління</li> </ul>	<p><b>4.</b> Офіційні листи та матеріали.</p> <p><b>5.</b> Офіційні засоби масової інформації органів влади.</p> <p><b>6.</b> Електронна пошта державних службовців.</p>	Анкетування державних службовців

	безпідставних звільнень не буде.					
<b>Кандидати на нові посади державних службовців</b>	Запит на роботу у державній службі	<p><b>Сфера державної служби, її засади стали передбачуваними і зрозумілими. Можна впевнено планувати кар'єру державного службовця.</b> Політика та законодавство щодо сталої та професійної державної служби практично розроблені. Вони відповідають європейським стандартам і потребують послідовного впровадження.</p> <p><b>Оплата праці державних службовців</b> буде чітко відповідати завданням державного управління на надання адміністративних послуг.</p> <p><b>Інформація про вакансії та оплату праці державних службовців буде повною та доступною, буде оновлюватись щомісячно.</b></p> <p><b>Керівники ЦОВВ не зможуть приховувати чисельність працівників та рівень оплати праці.</b></p> <p><i>Держава – конкурентний і надійний роботодавець</i></p>	ЗУ «Про державну службу» та підзаконні акти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Звіти щодо реалізації реформи державної служби.</li> <li>• Незалежна оцінка експертів та аналітичних центрів щодо реалізації реформи держслужби.</li> <li>• Добрі факти дотримання принципів державного управління</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Соціальні мережі.</li> <li>3. Інтернет-ЗМІ</li> </ol>	Аналіз запиту на зайняття посад та рівня кандидатів на державну службу
<b>Експерти,</b>	Участь у	<b>Інформація про чисельність та оплату</b>	Урядовий портал	• Звіти щодо	1. Веб-ресурси	Моніторинг

<p><b>аналітичні центри, адвокаційні та антирупційні НУО</b></p>	<p>моніторингу та оцінці виконання ЗУ «Про державну службу» щодо доброчесності та попередження корупції.</p> <p>Моніторинг та оцінка конкурсних відборів щодо їх справедливості та попередження корупції.</p>	<p><b>праці державних службовців буде оновлюватись щомісячно.</b></p> <p><b>Керівники ЦОВВ не зможуть приховувати чисельність працівників та рівень оплати праці.</b></p>		<p>реалізації реформи державної служби.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення даних моніторингу чисельності та оплати праці державних службовців.</li> </ul>	<p>органів влади та Реформи</p> <p>2. Соціальні мережі.</p> <p>3. Інтернет-ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та лідерів думок)</p>	<p>ЗМІ.</p> <p>Моніторинг активності у соціальних мережах експертів, аналітичних центрів, адвокаційних та антирупційних НУО.</p>
<p><b>Фахівці з кадрової політики та управління людськими ресурсами</b></p>	<p>Активна участь у конкурсах на посади у службах управління персоналом</p>	<p><b>Створення сучасних служб з управління персоналом в кожному міністерстві та Національному агентстві з питань державної служби відкриває можливості для кар'єри фахівців з питань управління персоналом.</b></p> <p><b>Робота у службах управління персоналом відповідатиме сучасним стандартам і спиратиметься на використання сучасних технологій, а саме Інтегровану інформаційну систему управління персоналом.</b></p>	<p>Стратегія реформи державного управління</p> <p>Оголошення конкурсів про відбір на відкриті вакансії.</p> <p>Інформація про інтегровану інформаційну систему управління персоналом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Звіти щодо реалізації реформи державної служби.</li> <li>• Оновлення даних моніторингу чисельності та оплати праці державних службовців.</li> </ul>		<p>Моніторинг ЗМІ.</p> <p>Моніторинг активності у соціальних мережах експертів, аналітичних центрів, адвокаційних та антирупційних НУО.</p>



## II. Відбір, оплата праці та професійний розвиток державних службовців

<p><b>План заходів РДУ</b></p>	<p><b>Формування висококваліфікованої, компетентної групи державних службовців, які обіймають посади державної служби, несуть відповідальність за проведення ключових національних реформ і мають право на спеціальні умови оплати праці (далі – фахівці з питань реформ)</b></p> <p>Основні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення спеціальних професійних вимог та рівня компетентності для фахівців з питань реформ;</li> <li>• проведення конкурсів на зайняття посад фахівців з питань реформ;</li> <li>• розроблення плану професійного розвитку фахівців з питань реформ;</li> </ul> <p><b>Фінансова стабільність реформування системи оплати праці державних службовців</b></p> <p>Основні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розроблення пропозицій щодо оплати праці державних службовців, яка ґрунтується на класифікації робіт/посад та відповідає Принципам державного управління; обчислення витрат на реформування системи оплати праці державних службовців. Схвалення пропозицій Координаційною радою з питань реформи державного управління;</li> <li>• прийняття відповідних нормативно-правових актів щодо реформування системи оплати праці державних службовців.</li> </ul> <p><b>Реформа системи професійного навчання державних службовців</b></p> <p>Основні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, типової індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності, розроблення стандартів підвищення кваліфікації.</li> </ul>
<p><b>Принципи державного управління</b></p>	<p><b>Принцип 3. Набір державних службовців здійснюється на основі заслуг та рівного ставлення на всіх його стадіях; критерії припинення та звільнення з державної служби чітко зрозумілі.</b></p> <p>1. Процес набору та відбору на державну службу (внутрішній чи зовнішній) незалежно від категорії державного службовця <b>базується на заслугах, рівному ставленні та відкритому конкурсі.</b></p> <p>2. Загальні критерії придатності для зайняття посад на державній службі та критерії якості чітко визначені у <b>базовому законі</b>. Детальні процедури, включаючи особливі вимоги для кожної категорії службовців, опис вимог до посади, резюме, методи відбору, системи оцінювання та формування конкурсних комітетів, визначені у <b>підзаконних актах</b>.</p> <p>3. <b>Конкурсні комісії</b> сформовані з осіб із відповідними знаннями та досвідом у оцінці різноманітних наборів навичок та компетентностей кандидатів на посади, без політичного втручання.</p>

4. Кандидати, яких не відібрали, мають право на апеляцію у випадку несправедливого рішення.
5. Гарантується захист від дискримінації відповідно до **принципу рівного ставлення**.
6. В законі чітко визначені **об'єктивні критерії для звільнення чи пониження у посаді**. Такі критерії застосовуються на практиці.
7. Державні службовці мають **право на оскарження** рішень щодо пониження у посаді чи звільнення.

**Принцип 4. Обмежений прямий чи непрямий політичний вплив на вищі управлінські посади у державній службі.**

1. Категорії/класи/рівні вищих управлінських посад на межі політичної діяльності та адміністрації включені до сфери державної служби (зазвичай посади державного секретаря міністерства, генерального директора адміністративного підрозділу визначаються як вища лінія розподілу між державними службовцями та політичними призначенцями).
2. Критерії для набору осіб на вищі управлінські посади є чітко встановленими та відкритими.
3. Процес набору та відбору на вищі управлінські посади, зовнішній чи внутрішній, базується на заслугах, рівному ставленні та відкритому конкурсі.
4. Припинення повноважень державних службовців, які обіймають вищі посади припустиме тільки у **чітко визначених випадках і тільки за визначеною у законі процедурою**. Ці вимоги застосовуються на практиці.

**Принцип 5. Система оплати праці базована на класифікації робіт, справедлива та прозора.**

1. Принципи оплати праці, в тому числі класифікації окладів на основі системи класифікації робіт, повний список змінних елементів заробітної плати і співвідношення між фіксованою і змінною частинами заробітної плати, встановлюються законом з метою забезпечення узгодженості, справедливості і прозорості для всієї державної служби. Докладні правила та деталі оплати праці встановлюються в підзаконних актах. Положення оплати праці застосовуються на практиці.
2. Допомога і пільги додатково до заробітної плати (наприклад, допомога багатодітним сім'ям, оренда, освіта, мова, допомоги у разі хвороби, вагітності та пологах або нещасного випадку) встановлені в законі для забезпечення узгодженості всієї державної служби і застосовуються на практиці.
3. Рішення керівництва при призначенні різних елементів заробітної плати, допомог і пільг для окремих державних службовців обмежені, щоб забезпечити справедливість, прозорість і узгодженість загальної оплати.
4. Система оплати праці державних службовців забезпечує **належні умови для набору, мотивації і утримання** державних службовців з необхідними компетенціями.

**Принцип 6. Гарантується професійний розвиток державних службовців; він включає регулярні тренінги, справедливу оцінку виконання завдань, мобільність та просування по службі, які спираються на об'єктивні та прозорі критерії та заслуги.**

1. Професійні тренінги (підвищення кваліфікації) визначаються **правом та обов'язком державних службовців**, які закріплені законом та застосовуються на практиці.

