**Інструментарій для підготовки, реалізації, моніторингу, звітності та оцінки стратегій РДУ і секторальних стратегій**

**Посібник для партнерів Програми SIGMA**

**ДОДАТОК 1**

**Інструмент визначення пріоритетності**

**Рамкова анкета і кваліфікаційна таблиця для самооцінки; посібник із сприяння дискусії з визначення обсягу і пріоритетності**

**Жовтень 2018 р.**

## Вступ

У цьому додатку описано рамкову основу для визначення пріоритетності та кроки, необхідні для оцінювання, обговорення, визначення обсягу і пріоритетності та погодження основних питань передбаченої реформи державного управління. Ця рамкова основа відповідає *Принципам державного управління[[1]](#footnote-1)* (далі – «Принципи») і охоплює всі сфери реформування державного управління (РДУ), визначені у Принципах. Мета Інструменту визначення пріоритетності – забезпечити розробку процесу самооцінки та визначення основних питань у кожній сфері РДУ і керівництво цим процесом, ранжування цих аспектів за простою шкалою, а також формування пропозицій щодо можливих дій з усунення виявлених проблем і викликів. В Інструменті також запропоновано кроки з проведення направленої дискусії щодо існуючого стану справ та ключових проблем із використанням результатів самооцінки та інших матеріалів із метою досягнення домовленості щодо найнагальніших питань і шляхів їх вирішення.

Цей Інструмент розроблено з метою сприяння у визначенні обсягу і пріоритетності реформ стосовно державного управління, але такий самий підхід можна застосувати для визначення обсягу і пріоритетності реформ у інших секторах. Використання простої анкети самооцінки для проведення направленої дискусії з ключових проблем і відповідних реформ має універсальний характер.

Кінцевим результатом застосування Інструменту буде погоджений обсяг і основні пріоритети передбаченої реформи, виражені у вигляді орієнтовного проекту переліку завдань, які відображають масштаби реформи і напрями дій з їх виконання – інакше кажучи, «скелет» проекту стратегії.

Цей Інструмент розрахований на установи сектору державного управління, які відповідають за координацію та (або) реалізацію вищезгаданої реформи. Хоча його також можна використовувати для розширення кола учасників із включенням інших, зовнішніх зацікавлених сторін і забезпечення залучення громадян до визначення пріоритетів реформи, у ньому не деталізуються конкретні шляхи забезпечення цілеспрямованого залучення ширшого спектра зацікавлених сторін до процесу визначення пріоритетності.

### Переваги використання цього Інструменту

Інструмент визначення пріоритетності є хорошою відправною точкою для того, щоб користувачі:

1. зрозуміли, які основні питання слід охопити передбаченою стратегічною рамковою основою реформування державного управління або сектора у межах погодженого обсягу;
2. визначили основні характеристики поточної ситуації в кожній сфері та підсфері чи аспекті державного управління або сектора і дійшли висновку про те, які питання потребують подальшого покращення;
3. визначили пріоритетні напрями реформування згідно з думками відповідальних установ і широким колом зацікавлених сторін;
4. упорядкували заходи втручання у підсферах та між ними й створили скоординовану рамкову основу для реформування державного управління.

Головна перевага цього Інструменту – в тому, що він дозволяє провести **направлену і структуровану дискусію** щодо основних викликів, завдань і заходів, під час якої всі задіяні установи мають можливість висловити свою думку, а також дійти **спільної згоди** щодо «скелету» стратегічної рамкової основи РДУ чи секторальної реформи.

Хоча найбільш корисним застосування цього Інструменту, ймовірно, буде в тих випадках, де всеосяжний аналіз ситуації ще не проведений, ним можна користуватися і у випадках, де належний аналіз ситуації вже виконано. У такому випадку важливо використовувати результати проведеного аналізу ситуації (та іншого зовнішнього аналізу, як-от звіти ЄК про хід виконання та звіти Програми SIGMA за результатами моніторингових оцінок), а не намагатися повторювати процес виявлення проблем з нуля. Тим не менш, результати застосування інструменту самооцінки корисно порівняти з результатами проведеного аналізу ситуації, щоб досягти спільної згоди з найбільш нагальних питань, які потребують реформування зі стратегічної точки зору.

У випадку РДУ альтернативою застосування Інструменту визначення пріоритетності, особливо компонента самооцінки, може бути замовлення моніторингової оцінки країни (за допомогою системи вимірювання, розробленою Програмою SIGMA) для аналізу поточного функціонування її системи державного управління за Принципами державного управління. У випадку такого застосування звіт за результатами моніторингу по країні може забезпечити всеосяжний огляд державного управління і аналіз основних проблем та рекомендацій щодо коротко- і середньострокових дій для визначення стратегічних масштабів і пріоритетів рамкової основи РДУ.

