

**Аналіз виконання
Стратегії реформування
державного управління України
на 2022–2025 роки**

Автори:

Ігор Коліушко, Голова правління Центру політико-правових реформ (ЦППР);

Віктор Тимощук, заступник Голови правління, керівник напрямку «Урядування: адміністративна процедура та адміністративні послуги» ЦППР;

Вікторія Мельник, керівниця напрямку «Європейська інтеграція» ЦППР;

Олександр Сасько, співкерівник напрямку «Урядування: формування політик, підзвітність, державна служба» ЦППР;

Андрій Заболотний, експерт напрямку «Урядування: формування політик, підзвітність, державна служба» ЦППР;

Вікторія Дерезь, експертка напрямку «Урядування: формування політик, підзвітність, державна служба» ЦППР;

Євген Школьний, експерт напрямку «Урядування: адміністративна процедура та адміністративні послуги» ЦППР;

Микола Сліпченко, експерт ЦППР.

Матеріал підготовлено за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження» в рамках спільної ініціативи «Вступаємо в ЄС разом». Матеріал представляє позицію авторів і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу чи Міжнародного фонду «Відродження».

Зміст

Вступ	4
I. Напрямок «Високоякісні послуги та зручні процедури»	5
II. Напрямок «Професійна публічна служба та управління персоналом»	12
III. Напрямок «Ефективне врядування»	19
Висновки	22

Вступ

Реформа державного управління (РДУ) є базовою в Україні, без неї неможливе якісне здійснення жодних інших системних змін. Вона відіграє ключову роль у європейській інтеграції: саме професійна, прозора та ефективна публічна адміністрація є запорукою успішного впровадження європейських стандартів, організації перемовин і забезпечення якісного виконання зобов'язань, що випливають із процесу набуття членства в ЄС.

РДУ була започаткована у 2016 році й включала розробку нормативної бази, запуск системи управління людськими ресурсами (HRMIS), удосконалення конкурсних процедур, створення нової системи оплати праці державних службовців та інші елементи. Попри важливі успіхи, що були досягнуті на першому етапі, темпи реформування знизилися, а в окремих сферах відбувся відкат.

Головним документом, що визначав порядок денний реформи протягом останніх років, залишалася [Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки](#) (Стратегія). Її мета — побудова спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів і досвіду. Документ охоплює завдання в трьох ключових напрямках: високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування.

Експерти Центру політико-правових реформ здійснили аналіз виконання Стратегії, який дозволив оцінити фактичний прогрес реформи, визначити ключові прогалини та окреслити позитивну й негативну динаміку у впровадженні її завдань. З огляду на розроблення нової Стратегії на 2026–2030 роки, результати цього аналізу можуть бути використані для уточнення її пріоритетів і запобігання повторенню системних проблем.

I. Напрямок «Високоякісні послуги та зручні процедури»

Метою напрямку Стратегії є створення умов, за яких фізичні та юридичні особи отримують високоякісні та доступні адміністративні послуги за зручними та зрозумілими процедурами.

Очікуваним результатом проведення реформи державного управління до 2025 року в цій частині визначено забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу.

Експертна оцінка: **Мета Стратегії в цьому напрямі досягнута частково.**

Невиконані завдання

Ключовими проблемами залишаються:

1. Станом на листопад 2025 року Закон України «Про адміністративну процедуру» (ЗАП) досі повноцінно не поширюється на податкову, митну та земельну сфери правовідносин. Зокрема, спостерігалися спроби окремих центральних органів виконавчої влади вивести сферу своєї компетенції з-під дії ЗАП (у тому числі через подання депутатських законопроектів). Так, у жовтні 2024 року було прийнято Закон № 3993-IX (зі змінами в Земельний кодекс України), що містить надмірні й необґрунтовані особливості адміністративного провадження в земельних справах порівняно із ЗАП. Попередньо в червні того ж року було прийнято Закон № 3813-IX, який, на думку Міністерства фінансів, виключає поширення ЗАП на податкову сферу. Однак уже в листопаді поточного року Уряд вніс до Верховної Ради України (ВРУ) проєкт Закону [№ 14196](#) «Про внесення змін до Податкового кодексу України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну

процедуру”», що є позитивним кроком у напрямку приведення податкової сфери правовідносин до ЗАП. Однак ВРУ має ще ухвалити цей закон.

Нова редакція Митного кодексу України вже розроблена Урядом та наразі перебуває на експертизі в інституціях ЄС. Важливо, щоб вона відповідала нормам ЗАП.