	<p>2. На основі прозорих та інклюзивних процесів здійснюється стратегічна <b>оцінка потреб у підготовці, розробка річних та багаторічних планів</b> підвищення кваліфікації, які координуються та підтримуються центральним координаційним органом у сфері державної служби та/чи навчальним закладом із підготовки державних службовців.</p> <p>3. Стратегічні річні та дворічні плани підвищення кваліфікації для державних службовців різних категорій приймаються, впроваджуються, проходять моніторинг та оцінку.</p> <p>4. <b>Виділяються необхідні ресурси</b> для підвищення кваліфікації державних службовців.</p> <p>5. В законі встановлюються <b>принципи оцінки виконання завдань</b> чи діяльності державних службовців, які використовуються для всієї державної служби. Детальні положення визначаються у підзаконних актах. Оцінка діяльності державного службовця здійснюється регулярно. Державний службовець має право оскарження рішень щодо результатів оцінки.</p> <p>6. <b>Мобільність державних службовців (відрядження, тимчасове та постійне переведення) заохочується</b>, визначається у законі, спирається на заслуги, об'єктивні та прозорі критерії і застосовується на практиці.</p> <p>7. <b>Функціональне просування державного службовця</b> (на робочому місці, горизонтально чи вертикально) визначене у законодавстві, спирається на принцип заслуг, об'єктивні та прозорі критерії і застосовується на практиці.</p>
<b>Відповідальні органи та спікер</b>	НАДС, СКМУ, Мінфін, ЦОВВ
<b>Ключові спікери</b>	Міністр КМУ, Голова НАДС, міністри, які здійснюють відбір реформаторських кадрів
<b>Ключові тези</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Професійний рівень державних службовців постійно зростатиме і відповідатиме кращим світовим стандартам.</li> <li>• Конкурсний відбір на посади державних службовців прозорий та справедливий.</li> <li>• Відкривається можливість перейти на нові посади в державній службі і взяти активну участь у реформах.</li> </ul>
<b>Термін здійснення</b>	<p>1. Визначення спеціальних професійних вимог та рівня компетентності для фахівців з питань реформ – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p>2. Проведення конкурсів на зайняття посад фахівців з питань реформ – <b>IV кварталу 2017 р. – 2020</b></p> <p>3. Розроблення плану професійного розвитку фахівців з питань реформ – <b>I квартал 2018 р.</b></p> <p>4. Розроблення та схвалення Координаційною радою пропозицій щодо оплати праці державних службовців – <b>I квартал 2018 р.</b></p> <p>5. Прийняття НПА щодо реформи оплати праці – <b>II квартал 2018 р.</b></p> <p>6. Схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, типової індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності, розроблення стандартів підвищення кваліфікації – <b>IV квартал 2017 р.</b></p>

### Комунікаційна матриця

Аудиторія (група стейкхолдерів)	Специфічні завдання: Очікувана зміна поведінки	Меседжі	Матеріали для обґрунтування	Інформаційні приводи	Канали комунікації	Оцінка/ зворотний зв'язок
<b>Широка громадськість/ всі групи стейкхолдерів</b>	Зацікавленість у роботі на державній службі та зрозумілість принципів відбору, вимог до кандидатів та оплати праці.	<p><b>Професійний рівень державних службовців постійно зростатиме і відповідатиме кращим світовим стандартам.</b></p> <p><b>Конкурсний відбір на посади державних службовців прозорий та справедливий.</b></p>	<p>Концепція реформування професійного навчання.</p> <p>Методика розробки індивідуальної програми .</p> <p>Типова форма індивідуальної програми.</p> <p>Зразки індивідуальних програм.</p> <p>Стандарти підвищення кваліфікації державних службовців.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадження нових конкурсів щодо зайняття посад на державній службі.</li> <li>• Результати проведених конкурсів та змін.</li> <li>• Факти належного проведення конкурсів до добору найкращих фахівців.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Соціальні мережі.</li> <li>3. Друковані ЗМІ.</li> <li>4. Інтернет-ЗМІ.</li> </ol>	Аналіз запиту на зайняття посад та рівня кандидатів на державну службу та їхньої фаховості
<b>Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри)</b>	<p>Зрозумілість принципів відбору, вимог до кандидатів та оплати праці.</p> <p>Впевненість у справедливості оплати</p>	<p><b>Реформа передбачає гарантії справедливої та прозорої оплати праці державних службовців.</b></p> <p><b>Заробітна плата підвищиться до гідного і справедливого рівня, який</b></p>	<p>Концепція реформування професійного навчання.</p> <p>Методика розробки індивідуальної</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадження нових конкурсів щодо зайняття посад на державній службі.</li> <li>• Результати</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Веб-сайт</li> </ol>	<p>Моніторинг ЗМІ.</p> <p>Моніторинг соціальних</p>

	праці	<b>відповідає оплаті праці фахівців такої ж кваліфікації в приватному секторі економіки та на ринку праці загалом.</b>	програми . Типова форма індивідуальної програми. Зразки індивідуальних програм. Стандарти підвищення кваліфікації державних службовців.	проведених конкурсів та змін.	НАДС.	мереж
<b>Чинні державні службовці</b>	Поінформованість та знання системи оплати праці державних службовців.  Впевненість у справедливості оплати праці.  Участь у конкурсах за заміщення посад в державних органах.	<b>Відкривається можливість перейти на нові посади в державній службі і взяти активну участь у реформах.</b>  <b>Конкурсний відбір справедливий та неупереджений.</b> Спеціальні ресурси, які допомагають підготуватись до конкурсів, доступні в інтернеті.  <b>Можна дізнатись про тестування та підготуватись до тестування до участі у конкурсі.</b> Приклади тестів та ситуаційних завдань наявні на сайті «Тести на державну службу».  <b>Реформа передбачає гарантії справедливої та прозорої оплати праці державних службовців.</b> Можливість «ручного управління»	ЗУ «Про державну службу».  Підзаконні акти, які регулюють плату праці.  Дані про плату праці на ринку праці у розрізі професій.  Аналітичні матеріали, які обґрунтовують відповідність рівня оплати праці державних службовців показникам загального ринку праці.  Дані та звіти про	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадження нових конкурсів щодо зайняття посад на державній службі.</li> <li>• Результати проведених конкурсів та змін.</li> <li>• Добрі факти проведення конкурсів до добору найкращих фахівців.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-сайт НАДС.</li> <li>2. Електронна пошта державних службовців.</li> </ol>	Аналіз залученості чинних державних службовців до конкурсів на зайняття нових посад.

		<p>заробітною платою з боку керівництва зникає. Оклад складатиме 70 %, а премії та заохочення – 30 %. До реформи все було навпаки.</p> <p><b>Заробітна плата підвищиться до гідного і справедливого рівня, який відповідає оплаті праці фахівців такої ж кваліфікації в приватному секторі економіки та на ринку праці загалом.</b></p> <p><b>Для відбору кращих фахівців із реформ застосовуватимуться стимулюючі виплати.</b> Проте такі виплати тимчасові і будуть припинені у 2018 році.</p> <p><b>Обов'язкові програми підвищення кваліфікації відповідатимуть реальним потребам держких службовців у знаннях та навиках.</b> Участь у програмах підвищення кваліфікації відкриває можливість для професійного росту та отримання нових навичок.</p>	<p>оплату праці державних службовців</p> <p>Підзаконні акти про порядок проведення конкурсного відбору.</p> <p>Оголошення конкурсів.</p> <p>Сайт «Тести на державну службу».</p>			
<b>Кандидати на нові посади в державній службі</b>	Участь у конкурсах за заміщення посад в державних органах.	<b>Міністерства проводять регулярний набір фахівців із питань реформ, які отримують високу винагороду.</b> Відкриваються можливості для успішної кар'єри.	Дані та звіти про оплату праці державних службовців.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадження нових конкурсів щодо зайняття посад на державній службі.</li> <li>• Результати</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Соціальні мережі.</li> </ol>	Аналіз залученості чинних державних службовців до конкурсів

		<p><b>Триступеневий та прозорий конкурсний відбір справедливий і неупереджений, гарантує зайняття посад кращими та компетентними кандидатами.</b></p> <p><b>Вимоги до кандидатів є прозорими і наявні спеціальні ресурси в мережі Інтернет допомагають підготуватись до конкурсів.</b></p> <p><b>Реформа передбачає гарантії справедливої та прозорої оплати праці державних службовців.</b> Можливість «ручного управління» заробітною платою з боку керівництва зникає. Оклад складатиме 70%, а премії – 30%. До реформи все було навпаки.</p> <p><b>Заробітна плата підвищиться до гідного і справедливого рівня, який відповідає оплаті праці фахівців такої ж кваліфікації в приватному секторі економі та на рику праці загалом.</b></p>	<p>Підзаконні акти про порядок проведення конкурсного відбору.</p> <p>Сайт «Тести на державну службу».</p>	<p>проведених конкурсів та змін.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Добрі факти проведення конкурсів до добору найкращих фахівців.</li> </ul>	3. Інтернет-ЗМІ	на зайняття нових посад.
<b>Антикорупційні НУО, експерти та аналітичні центри</b>	Моніторинг та оцінка конкурсних відборів щодо їх справедливості та попередження корупції.	Конкурсний відбір державних службовців не допускає політичної упередженості	Урядовий портал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадження нових конкурсів щодо зайняття посад на державній службі.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Урядовий портал та Реформи.</li> <li>2. Сайт НАДС.</li> </ol>	<p>Моніторинг ЗМІ.</p> <p>Моніторинг активності в соціальних</p>