### Кроки застосування Інструменту визначення пріоритетності

Користуватися цим Інструментом дуже просто, але для отримання очікуваних результатів необхідно залучити різні зацікавлені сторони, щоб досягти спільного розуміння стосовно того, які проблеми є головними, яким напрямам втручання слід надати пріоритет, які дії потрібні потім для покращення ситуації та розв’язання невирішених питань. У цілому Інструмент надає впорядкований спосіб переходу від виявлення проблем до представлення рішень. Нижче у таблиці викладені рекомендовані кроки з зазначенням основних відповідальних установ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Крок** | **Установа** |
| **1.** | Огляд анкети з метою її коригування відповідно до умов конкретної країни | Головна установа з РДУ/сектора |
| **2.** | Початок процесу самооцінки. Цей крок може включати організацію спільного семінару для роз’яснення цілі оцінки та порядку надання відповідей на запитання. Як варіант, це можна зробити за допомогою циркулярного листа. | Головна установа з РДУ/сектора |
| **3.** | Проведення самооцінки: | Установи-учасниці |
| **3.1.**  | Опис існуючого стану справ |
| **3.2.** | Надання кількісної оцінки існуючого стану справ |
| **3.3.** | Визначення основних дій |
| **4.** | Аналіз і узагальнення результатів самооцінки | Головна установа з РДУ/сектора (за потреби – зі сторонньою допомогою) |
| **5.** | Організація семінару (семінарів) для обговорення і погодження «скелету» стратегії РДУ чи секторальної стратегії: |  |
| **5.1.** | Проведення семінару високого рівня для обговорення і погодження основних проблем та відносної нагальності заходів втручання і дій у сфері РДУ чи у секторі | Організатор – Головна установа з РДУ/сектораУчасники – міністри, інші керівники вищої ланки |
| **5.2.** | Проведення додаткового семінару оперативного рівня для погодження подальших деталей погоджених дій | Організатор – Головна установа з РДУ/сектораУчасники – установи-учасниці |

## КРОК 1. Огляд анкети з метою її коригування відповідно до умов конкретної країни

Анкети, наведені у Додатку А і Додатку В, містять категорії та твердження, що відповідають Принципам державного управління, розробленим Програмою SIGMA, відповідно для країн-кандидатів і потенційних кандидатів на вступ до ЄС та для Європейського партнерства, забезпечуючи включення до рамкової анкети сфер і питань, які є критично важливими для ефективного державного управління. Проте, не завжди необхідно оцінювати всі ці аспекти. Крім того, розробники нової чи переглянутої стратегії РДУ можуть вирішити сильніше зосередитися на деяких сферах. Отже, анкета розроблена так, щоб можна було легко коригувати її відповідно до конкретних потреб конкретної адміністрації. Це коригування можна також здійснювати за результатами проведеного аналізу проблем, щоб забезпечити повну узгодженість між анкетою і аналізом проблем та зосередити увагу на тих питаннях, які вже визначені як головні виклики.

Анкету такої самої глибини та складності аналогічним чином можна розробити для того, щоб сприяти проведенню самооцінки будь-якого сектора чи будь-якої сфери політики. У такому випадку розробникам анкети слід, користуючись своєю схемою аналізу поточного стану справ, запитаннями, використаними для цього аналізу, та відповідними стратегічними документами, сформувати сукупність запитань, необхідно для того, щоб за допомогою самооцінки отримати реалістичне уявлення про найважливіші аспекти, актуальні для реформи даного сектора. Принципи можна використовувати як концептуальний рамковий орієнтир, що охоплює широку сферу політики (структуру і функціонування системи державного управління) за допомогою чітко визначених сфер, ключових вимог і ключових визначальних аспектів.

Перш ніж розпочинати компонент самооцінки, головна установа з РДУ або сектора повинна переглянути анкету на предмет необхідності її коригування відповідно до конкретних умов даної системи управління (включно з узгодженням із результатами раніше проведеного аналізу проблем). Можливі такі варіанти:

1. Видалити твердження, не доречні у даному контексті.
2. Сформулювати і додати нові твердження для врахування конкретних умов (якщо мова йде про інший сектор, ніж РДУ, слід розробити нову анкету).
3. Переформулювати твердження задля їх кращого розуміння і відображення місцевого контексту та специфіки.
4. Об’єднати категорії, охоплені тільки одним чи кількома твердженнями у рамковій анкеті.

На додаток до перегляду анкети головна установа з РДУ або сектора повинна **скласти перелік усіх ключових зацікавлених сторін** і вирішити, хто і який набір пунктів анкети має заповнювати. Це є особливо важливим, тому що не всі установи-учасниці матимуть актуальну думку з кожного аспекту компоненту самооцінки. Головна установа з РДУ або сектора може вирішити розіслати деяким установам (зазвичай установам із ширшими, горизонтальними обов’язками щодо РДУ чи сектора) повну анкету, а установам, відповідальним за ту чи іншу сферу, охоплену анкетою, - тільки певні частини анкети.

У випадку РДУ типовий склад задіяних установ, відповідальних за визначені сфери, є таким:

|  |  |
| --- | --- |
| **Сфери РДУ як у Принципах державного управління** | **Установи, які зазвичай задіяні** |
| **Координація політики**Функціонування центрального уряду (ЦУ) | Усі установи ЦУ: Служба Прем’єр-міністра або аналогічний орган, Міністерство юстиції (Мін’юст), Міністерство фінансів (Мінфін), Міністерство європейської інтеграції або аналогічне міністерство |
| **Формування політики**Науково-обґрунтоване розроблення політикиЗаконотворча діяльність | Усі установи ЦУ плюс ключові суб’єкти процесу формування політики. Зазвичай включають Міністерство економіки |
| **Державна служба і управління людськими ресурсами (УЛР)**Правова базаПрактика УЛР, добір кадрів за заслугами, політика оплати праці, доброчесність | Ключові установи, відповідальні за державну службу: Міністерство юстиції/праці/ державної адміністрації, Мінфін, інститут підготовки кадрів, Агентство з боротьби з корупцією, Уповноважений з питань державної служби |
| **Підзвітність**Організація державного управління, адміністративні процедури, доступ до публічної інформації | Ключові установи, відповідальні за забезпечення підзвітності: Мін’юст або інший орган ЦУ, Омбудсман з питань доступу до інформації, орган, відповідальний за організацію державного управління |
| **Надання послуг**Електронний уряд, модернізація послуг | Ключові установи, відповідальні за надання послуг: установа (установи) з електронних послуг, Міністерство інновацій та ІТ або Міністерство економіки, Міністерство державного управління |
| **УДФ:** | **Управління фінансами** | Мінфін, Казначейство, Міністерство розвитку/економіки, а також вибрані галузеві міністерства і Служба Прем’єр-міністра або аналогічний орган |
| **Державні закупівлі** | Мінфін, орган з аналізу закупівель, орган, відповідальний за державно-приватне партнерство (партнерства (ДПП), Агентство з боротьби з корупцією |
| **Зовнішній аудит** | Вищий орган аудиту, Мінфін |
| **Стратегічне управління РДУ** | Ключова установа з координації РДУ, як-от Міністерство державного управління |