2. Значний обсяг підзаконних нормативно-правових актів ще досі лишається не приведеним у відповідність до ЗАП (щонайменше 70 % таких актів потребують узгодження із ЗАП).

3. Більшість публічних послуг, що надаються в цифровому вигляді, наразі не приведені повною мірою до норм і стандартів ЗАП.

4. Проект Закону «Про звернення» № 11082 від 13.03.2024 р. наразі прийнято лише в першому читанні, а підготовлена профільним парламентським комітетом редакція даного законопроекту до другого читання чітко не розмежована з нормами ЗАП. Зокрема, у пропонованій Комітетом редакції законопроекту знову «повертаються» такі види звернень, як «клопотання», «заяви щодо сприяння у реалізації передбачених законодавством прав, свобод чи законних інтересів суб'єкта звернення», «скарги щодо розгляду звернень». Також передбачена обов'язковість забезпечення таких прав особи, як право «бути присутнім при розгляді звернення», право «доступу до матеріалів розгляду звернення», право на оскарження результатів його розгляду. Проте така термінологія та права особи характерні саме для правовідносин, що регулюються ЗАП і містяться у його нормах. Що ж до звернень, то мова йде про вирішення питань суто пропозиційного характеру, а не про індивідуальні рішення щодо прав та/або обов'язків окремої особи (осіб). Тож поточна редакція законопроекту не спрямована на виконання головного його завдання — розмежувати предмет регулювання із ЗАП.

5. Низка базових (найпопулярніших) адміністративних послуг досі лишаються не децентралізованими та, відповідно, складно інтегруються в Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Відповідно, це завдання Стратегії повністю не виконано. Так, послуги з державної реєстрації актів

цивільного стану (ДРАЦС) були децентралізовані лише частково та в основному надаються не органами місцевого самоврядування (ОМС), а Міністерством юстиції (через його ДРАЦСи) і дуже складно інтегруються до ЦНАП через штучні відомчі бар'єри (особливі вимоги до отримання й зберігання бланків, введення журналів, необхідність встановлення сейфів тощо).

За даними [Звіту про виконання у 2024 році Стратегії](#), представленому під час засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління 25 листопада 2025 р., тільки 2,6 % адміністраторів ЦНАП мають доступ до реєстру державної реєстрації актів цивільного стану з правами реєстратора; тільки 1,8 % адміністраторів ЦНАП мають доступ до реєстру державної реєстрації актів цивільного стану з правами прийому та видачі документів. Частина громад, що надають послуги ДРАЦС, здійснює це не у якості делегованих повноважень, а на підставі «узгоджених» рішень. Це означає, що прості за процедурою послуги ДРАЦС не надаються невідкладно, натомість їхнім споживачам необхідно здійснювати візит щонайменше двічі.

У сфері реєстрації земельних ділянок ОМС також досі позбавлені ключових повноважень. Водночас такими функціями держава пробує наділяти приватних суб'єктів («сертифікованих інженерів-землепорядників»), що підвищує ризики порушень. Позитивним кроком Уряду було подання законопроекту № 12453 від 28.01.2025 р., що передбачав можливість делегування реєстраційних повноважень у земельній сфері ОМС. Але згодом його було відкликано.

Насамкінець, у сфері надання адміністративних послуг соціального характеру (АПСХ), як-от призначення житлових субсидій, інших державних допомог, ЦНАП ОМС виконують переважно функції фронт-офісів. Натомість широким колом повноважень у цій сфері наділено Пенсійний фонд України (ПФУ). При цьому ускладнює взаємодію ЦНАП з останнім так званий принцип «екстериторіальності» розгляду справ, за якого справа вирішується далеким підрозділом ПФУ, з яким у ЦНАП та у споживача послуг немає взаємодії.

6. Розширення переліку послуг у центрах надання адміністративних послуг не супроводжується посиленням спроможності ЦНАП покривати видатки на організацію надання нових послуг. Понад 90 % послуг, які належать до компетенції ОМС і надаються через ЦНАП, і надалі лишаються безоплатними. Громадам та їхнім ЦНАП не вистачає ресурсів на утримання кваліфікованого персоналу та матеріально-технічне забезпечення. Насамперед через те, що ВРУ досі не ухвалила законопроект про адміністративний збір (реєстр. № 4380) у другому читанні. Крім того, відсутність законодавчого врегулювання відносин у сфері оплати за адміністративні послуги часто зумовлює непрозорі, недостатньо обґрунтовані, а інколи й застарілі та неактуальні відносно поточного економічного стану держави розміри адміністративних зборів — здебільшого на підзаконному рівні.