				<ul style="list-style-type: none"><li>• Результати проведених конкурсів та змін.</li></ul>	<b>3.</b> Повідомлення про результати конкурсів в інтернеті та ЗМІ.	мережах експертів, аналітичних центрів, адвокаційних та антирупційних НУО.
--	--	--	--	--	---	--

#### 4. Напрямок IV.

##### Підзвітність – організація, прозорість, нагляд

1. (№20) Визначення місії, сфери відповідальності, функцій і завдань міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України. Усунення дублювання повноважень і функцій
2. (№21) Установлення чіткого порядку спрямування та координації діяльності центральних органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів

<b>Стратегія РДУ</b>	<p><b>В Україні функціонує 65 центральних органів виконавчої влади, зокрема 18 міністерств та 47 інших центральних органів виконавчої влади, у тому числі 20 державних служб, 11 державних агентств, п'ять державних інспекцій, шість центральних органів виконавчої влади із спеціальним статусом та п'ять інших органів. КМУ безпосередньо спрямовує та координує діяльність 11 центральних органів виконавчої влади, що без чіткої підзвітності відповідним міністрам не дає змоги ефективно формувати та реалізовувати цілісну та послідовну державну політику. Відсутність чіткого розподілу відповідальності між міністерствами призводить до дублювання функцій та нечіткого розподілу завдань і, як наслідок, нераціонального використання людських і фінансових ресурсів, низького рівня інституційної спроможності для проведення реформ та формування державної політики.</b></p> <p>Для розв'язання зазначених проблем необхідно:</p> <p><b>чітко визначити місію, сфери відповідальності, функції та завдання міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;</b></p> <p>визначити <b>порядок підзвітності</b> центральних органів виконавчої влади;</p> <p>забезпечити встановлення підзвітності, <b>проведення функціонального обстеження та оптимізацію чисельності працівників міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.</b></p> <p>Реорганізація системи центральних органів виконавчої влади повинна здійснюватися шляхом проведення у 2017 році <b>горизонтального функціонального обстеження</b> для визначення <b>сфер відповідальності</b>, їх інтегрованої організації, що забезпечить послідовне формування державної політики у відповідних сферах та чітку політичну відповідальність, а також дасть змогу <b>усунути дублювання та неприбуті функції</b> центральних органів виконавчої влади. Необхідно забезпечити чітке розмежування обов'язків <b>міністерств, які формують державну політику, та інших центральних органів виконавчої влади (агентств, служб, інспекцій), які забезпечують її реалізацію.</b> Разом з тим необхідно вирішити питання, пов'язані з конфліктом інтересів, шляхом усунення поєднання <b>функції з надання адміністративних послуг та здійснення контролю і нагляду</b> за дотриманням вимог законодавства у відповідній сфері.</p> <p>У відповідних міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади необхідно провести <b>вертикальне функціональне обстеження</b> для забезпечення <b>узгодженості, ефективності та результативності</b> в найбільш важливих сферах державної політики. <b>Горизонтальне обстеження</b> системи центральних органів виконавчої влади сприятиме виявленню неефективності та неузгодженості на рівні державного управління та <b>стратегічному об'єднанню напрямів реформи.</b> Для визначення <b>секторальних проблем</b> в окремих сферах державної політики</p>
----------------------	---

	<p>потрібно провести <b>вертикальне функціональне обстеження</b>, зокрема протягом 2016-2018 років у сфері <b>бюджетної</b> (Мінфін), <b>регіональної</b> (Мінрегіон) політики, <b>розвитку економіки</b> в цілому та окремих її секторів (Мінінфраструктури та інші міністерства), а до кінця 2020 року в інших сферах державної політики.</p> <p>Результати проведення функціонального обстеження повинні сприяти формуванню та реалізації державної політики у різних сферах, зокрема результати проведення <b>вертикального функціонального обстеження</b> повинні бути враховані в <b>планах інституційної реорганізації міністерств</b>, а <b>горизонтального функціонального обстеження</b> – в <b>плані реорганізації системи державного управління в цілому</b>.</p> <p><b>Горизонтальне функціональне обстеження</b> сприятиме вдосконаленню системи центральних органів виконавчої влади, поступовому <b>зменшенню кількості центральних органів виконавчої влади</b>, діяльність яких спрямовується та координується безпосередньо <b>Кабінетом Міністрів України</b>, а також органів, які не мають чіткого порядку підзвітності перед міністрами чи, як виняток, іншими членами Кабінету Міністрів України, з 16 до 0 відсотків у 2018 році, що дасть змогу Кабінетові Міністрів України ефективніше вирішувати стратегічні питання, міністрам здійснювати лідерство у відповідних сферах державної політики, а громадянам вимагати політичної підзвітності міністрів щодо стану справ у цих сферах.</p> <p>За результатами проведення функціонального обстеження будуть підготовлені рекомендації щодо удосконалення системи державного управління на центральному рівні, зокрема <b>внутрішньої організації роботи міністерств</b> та інших центральних органів виконавчої влади, з метою підвищення ефективності роботи, використання людських та фінансових ресурсів, оптимізації чисельності державних службовців та працівників.</p> <p><b>Чітка підзвітність</b> встановлюватиметься між галузевими міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади для забезпечення їхньої <b>професійної та управлінської автономії</b> та відповідальності перед міністрами. Діяльність центральних органів виконавчої влади, яка сьогодні безпосередньо спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України, буде спрямовуватися та координуватися <b>окремими членами Кабінету Міністрів України</b>.</p>
<p><b>План заходів РДУ</b></p>	<p><b>1. Чітко визначити місію, сфери відповідальності, функції та завдання</b> міністерств та ЦОВВ</p> <p>Основні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розроблення проекту НПА щодо визначення вимог до формування структури апарату міністерства та затвердження типових положень про його структурні підрозділи, утворені для виконання <u>завдань із забезпечення формування державної політики</u> у сферах компетенції міністерства;</li> <li>• розроблення (актуалізація) методичних рекомендацій щодо проведення функціонального обстеження, визначення місії та сфери відповідальності ЦОВВ;</li> <li>• проведення функціонального обстеження міністерств;</li> <li>• приведення положень про міністерства та структури апарату міністерств у відповідність з результатами функціонального обстеження;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення функціонального обстеження ЦОВВ;</li> <li>• приведення положень про ЦОВВ (крім міністерств) та структури їх апарату у відповідність з результатами функціонального обстеження;</li> <li>• проведення аналізу основних робочих процесів у ЦОВВ (підготовка, узгодження і прийняття рішень, організація роботи із зверненнями громадян та суб'єктів господарювання, організація роботи і контроль за виконанням доручень тощо);</li> <li>• розроблення рекомендацій за результатами аналізу робочих процесів.</li> </ul> <p><b>2. Встановлення чіткого порядку спрямування та координації діяльності центральних органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів</b></p> <p>Основні заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення аналізу системи центральних органів виконавчої влади та сфер їхньої відповідальності;</li> <li>• розроблення пропозицій щодо створення ефективної системи центральних органів виконавчої влади з чітким порядком спрямування та координації діяльності центральних органів виконавчої влади КМУ через відповідних міністрів;</li> <li>• розроблення і подання КМУ проектів нормативно-правових актів щодо оновлення системи центральних органів виконавчої влади.</li> </ul>
<p><b>Принципи державного управління</b></p>	<p>Ефективна діяльність державного управління передбачає:</p> <p><b>Раціональність</b> – спрямованість на ефективність та узгодженість; уникнення дублювання функцій між державними інституціями, запровадження збалансованої системи контролю;</p> <p><b>Прозорість</b> – запровадження чіткої та простої організації державних органів на основі єдиних типів;</p> <p><b>Реалістичність</b> – адаптація розмірів та витрат на державні органи відповідно до потреб та спроможності країни;</p> <p><b>Підзвітність</b> – кожна організація повинна забезпечити внутрішню підзвітність кожного структурного підрозділу, а також зовнішню підзвітність. Зовнішня підзвітність включає підзвітність політичній, судовій, соціальній системам, а також існуючим незалежним інституціям.</p> <p><b>Вимога: Запроваджені механізми, які гарантують підзвітність державних органів, включаючи відповідальність та прозорість.</b></p> <p><b>Принцип 1.</b> Всі організації центрального апарату уряду є <b>раціональними</b> (логічно обґрунтованими) та послідовними, <b>діють на основі адекватних політик та регулювання</b> та забезпечують необхідну <b>внутрішню</b> (підпорядкованих підрозділів вищим), <b>політичну</b> (адміністративні органи – обраним політикам з представницьких органів), <b>судову</b> (судовим органам), <b>соціальну</b> (перед суспільством) та <b>незалежну</b> (незалежним інституціям) <b>підзвітність</b>.</p> <p>1. Є чіткі <b>правила створення та забезпечення діяльності</b> всіх державних органів виконавчої влади на центральному рівні; визначене <b>обмежене число типів</b> державних органів та агенцій; всі органи мають <b>чіткий напрямок підзвітності відповідному міністерству</b>, якому вони періодично звітують.</p>