## КРОК 2. Початок процесу самооцінки

Застосовуючи Інструмент визначення пріоритетності, важливо пам’ятати, що його основу складають компонент самооцінки та направлена дискусія. Як і у будь-якій ініціативі, що передбачає залучення значної кількості осіб та установ, важливо заздалегідь визначити мету цього процесу, його етапи та технічні деталі, що стосуються різних аспектів цього процесу. Початок самооцінки – це зазвичай перший випадок, коли до інших установ, ніж головна установа з РДУ або сектора, звертаються з проханням надати їхні думки для розроблення стратегі РДУ чи секторальної стратегії.

Для того, щоб підготувати підґрунтя для успішного застосування цього Інструмента, головна установа з РДУ або сектора, починаючи самооцінку, повинна або організувати ввідний семінар, або розіслати циркуляр чи інший пояснювальний документ. За будь-якого методу слід висвітлити деталі таких аспектів:

* кінцева ***мета*** ініціативи (її роль у формуванні стратегії РДУ чи секторальної стратегії);
* ***причина відбору*** установ-учасниць, і повний перелік установ-учасниць;
* ***ключові етапи*** процесу (як самооцінка, так і подальша направлена дискусія);
* ***порядок заповнення*** анкети самооцінки;
* наголос на тому, що відповіді повинні бути ***репрезентативними*** для установи-учасниці (тобто її керівництво погодилося, щоб вони представляли погляди цієї організації);
* додаткові деталі порядку ***трансформації*** результатів цієї ініціативи у процес розроблення стратегії РДУ або секторальної стратегії;
* надання додаткової ***допоміжної інформації***, особливо результатів аналізу поточної ситуації і (або) стороннього аналізу.

Якщо самооцінка починається тільки за допомогою циркуляра або іншого письмового документа, він має супроводжуватися відповідною доопрацьованою анкетою (анкетами).

Важливо, щоб головна установа з РДУ або сектора з готовністю надавала допомогу протягом усього процесу самооцінки та сприяла відповідальним установам у заповненні анкет у разі їх звернення за подальшою допомогою чи додатковими поясненнями.

## КРОК 3. Проведення самооцінки

### Стан справ

Застосування Інструменту починається зі стислої самооцінки у різних підсферах реформування державного управління (або аспектах даного сектора). Головна установа з РДУ чи сектора розсилає анкети стосовно вибраних сфер відповідним установам. Отримавши вибрані шаблони (зазначимо, що не всі задіяні установи отримують однакові шаблони та твердження), відповідні установи повинні для початку заповнити графу «Стан справ».

Заповнюючи анкети, установи пам’ятати таке:

* відповіді щодо стану справ повинні бути максимально ***аналітичними***, а описових викладів слід уникати;
* оцінка стану справ щодо ***правової бази*** у різних сферах РДУ чи сектора повинна зосереджуватися на аналізі ***прогалин і неузгодженості****,* а не на перераховуванні чинних законів, підзаконних або нормативних актів;
* оцінка стану справ стосовно ***інституційної структури*** повинна зосереджуватися на аналізі ***спроможності***, а не на підтвердженні існування установ;
* оцінка стану справ стосовно ***реалізації*** повинна зосереджуватися на аналізі ***«вузьких місць», перешкод або сильних сторін*,** а не на описі процесів і практики;
* інформація про ***найостанніші здобутки*** чи дії, вжиті під час реалізації попередніх ініціатив, що стосуються РДУ або конкретного сектора, також має бути врахована. Якщо виконання чи реалізація дій не завершена, це слід зазначити;
* використовуйте різні джерела для формування ***«моментального знімку»*** існуючого стану справ, зокрема оцінки та аналіз, проведені сторонніми організаціями, наприклад, партнерами з розвитку, міжнародними та неурядовими організаціями. При цьому першорядне значення має використання результатів раніше проведеного аналізу ситуації/проблем. Отже, головна установа може скористатися можливістю й застосувати цей Інструмент також для завчасного подання стислого викладу основних підсумків аналізу проблем;
* рекомендується відобразити в описі стану справ усі ***протилежні оцінки*** (наприклад, якщо в документах установ і внутрішніх звітах відображені позитивні досягнення, а міжнародні джерела фіксують несприятливий стан справ або навпаки);
* опис стану справ за кожним пунктом має бути ***стислим:*** від двох до п’яти коротких, чітко сформульованих речень.

### Оцінка ситуації

Наступний крок у застосуванні Інструменту складається у проведенні **кількісної оцінки** існуючого стану справ. Для цього кожна установа має обрати одну бальну оцінку, яка найбільш точно характеризує поточну ситуацію за кожним пунктом. У випадку наявності протилежних оцінок із різних джерел рекомендується, щоб представники відповідальної установи, які заповнюють шаблон, обговорили ці суперечливі оцінки всередині установи й винесли остаточне рішення щодо кількісної оцінки, яка буде вибрана. Як зазначено нижче, «5» - найвища оцінка, яка відповідає відсутності проблем у поточній ситуації, а «1» означає, що дана сфера характеризується як цілком недорозвинена.