Невиконані завдання Стратегії:

- посилення спроможності центрів надання адміністративних послуг у частині покриття видатків на організацію надання послуг, які належать до делегованих повноважень або суб'єктом надання яких є органи виконавчої влади;
- врегулювання на законодавчому рівні питання плати за надання адміністративних послуг (адміністративного збору);
- забезпечення подальшої децентралізації повноважень щодо надання адміністративних послуг шляхом їхнього делегування органам місцевого самоврядування (включаючи адміністративні послуги соціального характеру, державну реєстрацію земельних ділянок і транспортних засобів), а також спрощення процедур надання послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану.

Невиконані пункти Плану заходів із реалізації Стратегії:

п. 7. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроекту щодо спрощення процедури з державної реєстрації земельної ділянки, в тому числі шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування (законопроект № 12453 від 28.01.2025 р. було відкликано).

п. 8. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроекту щодо спрощення процедури з реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія, в тому числі шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування.

п. 9. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроекту про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення процедур надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану.

Є позитивна динаміка / результати щодо таких питань:

1. Прийнято Закон України «Про адміністративну процедуру». Поступово приводиться до норм і стандартів ЗАП і національне законодавство у сфері правовідносин із прийняття адміністративних актів. Зокрема, 10 жовтня 2024 року було прийнято Закон України № 4017-ІХ, яким внесено зміни до 196 законодавчих актів з метою приведення їх у відповідність до ЗАП.

2. Проводиться навчання щодо ЗАП для публічних службовців і суддів, зокрема, Вищою школою публічного управління (Вищою школою), програмою EU4PAR та проектом ЄС Pravo-Justice. За [даними](#) Звіту про виконання у 2024 році Стратегії, за рік після набрання ЗАП чинності загальна кількість публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, які взяли участь у навчальних заходах щодо засад загальної адміністративної процедури, становить 8788 осіб. Понад [22100](#) громадян завершили онлайн-курс «Загальна адміністративна процедура» на платформі «Зрозуміло», отримавши сертифікати. За [даними](#) Вищої школи, із 2023 року підвищення кваліфікації за її навчальною програмою «Загальна адміністративна процедура» здійснили 3377 публічних службовців. При цьому ще доволі велика кількість публічних службовців потребують навчання, особливо на рівні громад.

3. Активно триває процес переведення адміністративних послуг у цифровий формат. Так, за [даними](#) Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри), цифровими документами та онлайн-послугами в Дії вже

користуються 23 млн українців. На порталі Дія наразі доступні [понад 200](#) послуг. Зокрема, це послуги у сфері ДРАЦС, адмінпослуги соціального характеру (АПСХ), послуги у сфері будівництва, з реєстрації бізнесу, нерухомості, з реєстрації місця проживання, авто тощо. Мобільним застосунком Дія користуються понад [18,5 млн](#) українців.

4. Попри воєнний стан та складнощі, зумовлені повномасштабною війною, в Україні активно триває розбудова мережі ЦНАП. Наразі ЦНАП утворені в абсолютній більшості територіальних громад (за [даними](#) Мінцифри, 1337 функціонуючих в умовах війни центрів та 145 їхніх територіальних підрозділів утворено в Україні в цілому станом на II квартал 2025 року) та надають переважну кількість базових груп адмінпослуг (зокрема, це послуги з реєстрації бізнесу, нерухомості та місця проживання, що були повністю передані до повноважень ОМС у 2015-16 рр.). У своєму [Звіті в межах Пакета розширення ЄС за 2025 рік](#) Єврокомісія відзначила, що кількість ЦНАП, доступних для людей з інвалідністю та обмеженою мобільністю, досягла 74 % у 2025 році, порівняно із 72 % у 2024 році. Утворена також і значна кількість менших інтегрованих точок доступу до послуг (зокрема, [утворено](#) 3208 віддалених робочих місць станом на II квартал 2025 року).

Внаслідок повномасштабної війни низка ЦНАП були переміщені з окупованих територій та територій активних бойових дій у відносно мирні й контрольовані Україною громади. За [даними](#) Мінцифри, наразі в Україні релоковано 48 ЦНАП. Зокрема, 27 ЦНАП із громад Луганської області; 6 ЦНАП — із Донецької; 6 ЦНАП — із Запорізької; 8 ЦНАП — із Херсонської й 1 ЦНАП — із Чернігівської області. При цьому, мешканці громад, з яких ЦНАП були переміщені, не позбавлені права звертатися за послугами й до місцевих ЦНАП на території свого переселення. Своєю чергою, релоковані ЦНАП зберігають зв'язок із мешканцями своєї громади не лише на території переміщення, але й по всій території України, зокрема в питаннях збору даних про цих мешканців та сприяння їм у виділенні гуманітарної допомоги.