	<p>2. Створення нових органів та організація їхньої діяльності контролюється таким чином, щоб гарантувати їхню <b>раціональність</b> (обґрунтованість) та <b>доцільність бюджетних витрат</b> на її утримання (користі і вигоди від таких органів у грошовому вимірі має бути більше ніж витрат)</p> <p>3. Всі державні органи – <b>об’єкти законного (визначеного у законі) контролю</b> з боку наглядових інституцій, судів та громадськості.</p> <p>4. Управлінські підрозділи звітують за чітким напрямком підзвітності вищим органам управління; посилюється <b>підзвітність «менеджерів»</b> та «супервізорів», шляхом наділення їх правами та делегуванням їм відповідних повноважень <b>розробляти та ухвалювати рішення</b>.</p> <p>5. <b>Законодавство</b> чітко визначає правовий статус та <b>ступінь автономії</b> різних типів автономних та частково автономних <b>органів</b>, а також напрямки їхньої підзвітності. Законодавство заохочує до менеджменту чи управління, орієнтованого на результат.</p> <p>6. <b>Міністерства</b> мають визначений обсяг відповідальності та повноважень для спрямування та контролю за підпорядкованими агенціями та органами. Вони мають достатню професійну спроможність змінювати таке управління.</p> <p>7. Пряма підзвітність агенцій парламенту не застосовується – це рідкісне виключення.</p> <p>8. Міністри відповідають за результати виконання рішень агенціями/органами, які підпорядковані їхнім міністерствам.</p>
<b>Мета залучення аудиторії / стейкхолдерів</b>	Формування довіри з боку суспільства, бізнесу, державних службовців до КМУ та системи ЦОВВ як дієвого і цілеспрямованого організаційного механізму, який спроможний діяти злагоджено і надійно виконувати свою місію та функції.
<b>Відповідальні органи</b>	Міністр КМУ, СКМУ, НАДС, Мінюст, Мінфін
<b>Ключові спікери</b>	Міністр КМУ, керівник профільного підрозділу СКМУ, міністри, які функціонально упорядкували свої міністерств та ЦОВВ
<b>Ключові меседжі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реформа державного управління за напрямком підзвітності дасть відповідь на ключове питання – який орган за що відповідає і кому він звітує про свою діяльність.</li> <li>• Завдання адміністративної реформи – усунути накопичений безлад повноважень та функцій міністерств та інших урядових органів.</li> <li>• Злагодженість та системність роботи всього урядового механізму неможлива без раціонального та ефективного ділового процесу.</li> </ul>
<b>Термін здійснення</b>	<p>1. Розроблення проекту НПА щодо визначення <b>вимог до формування структури апарату</b> міністерства та затвердження <b>типових положень про його</b> структурні підрозділи, утворені для виконання <u>завдань із забезпечення формування державної політики</u> у сферах компетенції міністерства – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p>2. Розроблення (актуалізація) методичних рекомендацій щодо проведення функціонального обстеження, визначення місії та сфери відповідальності ЦОВВ – <b>IV квартал 2017 р.</b></p>

- |  |   |
|--|---|
|  | <p>3. Проведення функціонального обстеження міністерств – <b>IV квартал 2017 р. – II квартал 2018 р.</b><br/>Приведення положень про міністерства та структури апарату міністерств у відповідність з результатами функціонального обстеження – <b>III – IV квартал 2018 р.</b></p> <p>4. Проведення функціонального обстеження ЦОВВ – <b>I – IV квартал 2018 р.</b><br/>Приведення положень про ЦОВВ (крім міністерств) та структури їх апарату у відповідність з результатами функціонального обстеження – <b>I – II квартал 2020 р.</b></p> <p>5. Поведення аналізу основних робочих процесів у ЦОВВ – <b>IV квартал 2018 р.</b></p> <p>6. Розроблення рекомендацій за результатами аналізу робочих процесів – <b>I квартал 2019 р.</b></p> <p>7. Проведення аналізу системи центральних органів виконавчої влади та сфер їх відповідальності – <b>IV квартал 2019 р.</b></p> <p>8. Розроблення пропозицій щодо створення ефективної системи центральних органів виконавчої влади з чітким порядком спрямування та координації діяльності центральних органів виконавчої влади КМУ через відповідних міністрів – <b>I квартал 2020 р.</b></p> <p>9. Розроблення і подання КМУ проектів НПА щодо оновлення системи центральних органів виконавчої влади – <b>I–II квартали 2020 р.</b></p> |
|--|---|

### Комунікаційна матриця

Аудиторія (група стейкхолдерів)	Специфічні завдання: Очікувана зміна поведінки	Меседжі	Матеріали для обґрунтування	Інформаційні приводи	Канали комунікації	Оцінка/ зворотний зв'язок
<p><b>Громадяни/ всі стейкхолдери</b></p>	<p>Поінформованість та розуміння реформи в частині підзвітності та системності роботи уряду.</p> <p>Підтримка реформаторів та їхніх зусиль з удосконалення системи урядових органів.</p>	<p><b>Уряд – це величезна корпорація, яка здійснює управління практично у всіх сферах життя.</b></p> <p><b>Розмежування функцій по вертикалі влади від політичних посад міністрів до обраних лідерів місцевих громад, призначених Президентом керівників місцевих державних адміністрацій дозволить уникнути впливу та ставлення парламентарів до Уряду та міністерств як до адміністративного ресурсу для утримання чи боротьби за владу, а також неконтрольованого розширення штату чиновників, міжвідомчих конфліктів, дублювання функцій або їх ігнорування.</b></p> <p><b>Завдання адміністративної реформи – усунути накопичений безлад повноважень та функцій міністерств та інших урядових</b></p>	<p>НПА із вимогами до структури апарату міністерств.</p> <p>Методичні рекомендації щодо проведення функціонального обстеження.</p> <p>Звіти за результатами функціональних обстежень міністерств та ЦОВВ.</p> <p>Положення про міністерства та пояснювальні звіти до них <i>Робочі процеси (бізнес-процеси).</i></p> <p>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами аналізу основних робочих процесів в міністерствах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результати функціональних обстежень центральних органів виконавчої влади.</li> <li>• Звіти про впровадження системи електронного документообігу.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Друковані ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок)</li> <li>3. Інтернет ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок)</li> </ol>	<p>Проведення регулярного соціологічного опитування.</p>

		<p><b>органів, що відповідає ефективному функціонуванню органів влади в розвинених державах.</b></p> <p><b>Передовсім треба відповісти на питання, яку стратегічну місію виконують уряд та кожне конкретне міністерство, для чого вони потрібні економіці та суспільству взагалі. Чи повноваження та цілі уряду та різних міністерств узгоджені між собою? Чи можуть вони вирішувати спільні стратегічні задачі, як одна команда?</b></p> <p><b>В результаті Реформи міністерства та автономії державних агентств, які безпосередньо виконують рішення та впроваджують політику, використовуючи публічні фінанси будуть підзвітні, а їх діяльність стане більш прозорою та зрозумілою.</b></p> <p><b>Контрольні органи та інспекції, які не можуть підпорядковуватись міністерствам та агенціям будуть підзвітні Уряду задля уникнення ефекту «сам роблю, сам себе контролюю і сам себе караю».</b></p> <p><b>Вертикальні функціональні обстеження та впровадження їх</b></p>	<p>Рекомендації щодо удосконалення робочих процесів.</p> <p>Звіти про їх впровадження рекомендацій удосконалення робочих процесів.</p> <p>Звіти про впровадження системи електронного документообігу.</p> <p><i>Система ЦОВВ та спрямування КМУ – Аналітичний звіт із результатами аналізу системи ЦОВВ.</i></p> <p>Пропозиції щодо удосконалення системи ЦОВВ та порядку спрямування та координації.</p> <p>НПА щодо оновлення системи ЦОВВ.</p> <p>Пояснювальні звіти.</p>			
--	--	---	--	--	--	--