Для ранжування/оцінювання можна користуватися поданою нижче таблицею.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Бал** | **Значення** | **Коментар** |
| **1** | **ПОГАНО** | Загальна ситуація у конкретній сфері дуже погана, і жодні ініціативи з реформування раніше або не здійснювалися, або не були успішними, або дане питання є абсолютно новим для країни. Потрібні термінові реформи. Як правило, випадків, коли буде поставлено бал «1», буде дуже мало. Пропонується, щоб у всій анкеті або у ширшій сфері РДУ чи сектора було **максимум три пункти** з бальною оцінкою «1». |
| **2** | **ЗАДОВІЛЬНО** | Загальна ситуація у конкретній сфері потребує істотних реформ, тому що попередні реформи або були розпорошеними, погано спланованими та нецілеспрямованими, або були відкладені з якоїсь причини. Основні питання, ймовірно, добре відомі всім зацікавленим сторонам і вже порушувалися у міжнародних оцінках. Бал «2» означає, що потрібен планомірний підхід до реформ у цьому конкретному аспекті.  |
| **3** | **СЕРЕДНЬО** | Загальна ситуація за даним конкретним пунктом не є ані критично поганою, ані особливо задовільною. Деякі реформи вже здійснено, але вони не повністю досягли запланованих цілей політики, тож необхідне подальше покращення. Основні питання, ймовірно, добре відомі зацікавленим сторонам і вже порушувалися у міжнародних оцінках. Бал «3» означає, що у наступну стратегію РДУ чи секторальну стратегію необхідно включити подальші кроки, а також опрацювати їх у відповідному плані дій. |
| **4** | **ДОБРЕ** | Загальна ситуація щодо даного конкретного пункту є доволі доброю і просто вимагає доопрацювання. У цій сфері раніше здійснювалися реформи, і більшість невирішених питань, виявлених у результаті внутрішнього та зовнішнього аналізу, були вирішені з хорошими результатами. Бал «4» означає, що потрібні певні обмежені кроки з реформування, але їх не слід вважати нагальними й можна реалізувати навіть без чіткого зазначення у новій стратегії РДУ чи секторальній стратегії. |
| **5** | **ВІДМІННО** | Загальна ситуація щодо даного конкретного пункту є дуже доброю і не вимагає подальших зусиль із реформування. Як правило, таке буває дуже рідко. Пропонується, щоб у всій анкеті або у ширшій сфері РДУ чи сектора було **максимум три пункти** з бальною оцінкою «5». |

### Визначення головних заходів із реформування

Після того, як і якісно, і кількісно визначено поточний статус, відповідальні установи повинні заповнити графу «Головні дії на майбутнє». У цій графі слід деталізувати ключові майбутні кроки з реформування – коригувальні дії чи нові ініціативи – які необхідно здійснити з метою розв’язання виявлених проблем. В ідеалі для кожного пункту слід навести **не більше трьох-чотирьох** ключових кроків із реформування (тобто груп дій). Після досягнення домовленості щодо основних цілей політики визначення цих ключових дій буде використовуватися й далі деталізуватися в цілях складення плану дій з реалізації нової стратегії РДУ чи секторальної стратегії.

### Заповнені шаблони

Після того, як відповідальні установи заповнили всі поля шаблонів, шаблони слід повернути до головної установи з РДУ чи сектора.

Нижче наведено приклад повної відповіді на один пункт-твердження шаблону анкети стосовно РДУ:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: установи та функціонування центрального уряду** |
| 1. | Установи центрального уряду виконують усі функції, критично важливі для добре організованої, узгодженої та компетентної системи формування політики | 1 | **2** | 3 | 4 | 5 | Правова база для виконання критично важливих функцій наявна, але точний мандат щодо планування політики та забезпечення якості політичних пропозицій чітко не визначено. У Службі Премєр-міністра надто багато підрозділів, які контролюють роботу міністерств, але звіти дублюють один одного і не впорядковані. Щодо нових пропозицій перевіряється тільки бюджетне забезпечення, а фінансова сталість і вплив на громадян не аналізуються. | Перегляд Регламенту з метою визначення мандату на планування і на перевірку змісту політики, а також ширших фінансових аспектів нових пропозиційОб’єднання ініціатив із моніторингу та раціоналізація звітності перед Урядом |

## КРОК 4. Аналіз і узагальнення результатів оцінки

Після того, як отримано заповнені шаблони, головна установа з РДУ чи сектора повинна розпочати аналіз інформації, щоб сформувати узагальнені висновки (зроблені кількома органами, які оцінюють одну й ту саму сферу), а потім визначити найважливіші сфери реформування державного управління. Цілі аналізу мають бути такими:

* розрахувати сукупний ***середній бал*** по кожній ***категорії*** запитань (***не*** для кожного твердження);
* визначити та ***узагальнити*** основні тенденції у відповідях та опис стану справ;
* виявити та зібрати конкретні відповіді щодо стану справ, які ***відхиляються*** від головної теми чи тенденції, стосовно кожного твердження;
* скласти перелік усіх ***потенційних пропозицій*** щодо основних дій.

Крім того, фаза аналізу також повинна слугувати для узагальнення основних результатів аналізу та оцінок, проведених раніше (як внутрішніх, так і сторонніх звітів за результатами аналізу ситуації), відповідно до класифікації самооцінки.

Головна установа з РДУ чи сектора повинна узагальнити всю цю інформацію в певному **матеріалі для обговорення,** бажано – у презентації, щоб за його допомогою пізніше провести спільну дискусію.