5. До системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» підключено 85 % державних електронних інформаційних ресурсів із переліку пріоритетних (за [даними](#) Звіту про виконання у 2024 році Стратегії).

II. Напрямок «Професійна публічна служба та управління персоналом»

Метою напрямку Стратегії є *продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.*

Очікуваним результатом проведення реформи державного управління до 2025 року в цій частині визначено *формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян.*

Експертна оцінка: **Мета Стратегії в цьому напрямі не досягнута.**

Невиконані завдання

Ключовими проблемами залишаються:

1. На час підготовки й затвердження Стратегії було зазначено, що [Закон України «Про державну службу»](#) відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби.

Наразі це твердження не відповідає реаліям, адже суперечить як мінімум 4 із 7 Принципів належного урядування у сфері «Державна служба та управління людськими ресурсами», визначених Програмою SIGMA/OECD:

Принцип 3. Набір на посади державної служби відбувається на основі заслуг та рівного ставлення на всіх його етапах; критерії пониження по посаді та звільнення державних службовців є чіткими.

Принцип 4. Прямий чи непрямий політичний вплив на вищі посади державної служби не допускається.

Принцип 5. Система оплати праці державних службовців основана на класифікації посад; вона є справедливою і прозорою.

Принцип 6. Забезпечується професійний розвиток державних службовців; це включає регулярне навчання, справедливе оцінювання службової діяльності і мобільність та підвищення по службі на основі об'єктивних і прозорих критеріїв і заслуг.

2. Передбачалося гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, а також гармонізації із законодавством із питань державної служби законодавства з питань служби в органах місцевого самоврядування.

Попри прийняття у 2023 році нової редакції ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування», окремі її положення залишилися не гармонізованими із загальними правилами проходження державної служби та мають значні особливості. До прикладу: затвердження порядку проведення конкурсу, стажування та інших порядків проводиться кожною радою окремо; адміністративний нагляд за дотриманням законодавства відсутній; Правила внутрішнього службового розпорядку затверджуються сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради, хоча могли б визначатися Типовим порядком як частиною законодавства України; умови оплати праці містять доплати за додаткове навантаження та надбавку за вислугу до 50 % окладу, тоді як для посад держслужби її обмежено до 30 %. Крім того, цей закон не набрав чинності (має відкладену дію через шість місяців із дня припинення або скасування воєнного стану в Україні).

3. Помітного прискорення з розгортанням інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) не відбувається. У [Звіті Єврокомісії в межах Пакета розширення ЄС за 2025 рік](#) вказано про недостатню спроможність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) реалізувати це завдання. З огляду на такий стан справ, питанням залишається утримання адміністрування системи з боку НАДС.

4. Забезпечення доброчесності державних службовців характеризується проведенням навчань на загальну тематику з цих питань. Натомість задекларована у Стратегії опція надання державним службовцям можливості отримання консультацій у складних етичних ситуаціях та подання скарг у разі виявлення фактів недоброчесної поведінки не реалізована на практиці.

5. Склад Комісії з питань вищого корпусу державної служби в бік деполітизації не змінено ([Склад](#)).

6. Кадровий резерв залишається «на папері», його не реалізовано на практиці, відсутні рішення про призначення осіб на посади на цій підставі.

7. Система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в частині відкриття ринку для інших надавачів освітніх послуг незалежно від форм власності залежить від змін на законодавчому рівні, які не прийнято.

8. Професійне навчання залишається формальним обов'язком, прив'язаним до здобуття державними службовцями кредитів ЄКТС для отримання відмінної щорічної оцінки та виплати відповідної премії (так звана «13-та зарплата»).