		<p>рекомендацій дозволять чітко визначити місію, ролі органів державної влади, політичних представницьких органів на вищому на нижчому рівнях.</p> <p>Підзвітність не означає повне підпорядкування, а навпаки дістаній рівень автономії державного органу. Зникає проблема чиновницької майстерності уникнення відповідальності.</p> <p>Підзвітність означає, що в певний час необхідно відзвітувати про результати своєї роботи, а не тотальний контроль за кожною дією.</p> <p>Реформа державного управління за напрямком підзвітності дасть відповідь на ключове питання – який орган за що відповідає і кому він звітує про свою діяльність. Має бути чітка ієрархія підзвітності.</p> <p>Раціональність системи органів державного управління можлива за умови чіткої узгодженості всіх функцій, повноважень, підзвітності урядового органу в рамках єдиного урядового механізму.</p> <p>Злагожденість та системність</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>роботи всього урядового механізму неможлива без раціонального та ефективного ділового процесу як всередині кожного урядового органу, так і у сфері взаємодії та координації загально урядових питань між різними органами та відомствами.</p> <p>Електронний документообіг – панацея від бюрократизму та зволікань під час підготовки та ухвалення рішень.</p>				
<p><b>Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри)</b></p>	<p>Довіра та впевненість у спроможності раціональної системи урядових інституцій вирішувати питання соціального розвитку, благополуччя та добробуту громадян.</p> <p>Участь у моніторингу та оцінці реформування системи виконавчої влади.</p>	<p>Реформи невідворотні і вимагають від нових реформаторських кадрів відповідальності за її результати.</p> <p>Відповідальність і підзвітність – ключові принципи фахівців з питань реформ.</p> <p>За результатами РДУ Уряд стає цілісним, стратегічно зорієнтованим, операційно ефективним механізмом, який не створюватиме організаційних чи бюрократичних перешкод.</p> <p>Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процес прийняття та погодження</p>	<p>Методичні рекомендації щодо проведення функціонального обстеження.</p> <p>Звіти за результатами функціональних обстежень міністерств та ЦОВВ.</p> <p>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами аналізу основних робочих процесів в міністерствах.</p> <p>Рекомендації щодо удосконалення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результати функціональних обстежень центральних органів виконавчої влади.</li> <li>• Звіти про впровадження системи електронного документообігу.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Офіційне листування та направлення матеріалів.</li> </ol>	<p>Моніторинг ЗМІ.</p> <p>Моніторинг соціальних мереж.</p> <p>Звіти фахівців з питань реформи.</p>

		урядових рішень – ключовий напрямок РДУ.	<p>робочих процесів.</p> <p>Звіти про їхнє впровадження рекомендацій удосконалення робочих процесів.</p> <p>Звіти про впровадження системи електронного документообігу.</p> <p>Аналітичний звіт із результатами аналізу системи ЦОВВ.</p> <p>Пропозиції щодо удосконалення системи ЦОВВ та порядку спрямування та координації.</p> <p>НПА щодо оновлення системи ЦОВВ.</p> <p>Пояснювальні звіти.</p>			
<b>Міжнародні організації</b>	<p>Поінформованість про досягнення уряду за напрямком підзвітності.</p> <p>Впевненість у спроможності раціональної системи урядових інституцій та кожного міністерства</p>	<b>Урядова система раціональна та ефективна, спроможна виконувати будь-які завдання та вирішувати будь-які проблеми, пов'язані із виконанням міжнародних зобов'язань, зокрема здійснення реформ та євроінтеграції.</b>	<p>Пропозиції з удосконалення системи ЦОВВ та порядку спрямування та координації.</p> <p>Пояснювальні звіти.</p>	Звіти про впровадження системи електронного документообігу	<p>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</p> <p>2. Інтернет-ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та</p>	Моніторинг публічних заяв.

	виконувати міжнародні зобов'язання.				лідерів думок). 3. Офіційне листування та направлення матеріалів.	
<b>Бізнес та бізнес-асоціації</b>	<p>Поінформованість про досягнення Уряду за напрямком підзвітності. Довіра та впевненість у спроможності раціональної системи урядових інституцій та кожного міністерства вирішувати питання економічного розвитку та розвитку бізнесу.</p> <p>Участь у заходах формування економічної політики та політики розвитку підприємництва.</p> <p>Участь у моніторингу та оцінці реформування системи виконавчої влади.</p>	<p><b>Урядова система раціональна та ефективна, спроможна виконувати будь-які завдання та вирішувати будь-які проблеми економічного розвитку та підтримувати розвиток бізнесу.</b></p> <p><b>Зрозуміло, який орган за що відповідає і до кого звертатись за підтримкою.</b></p>	<p>Звіти за результатами функціональних обстежень міністерств та ЦОВВ.</p> <p>Пропозиції щодо удосконалення системи ЦОВВ та порядку спрямування та координації</p>	Звіти про впровадження системи електронного документообігу	<p>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</p> <p>2. Інтернет-ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та лідерів думок).</p> <p>3. Офіційне листування та направлення матеріалів</p>	Опитування бізнес-асоціацій
<b>Експерти та аналітичні центри, адвокаційні</b>	Консультативна підтримка та участь у моніторингу та оцінці реформування системи	<b>Уряд прагне забезпечити раціональність, ефективність, функціональну визначеність та узгодженість всієї системи</b>	Звіти за результатами функціональних обстежень міністерств та ЦОВВ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Результати функціональних обстежень центральних</li> </ul>	<p>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</p> <p>2. Друковані</p>	Моніторинг ЗМІ.

<p><b>НУО</b></p>	<p>виконавчої влади.</p> <p>Поінформованість про досягнення Уряду за напрямком підзвітності.</p> <p>Довіра та впевненість у спроможності раціональної системи урядових інституцій та кожного міністерства вирішувати питання соціального розвитку, благополуччя та добробуту громадян.</p> <p>Участь у моніторингу та оцінці реформування системи виконавчої влади.</p>	<p><b>урядових інституцій.</b></p> <p><b>Урядова система раціональна та ефективна, спроможна виконувати будь-які завдання та вирішувати будь-які проблеми.</b></p> <p><b>Зрозуміло, який орган за що відповідає і до кого звертатись за підтримкою.</b></p>	<p>Пропозиції щодо удосконалення системи ЦОВВ та порядку спрямування та координації</p>	<p>органів виконавчої влади.</p> <p>Звіти про впровадження системи електронного документообігу</p>	<p>ЗМІ (інтерв'ю спікерів Реформи та лідерів думок)</p>	<p>Моніторинг активності у соціальних мережах експертів, аналітичних центрів, адвокаційних НУО.</p>
-------------------	---	---	---	--	---	---

## Напрямок V.

### Надання адміністративних послуг – адміністративні процедури, зниження адміністративного навантаження, якість надання послуг, електронне урядування

<b>Завдання</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Адміністративна процедура.</li><li>2. Забезпечення доступності адміністративних послуг – ЦНАП.</li><li>3. Зменшення надмірного адміністративного навантаження.</li><li>4. Запровадження автоматизованого обміну даними між електронними інформаційними ресурсами органів виконавчої влади (електронна взаємодія).</li><li>5. Забезпечення надання адміністративних послуг в електронному вигляді з урахуванням стадій розвитку електронних адміністративних послуг, визначених методикою Індексу розвитку електронного урядування ООН (EGDI UN).</li><li>6. Забезпечення розвитку відкритих даних</li></ol>
<b>План заходів РДУ</b>	<p><b>Завдання 2. Підвищення якості та доступності адміністративних послуг</b>, у тому числі через центри надання адміністративних послуг, децентралізація базових адміністративних послуг.</p> <p><u>Основні заходи:</u></p> <p><b>1. Моніторинг, оцінка, покращення діяльності ЦНАП:</b> розроблення та впровадження системи оцінки діяльності центрів надання адміністративних послуг та моніторингу стану задоволення потреб користувачів таких послуг; проведення оцінки діяльності центрів надання адміністративних послуг та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності їхньої діяльності; приведення діяльності центрів надання адміністративних послуг у відповідність із законодавчо встановленими вимогами з урахуванням пропозицій за результатами оцінки їх діяльності.</p> <p><b>2. Децентралізація адміністративних послуг.</b> Розробка та супровід законопроектів щодо передачі ОМС /ЦНАП повноважень із видачі документів: реєстрація актів цивільного стану, реєстрація земельної ділянки, реєстрація транспортних засобів та видачі посвідчення подія.</p> <p>3. Забезпечення підключення ЦНАП до <b>державних реєстрів</b>.</p> <p>4. Перегляд вимог щодо забезпечення <b>безбар'єрного середовища</b> у ЦНАП.</p> <p>5. <b>Навчання та інформаційна компанія:</b> проведення тренінгів (семінарів, засідань за круглим столом) з питань надання базових</p>

	<p>адміністративних послуг; популяризація центрів надання адміністративних послуг.</p> <p><b>Завдання 3. Зменшення надмірного адміністративного навантаження</b>  Основні заходи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрощення адміністративного навантаження та оптимізація надання 15 найпопулярніших адміністративних послуг: відбір послуг за участі громадськості; оптимізація послуг робочими групами; розробка плану оптимізації та пропозицій щодо внесення змін у законодавство;</li> <li>2. Впровадження планів оптимізації 15 адміністративних послуг.</li> </ol> <p><b>Завдання 4 (25) Запровадження автоматизованого обміну даними</b>  <u>Основні заходи:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення, впровадження та підтримка функціонування системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів.</li> </ol> <p><b>Завдання 5 (26) Надання адміністративних послуг в електронному вигляді</b>  <u>Основні заходи:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка прийняття проекту НПА щодо визначення механізму <b>електронної ідентифікації громадян</b> для отримання адміністративних послуг в електронній формі;</li> <li>2. Забезпечення функціонування <b>єдиної платформи</b> надання адміністративних послуг на базі <b>Єдиного державного порталу адміністративних послуг</b>;</li> <li>3. Впровадження електронних послуг.</li> </ol> <p><b>Завдання 6 (27) Забезпечення розвитку відкритих даних</b>  <u>Основні заходи:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення та функціонування Єдиного державного веб-порталу відкритих даних;</li> <li>2. Оприлюднення 20 тис. наборів відкритих даних;</li> <li>3. Моніторинг стану оприлюднення та оновлення наборів відкритих даних.</li> </ol>
<p><b>Принципи державного управління</b></p>	<p><b>Принцип 1.</b> Розроблена та впроваджується політика <b>клієнт-орієнтованої державної адміністрації</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Розроблена політика</b> (продуманий результативний напрямок діяльності), яка формує публічні (адміністративні) послуги <b>навколо потреб клієнтів</b>; це визначено у відповідних стратегіях та документах та застосовується всіма адміністративними органами.</li> <li>• <b>Механізми аналізу та уникнення «червоних стрічок»</b> розроблені та застосовуються на місцях; політика спрощення</li> </ul>

адміністративних процедур розроблена та послідовно впроваджується.