У презентації слід навести **середній бал**, **стислий виклад стану справ** та всі **додаткові міркування** (зокрема оцінки, які суперечать головній тенденції та середньому балові щодо конкретного твердження чи категорії в цілому) для кожної сфери, охопленої самооцінкою, з розбивкою за категоріями тверджень. Не рекомендується готувати детальний виклад із кожного твердження, тому що під час спільної дискусії учасники навряд чи детально висвітлять кожне твердження.

Аналізуючи результати самооцінки, головна установа з РДУ чи сектора повинна зосередитися на виявленні **найнагальніших питань** з усіх тверджень, наведених у анкетах. З цією метою рекомендується сконцентрувати увагу на аспектах, за якими **середній бал становить 3 або більше.** Можна припустити, що аспекти з найнижчими балами розглядаються відповідальними установами як пріоритетні сфери для втручання.

Аспекти з більш високими балами також слід обговорити докладніше, якщо виявлено **ряд самооцінок, які суперечать загальній тенденції** (наприклад, середній бал по групі – більше 3, але два чи більше респондентів поставили оцінку «2» або менше). У таких випадках слід під час спільної дискусії надати слово більш критичним установам, які брали участь в оцінюванні, та дійти висновку щодо того, чи було їх ставлення надто критичним у світлі інших нагальних питань у загальному контексті країни, або чи правильно вони кажуть, що даний конкретний аспект потребує масштабніших реформ, які б очікувалися на основі тільки середнього балу.

Щоб забезпечити збалансований аналіз і у випадках, де аналітичні спроможності головної установи з РДУ необхідно посилити, може також знадобитися стороння підтримка для виявлення тенденцій та суперечливих відповідей і підготовки матеріалу для обговорення. На даному етапі особливо корисною може бути допомога з боку Програми SIGMA чи інших експертів.

## КРОК 5. Організація семінару (або серії семінарів)

Після проведення аналізу головна установа з РДУ чи сектора повинна організувати семінар для обговорення сукупних результатів самооцінки, погодження обсягу передбаченої стратегії РДУ чи секторальної стратегії, а також установити пріоритетність виявлених проблем, які будуть трансформовані у чіткі (за критеріями SMART) завдання політики наступної стратегії РДУ чи секторальної стратегії. Цей проект завдань має бути погоджений для поліпшення ситуації у кожній з пріоритетних категорій чи аспектів.

Якщо Програма SIGMA проводила моніторингову оцінку в країні, так само слід організувати семінар для обговорення ключових підсумків оцінки та наданих рекомендацій з такою самою метою: щоб спільно виробити проект завдань, виходячи з погодженого обсягу і пріоритетності реформ.

**Учасниками семінару** мають бути представники установ-учасниць, які мають чіткі повноваження виступати від імені відповідної установи. З цієї причини семінар мають відвідати **високопоставлені представники** установ-респондентів (тобто міністри, керівники установ або керівники вищої ланки, відповідальні за різні напрями роботи). Залежно від кількості установ-учасниць можна запросити кількох представників одної організації. Зазначимо, що для того, щоб семінар був ефективним і конструктивним, кількість учасників повинна становити максимум 30 осіб. Вести семінар повинен представник (представники) головної установи з РДУ чи сектора.

**Мета семінару** – обговорити та визначити сфери, які потребують покращення, а також обговорити і уточнити суперечності в оцінках. Виходячи з цього, семінар слід зосередити в основному на:

1. тих сферах, де бальні оцінки є найнижчими;
2. тих сферах, де в ході самооцінки були висловлені думки, які відрізняються від загальної тенденції;
3. результатах раніше проведеного аналізу ситуації та зовнішнього аналізу (наприклад, звіті ЄК про хід виконання, оцінок SIGMA), зокрема суперечностях між результатами зовнішнього аналізу та результатами самооцінки.

Крім того, семінар слід використати для того, щоб досягти консенсусу щодо загальної необхідності та призначення реформи, зокрема щодо того, чому уряд пропонує зайнятися процесом реформування і які основоположні завдання уряд намагається виконати шляхом цих реформ.

Загалом семінар є платформою для обговорення найнагальніших питань у різних сферах державного управління і для заслуховування й обговорення різних думок. Цей підхід має дозволити цілеспрямовано визначити обсяг нової стратегії, встановити пріоритетність виявлених проблем відповідно до їх погодженої важливості та сформулювати обмежену кількість концептуальних завдань.

Хоча **порядок проведення семінару** доволі гнучкий, у ньому слід задіяти всі відповідні установи. Зазвичай семінар проводиться протягом двох днів:

1. Перший день присвячується ***презентації та обговоренню результатів*** оцінки по кожній сфері, з акцентом на сферах із найнижчими балами та суперечностями між оцінками. Саме тут слід обговорити та уточнити погляди, що відрізняються від загальної тенденції. Цій день слід підтримати презентацією стислого викладу результатів аналізу, розробленою головною установою з РДУ чи сектора. Продуктами цього дня мають бути рішення щодо ***обсягу*** та вибору ***пріоритетів*** та ***проектів завдань.***
2. Другий день слід присвятити дискусіям, спрямованим на швидке започаткування процесу ***планування дій.*** Слід представити тільки головні дії з вирішення основних проблем, а також дії, які потребуватимуть політичної підтримки чи більших інвестицій. Цей процес ґрунтуватиметься переважно на презентації стислого викладу результатів аналізу, розробленою головною установою з РДУ чи сектора, щодо вибраного обсягу і пріоритетів, погоджених у перший день. Продуктом цього дня має бути ***перший проект переліку основних дій*** для досягнення вибраних пріоритетів.