*(червоні стрічки – поняття, яке відображає надмірне регулювання, бюрократизм, формалізм, прихильність до правил, які приховують істинні цілі та призначення діяльності, створюють перешкоди для діяльності громадян чи бізнесу, чи прийняття ефективних рішень).*

- Політика щодо надання адміністративних послуг **чітко визначена у законодавстві** та застосовується на практиці.
- Запроваджені адекватні **інституції**, для яких визначена політична та адміністративна відповідальність за координацію та спрямування діяльності із надання послуг.
- Запроваджена політика та законодавча база для надання **електронних послуг** і така політика узгоджена із загальною політикою надання послуг та послідовно реалізується всіма адміністративними органами.
- **Інтероперабельність реєстрів та цифрових сервісів**, спрощення процедур для громадян підтримується законодавством та забезпечена технічна спроможність для таких сервісів.
- **Вартість адміністративних послуг** прозоро контролюється і витрати на адміністративні послуги не є незбалансованими відносно загальних бюджетних витрат.

#### **Принцип 2.** Застосування механізмів **гарантування якості** публічних послуг

- Надання послуг супроводжується застосуванням **одного чи декількох інструментів гарантії якості** (статути чи стандарти послуг, стандарти Європейського фонду управління якістю, Загальна рамка оцінки якості, самооцінка, нагороди за якість, стандарти ISO та інші міжнародні стандарти).
- Запроваджені процеси регулярного моніторингу послуг, їх оцінки та перегляду, які базуються на принципі **задоволеності споживача та аналізі його потреб**.
- Здійснюються заходи із модернізації послуг **для економії часу** споживача, **витрат**, необхідних для надання послуг, **скорочення кількості випадків фізичної присутності** споживача, необхідної для отримання послуг, а також спрощення доступу до інформації про послуги та спрощення самих послуг.
- Офіційні особи, залучені до надання послуг проходять постійну підготовку **та підвищення кваліфікації**.
- Застосовуються **механізми поширення досвіду** та кращих практик.
- Запроваджені **стандарти послуг** для основних видів послуг.

#### **Принцип 2.** Гарантія **доступності** адміністративних послуг.

- **Мережа територіальних центрів** надання послуг забезпечує рівний доступ до таких послуг.
- **Принцип «єдиного вікна»** чи «універсаму послуг» із одним контактом застосовується до широкого спектру послуг для громадян та бізнесу.
- Комунікація та розгляд офіційних питань також можливі через зручні для користувачів **електронні канали**, які покривають широкий спектр послуг.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Офіційний веб-сайт та друковані буклети надають контактну інформацію та чіткі поради щодо доступу до публічних послуг, права та обов'язки користувачів та провайдерів послуг.</li> <li>Надання послуг, включаючи електронні послуги враховує <b>потреби специфічних груп користувачів</b>, включаючи осіб з інвалідністю, похилого віку, іноземців та сімей з дітьми.</li> </ul>
<b>Мета залучення аудиторії / стейкхолдерів</b>	Поінформованість, усвідомлення необхідності єдиної адміністративної процедури та участь у впровадженні змін.
<b>Відповідальні органи</b>	МЕРТ, Мінрегіон, МДА, ОМС, Держгеокадастр, МВС, Мінюст, керівники ЦОБВ (які регулюють надання 15 адміністративних послуг), НУО
<b>Ключові спікери</b>	Міністр КМУ, голова НАДС, міністр юстиції, українські та міжнародні експерти.
<b>Ключові повідомлення (меседжі)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уряд здійснює заходи із розвитку мережі ЦНАП, розширення переліку та якості послуг за найкращими європейськими зразками.</li> <li>Запровадження єдиних норм та правил надання адміністративних послуг, зменшення людського фактору прибере корупційну складову в органах влади. Регуляторне свавілля та корупція стануть неможливими.</li> <li>Спрощення надання адміністративних послуг, збільшення кількості ЦНАПів та розширення їх можливостей зменшить витрати часу та грошей для громадян та бізнесу.</li> <li>Децентралізація популярних адміністративних послуг та процес послаблення адміністративного навантаження відповідає запиту суспільства та європейському вибору України, зокрема вимогам Асоціації з ЄС.</li> <li>Запровадження нових та сучасних ІТ-рішень щодо надання адміністративних послуг у реальному часі відкриває широкі можливості для громадян, бізнесу, аналітиків та представників ІТ-сектору.</li> </ul>
<b>Термін здійснення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Моніторинг, оцінка, покращення діяльності ЦНАП - <b>IV квартал 2017 р. - IV квартал 2018 р. - IV квартал 2019 р. - IV квартал 2020 р.</b></li> <li>Децентралізація адміністративних послуг – <b>IV квартал 2017 р. – II квартал 2018 р.</b></li> <li>Забезпечення підключення ЦНАП до державних реєстрів – <b>IV квартал 2017 р</b></li> <li>Перегляд вимог щодо забезпечення безбар'єрного середовища у ЦНАП – <b>IV квартал 2017 р.</b></li> <li>Навчання та інформаційна компанія популяризації ЦНАП – <b>IV квартал 2017 р. – постійно - IV квартал 2020 р.</b></li> <li>Спрощення адміністративного навантаження та оптимізація надання 15 найпопулярніших адміністративних послуг: планування</li> </ol>

- |  |  |
|--|--|
|  | <p>оптимізації – <b>IV квартал 2017 р. – II квартал 2018 р.</b></p> <p>7. Виконання плану оптимізації надання 15 адміністративних послуг – <b>I етап – III квартал 2019 р. II етап – III квартал 2020 р.</b></p> <p>8. Створення системи електронної взаємодії – <b>IV квартал 2020 р.</b></p> <p>9. Прийняття НПА щодо електронної ідентифікації громадян – <b>IV квартал 2017 р.</b></p> <p>10. Створення єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг – <b>IV квартал 2018 р.</b></p> <p>11. Надання електронних адміністративних послуг (30 % користувачів) – <b>IV квартал 2020 р.</b></p> <p>12 Створення та функціонування Єдиного державного веб-порталу відкритих даних – <b>IV квартал 2020 р.</b></p> <p>13 Оприлюднення 20 тис. наборів відкритих даних</p> <p>14 Моніторинг стану оприлюднення та оновлення наборів відкритих даних – <b>IV квартал 2018, 2019, 2020 рр.</b></p> |
|--|--|

### Комунікаційна матриця

Цільова аудиторія (група стейкхолдерів)	Специфічні завдання: Очікувана зміна поведінки	Ключові повідомлення (меседжі)	Матеріали для обґрунтування	Інформаційні приводи	Канали комунікації та комунікаційні заходи	Оцінка/ зворотний зв'язок
<p><b>Широка громадськість</b></p>	<p>Поінформованість і усвідомлення необхідності єдиної адміністративної процедури</p>	<p>Запровадження єдиних правил надання адміністративних послуг спростить їх зрозумілість та надання.</p> <p>Зменшення впливу чиновників на процедури надання послуг приборе корупцію з органів влади. Регуляторне свавілля та корупція стануть неможливими.</p> <p>Зменшення спілкування з чиновниками – запорука швидкого і безперешкодного надання послуг.</p> <p>Зміна правил та норм надання послуг буде відбуватися лише після консультацій з громадськістю та стейкхолдерами.</p>	<p>Документи системи оцінки та моніторингу.</p> <p>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами оцінки ЦНАП.</p> <p>Законопроект про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг та супровідні документи.</p> <p>Звіти про підключення 80 % ЦНАП до реєстрів.</p> <p>Звіти про відповідність вимогам безбар'єрності по 80 % ЦНАП.</p> <p>Програми тренінгів та семінарів та бюджет.</p> <p>Інформація про тренерів та учасників навчання.</p> <p>Звіти про проведення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досвід якісного надання адміністративних послуг.</li> <li>• Результати та вигоди з підключення 80 % ЦНАП до реєстрів.</li> <li>• Запровадження вимогам безбар'єрності по 80 % ЦНАП.</li> <li>• Проміжні результати запровадження нових процедур надання адміністративних послуг.</li> <li>• Включення нових видів адміністративних послуг до переліку їх отримання за спрощеною</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>2. Соціальні мережі.</li> <li>3. ТВ (ток-шоу, гості студії).</li> <li>4. Друковані ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та лідерів думок)</li> </ol>	<p>Моніторинг соціальних мереж.</p> <p>Проведення регулярного соціологічного опитування.</p> <p>Отримання зворотного зв'язку безпосередньо в ЦНАП та іншими каналами зв'язку.</p>