Дуже важливо, щоб у перший день у семінарі брали участь посадовці, які приймають рішення, тоді як у другий день можуть бути присутні представники нижчої ланки ключових задіяних установ, якщо посадовці найвищого рівня не можуть узяти участь. В обидва дні можна проводити комплекс **спільних дискусій** та роботи **у малих групах,** щоб учасники могли обговорити розбіжності та їхні причини й запропонувати спільні висновки.

Як зазначено вище, головним продуктом семінару є «скелет» нової стратегії РДУ чи секторальної стратегії з визначеним обсягом, пріоритетними проблемами, які пропонується розв’язати, орієнтовними завданнями у різних сферах реформи та переліком основних дій для виконання цих завдань. Якщо дозволяє час, можна запропонувати й показники результативності та їхні цільові значення.

У цілому, виходячи з узагальненої інформації та обговорень під час семінару, ключові зацікавлені сторони всього процесу розроблення – головна установа з РДУ чи сектора та установи-учасниці – повинні зуміти розробити та представити політичним директивним органам найвищого рівня (зазвичай це уряд) комплексний план («скелет» стратегії) реформування державного управління або іншого сектора чи сфери політики.

Завдяки всеосяжному характеру виявлення проблем, визначення їхньої пріоритетності та знайдення рішень цей підхід повинен у кінцевому підсумку забезпечити кращі результати, ніж типовий низхідний процес планування.

Тим не менш, під час визначення пріоритетності необхідно залучити зацікавлених сторін до перевірки бачення та пріоритетів, визначених у стратегії РДУ чи секторальній стратегії, та підтвердження актуальності зробленого вибору/компромісів після її розроблення.