		<p>Збільшення кількості ЦНАПів зробіть надання адміністративних послуг доступнішим, зменшить витрати часу та грошей.</p> <p>Громадяни не витратять час та кошти на отримання послуг. Рівень психосоціального благополуччя та задоволеність громадян підвищиться.</p>	<p>навчальних заходів та їхню результативність.</p> <p>Програма та бюджет інформаційної кампанії з популяризації ЦНАП.</p> <p>Показники результативності кампанії.</p> <p>Звіти про результати кампанії.</p> <p>Рішення про відбір 15 послуг для оптимізації.</p> <p>Звіт про консультації із громадськістю та активність робочих груп із оптимізації послуг.</p> <p>План оптимізації 15 послуг пропозиції.</p> <p>Звіти про виконання планів оптимізації послуг.</p> <p>Єдина платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</p> <p>Система електронної</p>	<p>процедурою.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відкриття нових центрів надання адмінпослуг.</li> <li>• Випадки неналежного надання адміністративних послуг та реагування на них.</li> <li>• Результати проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами.</li> <li>• Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</li> <li>• Запровадження та результати зворотного зв'язку («гарячої лінії» з консультацій для громадськості та бізнесу) стосовно надання</li> </ul>		
--	--	--	---	---	--	--

			<p>взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів Єдиний державного веб-порталу відкритих даних.</p> <p>Звіти про щорічний моніторинг оприлюднення та оновлення відкритих даних.</p>	адміністративних послуг та їх оскарження.		
<b>Народні депутати та політики</b>	<p>Поінформованість та розуміння актуальності питання. Підтримка законопроектів</p>	<p>Унормування діяльності органів виконавчої влади спростить контроль за їхньою діяльністю.</p> <p>Діяльність органів виконавчої влади суто за законом підвищить їхню підзвітність перед парламентом.</p> <p>Децентралізація популярних адміністративних послуг відповідає інтересам виборців.</p> <p>Процес послаблення адміністративного навантаження необхідно прискорити – це відповідає інтересам громадян та малого бізнесу.</p>	<p>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами оцінки ЦНАП.</p> <p>Законопроект про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг та супровідні документи</p> <p>Звіти про підключення 80 % ЦНАП до реєстрів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення круглих-столів та семінарів.</li> <li>• Результати правової експертизи.</li> <li>• Результати обговорення положень законопроектів зі стейкхолдерами.</li> <li>• Факти доброї практики надання адмінпослуг за новими нормами.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Веб-ресурси органів влади, парламенту та Реформи.</li> <li>2. Соціальні мережі (організація постів та коментарів на сторінках депутатів в соціальних мережах).</li> <li>3. Звернення груп стейкхолдерів до депутатських груп та фракцій.</li> </ol>	Моніторинг ЗМІ та соціальних мереж депутатів та політиків.

<p><b>Фахівці з питань реформ (нові реформаторські кадри)</b></p>	<p>Розуміння вигід загальної адміністративної процедури.</p> <p>Мобілізація підтримки законопроектів з децентралізації послуг.</p> <p>Активна підтримка заходів із популяризації ЦНАП.</p>	<p>Реформа максимально спрощує та оптимізує адміністративні процедури та адміністративні послуги.</p> <p>Державний службовець стає партнером та помічником громадян та бізнесу.</p> <p>Електронні адміністративні процедури, адміністративні послуги знімають зайве навантаження на державного службовця.</p> <p>Реформатори матимуть доступ до всіх даних та інформаційних ресурсів, необхідних для здійснення реформ.</p>	<p>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами оцінки ЦНАП.</p> <p>Законопроект про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг та супровідні документи.</p> <p>Звіти про підключення 80 % ЦНАП до реєстрів.</p> <p>Звіти про відповідність вимогам безбар'єрності по 80 % ЦНАП.</p> <p>Показники результативності кампанії.</p> <p>План оптимізації 15 послуг.</p> <p>Звіти про виконання планів оптимізації послуг.</p> <p>Єдина платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</p> <p>Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів</p> <p>Єдиний державного веб-порталу відкритих даних.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досвід якісного надання адміністративних послуг.</li> <li>• Результати та вигоди з підключення 80% ЦНАП до реєстрів.</li> <li>• Запровадження вимогам безбар'єрності по 80% ЦНАП.</li> <li>• Проміжні результати запровадження нових процедур надання адміністративних послуг.</li> <li>• Включення нових видів адміністративних послуг до переліку їх отримання за спрощеною процедурою.</li> <li>• Відкриття нових центрів надання адмінпослуг.</li> <li>• Випадки</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офіційні листи та матеріали.</li> <li>2. Офіційні засоби масової інформації органів влади.</li> <li>3. Електронна пошта.</li> <li>4. Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> </ol>	<p>Моніторинг ЗМІ.</p> <p>Моніторинг соціальних мереж.</p> <p>Звіти фахівців з питань реформи.</p>
---	--	---	---	--	---	--

			<p>Звіти про щорічний моніторинг оприлюднення та оновлення відкритих даних.</p> <p>Звіти про результати кампанії.</p> <p>Програма та бюджет інформаційної кампанії з популяризації ЦНАП.</p>	<p>неналежного надання адміністративних послуг та реагування на них</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Результати проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами.</li> <li>• Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</li> <li>• Запровадження та результати зворотного зв'язку («гарячої лінії» з консультацій для громадськості та бізнесу) стосовно надання адміністративних послуг та їх оскарження.</li> </ul>		
<b>Державні службовці та</b>	Розуміння вигід загальної	Уряд здійснює заходи з розвитку мережі ЦНАП,	Аналітичний звіт та пропозиції за результатами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення семінарів та</li> </ul>	1. Офіційні листи та	Результати тестів після

<p><b>службовці органів місцевого самоврядування , які здійснюють адміністративні процедури</b></p>	<p>адміністративної процедури.</p> <p>Мотивація до навчання для застосування єдиної адміністративної процедури.</p> <p>Активна підтримка заходів із популяризації ЦНАП.</p> <p>Впровадження рекомендацій для підвищення якості послуг.</p> <p>Активна участь у навчальних заходах щодо процедури надання та підвищення якості послуг.</p> <p>Участь працівників ЦНАП в оптимізації 15 найпопулярніших адміністративних послуг.</p>	<p>розширення переліку та якості послуг.</p> <p>Моніторинг та оцінка ЦНАП не передбачає догань та покарань.</p> <p>Навчальні програми надання адміністративних послуг та нових ІТ-рішень дозволяють професійно надавати послуги, підвищити свою конкурентоздатність на ринку праці та послідовно впроваджувати новації.</p> <p>Запровадження ІТ-рішень щодо надання адміністративних послуг спростить роботу державних службовців.</p> <p>Єдині процедури надання адміністративних послуг спростять звітність та вплив керівництва.</p>	<p>оцінки ЦНАП.</p> <p>Програми тренінгів та семінарів.</p> <p>Інформація про тренерів та учасників навчання.</p> <p>Звіти про проведення навчальних заходів та їх результативність</p> <p>Програма та бюджет інформаційної кампанії з популяризації ЦНАП.</p>	<p>навчання.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення вебінарів для державних службовців.</li> <li>• Запропоновані зміни законодавства та правил надання адмінпослуг.</li> <li>• Запропоновані законопроектом зміни про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг</li> <li>• Зміна правил та норм надання адміністративних послуг.</li> <li>• Впровадження нових ІТ-рішень.</li> <li>• Звіт про консультації з громадськістю та активність робочих груп із оптимізації послуг.</li> <li>• План оптимізації</li> </ul>	<p>матеріали.</p> <p>2. Офіційні засоби масової інформації органів влади.</p> <p>3. Електронна пошта державних службовців.</p>	<p>проходження навчання.</p> <p>Моніторинг соціальних мереж державних службовців та керівництва органів влади.</p>
---	--	---	--	--	--	--

				15 послуг. • Звіти про виконання планів оптимізації послуг		
<b>Бізнес та бізнес-асоціації</b>	<p>Поінформованість про нові можливості зменшення витрат часу та грошей на адміністративні питання.</p> <p>Мобілізація підтримки законопроектів щодо децентралізації послуг.</p> <p>Активне звернення до ЦНАП для отримання послуг.</p> <p>Участь у заходах із популяризації ЦНАП.</p> <p>Участь у оптимізації 15 найпопулярніших послуг .</p>	<p>Запровадження єдиних норм та правил надання адміністративних послуг прибере корупційну складову.</p> <p>Унормування законодавства, чіткі правила надання послуг, зменшення підзаконних актів спростять отримання послуг.</p> <p>ЦНАП все більше орієнтуються на потреби клієнтів, розширює перелік послуг і сповідуватимуть клієнт-орієнтований підхід у наданні послуг.</p> <p>Адміністративне навантаження на бізнес зменшується. Можливості ведення бізнесу покращуються.</p> <p>Необхідно підтримати заходи оптимізації послуг на законодавчому рівні та на</p>	<p>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами оцінки ЦНАП.</p> <p>Законопроект про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг та супровідні документи.</p> <p>Рішення про відбір 15 послуг для оптимізації.</p> <p>Звіт про консультації з громадськістю та активність робочих груп із оптимізації послуг.</p> <p>План оптимізації 15 послуг..</p> <p>Звіти про виконання планів оптимізації послуг.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Результати проведення консультацій з стейкхолдерами та бізнес-асоціаціями.</li> <li>Винесення на обговорення змін законодавства.</li> <li>Запровадження нових норм та правил надання послуг.</li> <li>Запровадження нових IT-рішень.</li> <li>Проміжні результати надання адмінпослуг за новими правилами.</li> <li>Відкриття нових центрів надання адмінпослуг.</li> <li>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами оцінки ЦНАП.</li> <li>Результати</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Офіційне листування з бізнес-асоціаціями.</li> <li>Ділові друковані ЗМІ.</li> <li>ТВ (програми з бізнес-тематики та діловою інформацією).</li> <li>Інтернет-ЗМІ (новинні та ділові видання).</li> <li>Соціальні мережі.</li> </ol>	Опитування бізнес-асоціацій

		місцях.  Запровадження нових ІТ-рішень дозволить отримувати адміністративні послуги через інтернет без відвідування ЦНАП.		проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</li> <li>Запровадження та результати зворотного зв'язку («гарячої лінії» з консультацій для громадськості та бізнесу) стосовно надання адміністративних послуг та їх оскарження.</li> </ul>		
<b>Міжнародні організації</b>	Надання рекомендацій та інформаційної підтримки в якості спікерів запровадженням	Уряд активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні технології для спрощення державного управління, надання та отримання адміністративних		<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами оцінки ЦНАП.</li> <li>Запропоновані законопроект</li> </ul>	1. Веб-ресурси органів влади та Реформи.  2. Інтернет-ЗМІ (інтерв'ю спікерів	Моніторинг публічних заяв.

	<p>новаціям щодо надання адміністративних послуг.</p> <p>Залучення до робочих груп щодо оптимізації послуг.</p>	<p>послуг.</p> <p>Адміністративна реформа відкриває широкі можливості доступу до електронних адміністративних послуг у реальному часі.</p> <p>Децентралізація популярних адміністративних послуг та процес послаблення адміністративного навантаження відповідає запиту суспільства та європейському вибору України, зокрема вимогам Асоціації з ЄС.</p>		<p>зміни про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Результати проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами.</li> <li>Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</li> </ul>	<p>реформи та лідерів думок).</p> <p>3. Офіційне листування та направлення матеріалів.</p>	
<p><b>Експерти, аналітичні центри, адвокаційні НУО</b></p>	<p>Участь у заходах популяризації ЦНАП, моніторингу та оцінці ЦНАП, створення безбар'єрного середовища.</p> <p>Залучення до робочих груп з оптимізації послуг.</p>	<p>Адміністративна реформа відкриває широкі можливості доступу до електронних адміністративних послуг у реальному часі.</p> <p>На основі відкритих адміністративних даних експерти отримують доступ до дешевих аналітичних ІТ-послуг із планування, маркетингу, логісти, оцінки</p>	<p>Звіти про відповідність вимогам безбар'єрності по 80 % ЦНАП</p> <p>Рішення про відбір 15 послуг для оптимізації</p> <p>Звіт про консультації із громадськістю та активність робочих груп із оптимізації послуг.</p> <p>План оптимізації 15 послуг.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналітичний звіт та пропозиції за результатами оцінки ЦНАП.</li> <li>Запропоновані законопроектом зміни про передачу на місцевий рівень трьох адміністративних послуг.</li> <li>Результати</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Веб-ресурси органів влади та Реформи.</li> <li>Соціальні мережі.</li> <li>Інтернет-ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та лідерів думок)</li> <li>Офіційне направлення</li> </ol>	<p>Моніторинг ЗМІ.</p> <p>Моніторинг соціальних мереж (експертів, аналітичних центрів, адвокаційних НУО).</p>

		<p>ризиків тощо.</p> <p>Оцінка якості послуг у ЦНАП здійснюватиметься на регулярній основі і дозволить громадянам та бізнесу впливати на підвищення якості послуг, вносити відгуки та пропозиції.</p> <p>Необхідно надати належну експертну підтримку процесу оптимізації адміністративних послуг для їх ефективнішого впровадження.</p> <p>Уряд продовжує спрощення адміністративного навантаження – ще 15 адміністративних послуг будуть спрощені та оптимізовані.</p>	Звіти про виконання планів оптимізації послуг.	<p>проведення громадського обговорення або консультацій зі стейкхолдерами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Презентація Єдиної платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</li> </ul>	матеріалів, звітів тощо для отримання незалежної експертної оцінки.	
<b>ІТ-сектор</b>	Участь у консультаціях, розробці та оцінці автоматизованих систем електронної взаємодії, електронних адміністративних послуг, відкритих	<p>Адміністративна реформа відкриває широкі можливості доступу до електронних адміністративних послуг у реальному часі.</p> <p>Відкриваються широкі можливості для ІТ бізнесу</p>	<p>Єдина платформи надання адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг</p> <p>Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Впровадження нових ІТ-рішень.</li> <li>Результати та вигоди з підключення 80 % ЦНАП до реєстрів.</li> <li>Презентація Єдиної платформи надання</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Соціальні мережі</li> <li>Інтернет-ЗМІ (інтерв'ю спікерів реформи та лідерів думок)</li> </ol>	Опитування залучених учасників ІТ-сектору

	<p>даних.</p> <p>Активне використання відкритих даних для започаткування та розвитку бізнесу.</p>	<p>для участі у розробці автоматизованих систем та запуску значної кількості нових проектів на основі відкритих даних (будуть доступними 20 тис. наборів відкритих даних).</p> <p>Єдиний державний веб-портал відкритих даних дозволить отримати відкритий та безкоштовний доступ до всіх наборів даних.</p>	<p>ресурсів.</p> <p>Єдиний державного веб-порталу відкритих даних</p> <p>Звіти про щорічний моніторинг оприлюднення та оновлення відкритих даних.</p>	<p>адміністративних послуг на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Звіт про щорічний моніторинг оприлюднення та оновлення відкритих даних.</li> </ul>		
--	---	--	---	--	--	--

## Основні використані джерела та література

1. CECILIA CABA NERO-VERZOSA, HELEN R. GARCIA. Building Commitment to Reform through Strategic Communication: The Five Key Decisions available as an interactive textbook at <http://www.worldbank.org/pdt>.
2. European Commission. Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners. - Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. - 487 p. - <http://ec.europa.eu/social/publications>
3. Reforming the Commission - White Paper. Vol I.: White Paper. COM (2000) 200 final/2 Vol. I, 5 March 2000. - <http://aei.pitt.edu/1189/>
4. Strategic Communications for Business Environment Reforms: A Guide to Stakeholder Engagement and Reform Promotion. Small and Medium Enterprise (SME) Department  
The World Bank Group. October 2007. - <http://documents.worldbank.org/curated/en/517991468156887106/Strategic-communications-for-business-environment-reforms-a-guide-to-stakeholder-engagement-and-reform-promotion>
5. The Principals of Public Administration. A Framework for ENP Countries - <http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles%20-ENP-Eng.pdf>
6. Закон України Про державну службу № 889-VIII від 10 грудня 2015 року – Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43
7. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України – <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873-нова-державна-служба-європейська-модель-належного-управління-для-україни>
8. Реформа державного управління. Звіт про виконання у 2016-2017 роках Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки. – <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/pro-vikonannya-u-2016-2017-rokakh-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf>
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України Деякі питання реформування державного управління України від 24 червня 2016 р. № 474-р – <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p/page>
10. Розпорядження Кабінету Міністрів України Про внесення змін до плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки від 11 жовтня 2017 р. №276 – <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/726-2017-p>
11. Карен Хіл Керівник SIGMA Принципи державного управління: Чому всі про них говорять! Презентація – Київ, 16 листопада 2017. – Доступна за посиланням – <http://sigmaxweb.org/events/Ukraine-16-11-17-PPT-K-Hill-SIGMA-UA.pdf>
12. Клас Клаас, старший радник SIGMA Принципи державного управління. Презентація. – Київ, 17 листопада 2017. Доступно за посиланням – [www.center.gov.ua/.../813\\_660300b274a9a020bed4436472](http://www.center.gov.ua/.../813_660300b274a9a020bed4436472)

13. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). – К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. – 796 с.
14. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, І. Рошин, О. Романюк, А. Астапов; за заг. ред. К. Ващенко]. — К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. — 151 с.
15. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Реформи в Україні: громадська думка населення (жовтень-листопад 2017 р). Доступно за посиланням – <http://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennya-2017>