## Додаток А. Рамкова анкета для самооцінки щодо РДУ у контексті розширення ЄС

**ФОРМУВАННЯ І КООРДИНАЦІЯ ПОЛІТИКИ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: установи та функціонування центрального уряду** |
| 1. | Установи центрального уряду виконують усі функції, критично важливі для добре організованої, узгодженої та компетентної системи формування політики | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Розроблені та запроваджені за координації з боку відповідального органу чіткі горизонтальні процедури, що регулюють національний процес європейської інтеграції | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: планування і моніторинг політики у центральному уряді** |
| 3. | Гармонізоване середньострокове планування політики з чіткими загальноурядовими завданнями існує та узгоджене з фінансовим станом Уряду; секторальна політика відповідає завданням Уряду і сумісна з середньостроковим бюджетним плануванням | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Гармонізована система середньострокового планування всіх процесів, доречних для європейської інтеграції, існує та інтегрована у планування внутрішньої політики | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 5. | Регулярний моніторинг результативності роботи Уряду сприяє громадському контролю та забезпечує здатність Уряду виконувати свої завдання | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: прийняття рішень Урядом і парламентський контроль** |
| 6. | Урядові рішення готуються у прозорий спосіб і базуються на професійних оцінках адміністрації; відповідність цих рішень законодавству забезпечується | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 7. | Парламент контролює процес формування політики Урядом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: структури та процеси формування політики (науково обґрунтоване розроблення політики; консультації; якість законотворчої роботи)** |
| 8. | Організаційна структура, процедури та розподіл персоналу міністерств забезпечують здійсненність розробленої політики і законодавства та їх відповідність завданням Уряду | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 9. | Процедури європейської інтеграції та відповідна організаційна структура є невід’ємною складовою процесу розроблення політики і забезпечують систематичне та своєчасне транспонування правової бази ЄС | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 10. | Процес формування політики та розробки проектів законів є науково обґрунтованим, і всі міністерства регулярно проводять оцінку впливу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 11. | Політика і законодавство розробляються на засадах усеосяжності, що забезпечує активну участь суспільства і дозволяє координувати точки зору в Уряді | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 12. | Законодавство є узгодженим за структурою, стилем і формулюванням; законотворчі вимоги застосовуються одноманітно в усіх міністерствах; законодавство доводиться до загального відома | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА І УЛР**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: сфера охоплення, політика, правова база та інституційна структура** |
| 1. | Сфера охоплення державної служби відповідає потребам, чітко визначена і застосовується на практиці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Політична і правова база професійної та узгодженої державної служби, основана на засадах адміністративного права, створена і запроваджена; інституційна структура дозволяє застосовувати послідовну і ефективну практику управління людськими ресурсами у всій системі державної служби | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: професіоналізація, наймання і звільнення**  |
| 3. | Наймання державних службовців здійснюється за заслугами й на основі рівного ставлення на всіх його етапах; критерії пониження по службі та звільнення державних службовців чітко визначені | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Забезпечено запобігання прямому чи опосередкованому політичному впливу на вищі управлінські посади державної служби | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 5. | Система оплати праці державних службовців основана на класифікації робіт; вона є справедливою та прозорою | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 6. | Забезпечується професійний розвиток державних службовців, зокрема регулярне навчання, справедлива атестація, мобільність і підвищення по службі згідно з об’єктивними та прозорими критеріями і за заслугами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 7. | Запроваджено заходи з заохочення доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**ПІДЗВІТНІСТЬ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: організаційна структура системи управління, право на доступ до інформації, захист права на належне управління, відповідальність за правопорушення** |
| 1. | Загальна організація центральної влади є раціональною, відповідає належним політичним засадам і нормативним актам, передбачає відповідну внутрішню, політичну, судову, соціальну і незалежну підзвітність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Право на доступ до публічної інформації закріплено в законодавстві й неухильно реалізується на практиці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | Функціонують механізми захисту як прав особи на належне управління, так і державних інтересів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Справедливе ставлення в адміністративних спорах гарантується внутрішнім адміністративним оскарженням і судовим наглядом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 5. | Державні органи беруть на себе відповідальність у випадках правопорушень і гарантують відшкодування і (або) відповідну компенсацію | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**НАДАННЯ ПОСЛУГ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: політика надання послуг, забезпечення якості, доступ до послуг** |
| 1. | Політика державного управління, орієнтованого на громадянина, прийнята і застосовується | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Належне управління є ключовим стратегічним завданням, що лежить в основі надання державних послуг, закріплене в законодавстві та неухильно застосовується на практиці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | Механізми забезпечення якості державних послуг наявні | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Доступність державних послуг забезпечена | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: формування бюджету** |
| 1. | Уряд публікує середньостроковий бюджетний план для всього сектора державного управління, який оснований на достовірних прогнозах і охоплює як мінімум трирічний період планування; усі бюджетні організації працюють з ним | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Бюджет сформований відповідно до національної правової бази, з усеосяжними бюджетними асигнуваннями, які відповідають середньостроковому бюджетному плану і виконуються | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: облік і звітність; управління грошовими коштами та державним боргом** |
| 3. | Міністерство фінансів або уповноважений центральний казначейський орган здійснює централізований контроль за виділенням коштів з єдиного казначейського рахунку і забезпечує грошову ліквідність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Прийнята і реалізується чітка стратегія управління державним боргом, завдяки чому плановий показник загального боргу країни виконується, а витрати з обслуговування боргу тримаються під контролем | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 5. | Забезпечується прозорість бюджету і контроль за ним | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: управління фінансами та фінансовий контроль** |
| 6. | В оперативній базі управління фінансами та фінансового контролю визначено обов’язки та повноваження, а її застосування бюджетними організаціями відповідає законодавству, яке регулює управління державними фінансами та державне управління в цілому | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 7. | Кожна державна організація здійснює управління фінансами та фінансовий контроль відповідно до загальних директивних документів з управління фінансами та фінансового контролю | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: внутрішній аудит**  |
| 8. | Оперативна база внутрішнього аудиту відображає міжнародні стандарти, а її застосування бюджетними організаціями відповідає законодавству, яке регулює державне управління та управління державними фінансами в цілому | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 9. | Кожна державна організація здійснює внутрішній аудит відповідно до загальних директивних документів із внутрішнього аудиту, актуальних для даної організації | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: політика державних закупівель і відповідна інституційна структура** |
| 10. | Нормативні акти з державних закупівель (зокрема щодо державно-приватних партнерств і концесій) узгоджені з правовою базою ЄС, містять додаткові положення, не охоплені правовою базою ЄС, гармонізовані з відповідними нормативними актами в інших сферах і належним чином виконуються | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 11. | На центральному рівні забезпечена інституційна і адміністративна спроможність для ефективного і дієвого формування, реалізації та моніторингу політики закупівель | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: система правового захисту в сфері державних закупівель** |
| 12. | Система правового захисту узгоджена з передбаченими правовою базою ЄС стандартами незалежності, сумлінності та прозорості й передбачає швидкий та компетентний розгляд скарг і застосування санкцій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: державні закупівлі на практиці, спроможність органів-замовників** |
| 13. | Діяльність у сфері державних закупівель відповідає основним принципам рівного ставлення, недискримінації, сумірності та прозорості, забезпечуючи найефективніше використання державних коштів і якнайкраще застосування сучасних прийомів і методів закупівлі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 14. | Органи та суб’єкти-замовники мають належну спроможність і практичні настанови й засоби для забезпечення професійного управління всім циклом закупівель | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: зовнішній аудит** |
| 15. | Незалежність, мандат і організація вищого органу аудиту визначені та захищені конституційною та правовою базою й забезпечуються на практиці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 16. | Вищий орган аудиту неупереджено і об’єктивно застосовує стандарти для забезпечення якісних аудиторських перевірок, які позитивно впливають на функціонування державного сектора | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **Стратегічна основа РДУ і відповідна політика** |
| 1. | Уряд розробив і ухвалив ефективну програму реформування державного управління, яка передбачає розв’язання ключових проблем | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Реформа державного управління цілеспрямовано впроваджується; цільові показники кінцевих результатів реформи встановлені та регулярно контролюються. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | Фінансова сталість реформування державного управління забезпечена | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **Структури управління та координації РДУ** |
| 4. | Для реформування державного управління існують стабільні та функціонуючі координаційні структури як на політичному, так і на адміністративному рівні, які забезпечують керівництво і управління процесом розроблення і впровадження реформ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

##  Додаток В. Рамкова анкета для самооцінки щодо РДУ у контексті Європейського сусідства

**ФОРМУВАННЯ І КООРДИНАЦІЯ ПОЛІТИКИ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: планування і моніторинг політики у центральному уряді** |
| 1. | Cередньострокове планування політики є гармонізованим, з чіткими загальносистемними завданнями, та узгоджене з фінансовим станом держави; секторальна політика відповідає загальним завданням, поставленим керівництвом і сумісна з середньостроковим бюджетним плануванням | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Регулярний моніторинг виконання планів сприяє громадському контролю та забезпечує виконання заявлених завдань | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: прийняття рішень Урядом і парламентський контроль** |
| 3. | Стратегічні та законодавчі рішення готуються у прозорий спосіб і базуються на професійних оцінках адміністрації | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Парламент наглядає за процесом формування політики Урядом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: структури та процеси формування політики (науково обґрунтоване розроблення політики; консультації; якість законотворчої роботи)** |
| 5. | Організаційна структура, процедури та розподіл персоналу відповідальних державних установ забезпечують спроможність щодо формування і реалізації політики та законів, які відповідають середньострокових і річним завданням і планам | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 6. | Процес формування політики та розробки проектів законів є науково обґрунтованим, і всі міністерства регулярно проводять оцінку впливу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 7. | Політика і законодавство розробляються на засадах усеосяжності, що забезпечує активну участь суспільства і дозволяє координувати точки зору в адміністрації | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 8. | Законодавство є узгодженим за структурою, стилем і формулюванням; законотворчі вимоги застосовуються одноманітно в усіх міністерствах; законодавство доводиться до загального відома | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА І УЛР**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: сфера охоплення, політика, правова база та інституційна структура** |
| 1. | Політична і правова база професійної та узгодженої державної служби створена; інституційна структура дозволяє застосовувати послідовну і ефективну практику управління людськими ресурсами у всій системі державної служби | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Сфера охоплення державної служби відповідає потребам і чітко визначена | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: професіоналізація, наймання і звільнення** |
| 3. | Наймання державних службовців, зокрема на вищі управлінські посади, здійснюється за заслугами й на основі рівного ставлення на всіх його етапах; критерії пониження по службі та звільнення чітко визначені законом і обмежують свободу дій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Система оплати праці державних службовців основана на класифікації робіт; вона є справедливою та прозорою | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 5. | Забезпечується професійний розвиток державних службовців, зокрема регулярне навчання, справедлива атестація, мобільність і підвищення по службі згідно з об’єктивними та прозорими критеріями і за заслугами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 6. | Запроваджено заходи з заохочення доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**ПІДЗВІТНІСТЬ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: організаційна структура системи управління, право на доступ до інформації, захист права на належне управління, відповідальність за правопорушення** |
| 1. | Загальна організація центральної влади є раціональною, відповідає належним політичним засадам і нормативним актам, передбачає відповідну незалежну підзвітність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Функціонують механізми захисту як прав особи на належне управління, так і державних інтересів | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | Право на доступ до публічної інформації закріплено в законодавстві й неухильно реалізується на практиці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Справедливе ставлення в адміністративних спорах гарантується внутрішнім адміністративним оскарженням і судовим наглядом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 5. | Державні органи беруть на себе відповідальність у випадках винного невиконання обов’язків державним службовцем і гарантують відшкодування і (або) відповідну компенсацію | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**НАДАННЯ ПОСЛУГ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: політика надання послуг, забезпечення якості, доступ до послуг** |
| 1. | Політика державного управління, орієнтованого на надання послуг, прийнята і застосовується | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Належне управління є ключовим стратегічним завданням, що лежить в основі надання державних послуг, закріплене в законодавстві та неухильно застосовується на практиці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | Механізми забезпечення якості державних послуг наявні | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Доступність державних послуг забезпечена | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **КАТЕГОРІЯ: формування бюджету** |
| 1. | Уряд публікує середньостроковий бюджетний план для всього сектора державного управління, який оснований на достовірних прогнозах і охоплює як мінімум трирічний період; усі бюджетні установи працюють з ним | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Бюджет сформований відповідно до національної правової бази, з усеосяжними бюджетними асигнуваннями, які відповідають середньостроковому бюджетному плану і виконуються | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: облік і звітність; управління грошовими коштами та державним боргом** |
| 3. | Центральний бюджетний орган або уповноважений казначейський орган здійснює централізований контроль за виділенням коштів з єдиного казначейського рахунку і забезпечує грошову ліквідність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 4. | Прийнята і реалізується чітка стратегія управління державним боргом, завдяки чому плановий показник загального боргу країни виконується, а витрати з обслуговування боргу тримаються під контролем | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 5. | Забезпечується прозорість бюджету і контроль за ним | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: внутрішній контроль і аудит** |
| 6. | В оперативній базі внутрішнього контролю визначено обов’язки та повноваження, а її застосування загальними бюджетними установами відповідає загальній політиці внутрішнього контролю | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 7. | Оперативна база внутрішнього аудиту відображає міжнародні стандарти і послідовно застосовується державними установами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: політика державних закупівель і відповідна інституційна структура** |
| 8. | Нормативні акти з питань державних закупівель узгоджені з визнаними на міжнародному рівні принципами економії, ефективності, прозорості, відкритості та підзвітності; на центральному рівні забезпечена інституційна і адміністративна спроможність для ефективного і дієвого формування, реалізації та моніторингу політики закупівель | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 9. | Система правового захисту узгоджена з застосовними угодами та міжнародними нормативними актами, а також із визнаною на міжнародному рівні належною практикою незалежності, сумлінності та прозорості й передбачає швидкий та компетентний розгляд скарг і застосування санкцій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 10. | Діяльність у сфері державних закупівель відповідає основним принципам рівного ставлення, недискримінації, сумірності та прозорості, забезпечуючи найефективніше використання державних коштів; органи-замовники мають належну спроможність і використовують сучасні методи закупівлі | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| **КАТЕГОРІЯ: зовнішній аудит** |
| 11. | Незалежність, мандат і організація вищого органу аудиту визначені та захищені конституційною та правовою базою й забезпечуються на практиці | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 12. | Вищий орган аудиту неупереджено і об’єктивно застосовує стандарти для забезпечення якісних аудиторських перевірок, які позитивно впливають на врядування і функціонування державного сектора | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

**СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження про стан справ** | **Оцінка поточної ситуації** | **Стан справ** | **Головні дії на майбутнє** |
| **Стратегічна основа РДУ, відповідна політика і управління** |
| 1. | Ефективна програма реформування державного управління, яка передбачає розв’язання ключових проблем, розроблена і систематично впроваджується та контролюється | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 2. | Фінансова сталість реформування державного управління забезпечена | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 3. | Установи, задіяні у реформуванні державного управління, мають чіткі обов’язки щодо ініціатив із реформування та спроможність для їх виконання | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |

1. ОЕСР (2017), Принципи державного управління, видавництво ОЕСР, Париж, <http://sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf>. [↑](#footnote-ref-1)