Одночасно варто зазначити, що за даними Звіту про виконання у 2024 році Стратегії, за Розділом «Професійна публічна служба та управління персоналом» фіксується недосягнення прогресу за більшістю індикаторів, а саме 4 із 7:

- середня кількість кандидатів на посади державної служби (не визначено);
- плинність кадрів на посадах державної служби категорії «А» (цільовий показник — 13 %, фактичний — 20,8 %) — не досягнуто;
- плинність кадрів на посадах державної служби категорії «Б», «В» (цільовий показник — 13 %, фактичний — 23,8 %) — не досягнуто;

- частка посад державної служби, щодо яких запроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад (цільовий показник — 75 %, фактичний — 75 %) — досягнуто;
- частка державних органів, у яких запроваджено HRMIS (цільовий показник — 64 %, фактичний — 85 %) — досягнуто;
- частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію (цільовий показник — 65 %, фактичний — 43 %) — не досягнуто;
- частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату, відсотків фонду оплати праці (цільовий показник — 1,75 %, фактичний — 0,05 %) — не досягнуто.

Більш того, за індикатором 4 щодо відсотків загальної кількості посад, на які поширюються єдині умови оплати праці, не надано жодних даних про розрахунок досягнення значення «75 %» посад, що викликає сумнів, адже їх загальна кількість є відомою та розміщена як [дашборд](#) щодо кількісного складу державних службовців в Україні.

За індикатором 5 про частку державних органів, у яких запроваджено HRMIS, також немає деталей щодо розрахунку, обмежившись тезою «підключено 949 державних органів, що складає 84 %». Дослідження згаданого твердження й отримання даних ускладнено тим, що наказ НАДС від 08 квітня 2014 року № 43 «Про затвердження Порядку ведення переліку державних органів, установ та організацій, посади керівних працівників і спеціалістів яких віднесені до категорій посад державних службовців», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 16 червня 2014 року за № 628/25405, визнано таким, що втратив чинність у 2024 році ([рішення НАДС](#)).

Ключові показники (індикатори), за якими не досягнуто прогресу:

I. Середня кількість кандидатів на посади держслужби (показник недоступний через зупинення конкурсів).

Наразі у Звіті (Ukraine 2025 Report) Європейська комісія підкреслює, що: процедури відбору та набору слід вдосконалити, особливо для вищих

керівних посад, та привести у відповідність до найкращих європейських практик. Також відомо, що було зареєстровано законопроект щодо відновлення та вдосконалення процедур найму та відбору на основі заслуг, зокрема шляхом посилення доброчесності в державній службі. Після прийняття цього закону має відбутися повне відновлення найму на основі заслуг у державній службі.

Мова йде про законопроект *«Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби»* (реєстр. № 13478-1). Попри позитивні аспекти законопроект містить низку положень, що *затягують відновлення конкурсів* (від 9 до 18 місяців на різні категорії посад, починаючи із середини 2026 року), *«цементують»* проходження служби без проведення конкурсу *особами, яких призначено прямим рішенням* під час дії воєнного стану, політизують склад Комісії вищого корпусу.

Згадане не узгоджується з 8 та 9 Принципами належного урядування Програми OECD/SIGMA в частині залучення компетентних людей на основі однакових можливостей і заслуг, а також сталості й неприпустимості незаконних звільнень, які чомусь не передбачено зупиняти цим законопроектом.

II. Плинність кадрів (посади категорії «А» — понад 20 %, тобто відбулося звільнення кожного 5-го держслужбовця у вищому корпусі; категорій «Б», «В» — майже 24 %, тобто звільнено майже кожного 4-го фахівця середньої ланки або спеціаліста). Виходячи з цього, можна припустити, що йдеться про тисячі звільнень і ймовірні мільйонні стягнення з держави за позовами, якщо ці звільнення відбулися з ініціативи суб'єкта призначення. З огляду на це, необхідною є адвокація щодо зупинення звільнень через зміну структури чи штатного розпису тощо.

У минулорічному Звіті (Ukraine 2024 Report) Єврокомісія акцентувала на широкому використанні непрозорих прямих призначень, яке продовжує підривати професіоналізм, незалежність і стабільність державної служби, та

високій плінності кадрів. Проте прогресу із цим питанням за цей період не відбулося.

Невиконані пункти Плану заходів із реалізації Стратегії:

п. 18. Оновлення процедури проведення конкурсу на посади державної служби (відповідний акт законодавства не прийнято).

п. 22. Супроводження у Верховній Раді України проєкту Закону України «Про державну службу» щодо оптимізації конкурсних відборів, можливості кар'єрного просування та відновлення стабільності на державній службі (законопроект за реєстр. № 6496 відкликано з невідомих причин).

Є позитивна динаміка / результати щодо таких питань:

1. Положення щодо реформи оплати праці значною мірою втілено в практику, а саме в частині підвищення прозорості, передбачуваності заробітної плати, посилення ролі сталої частини та обмеження варіативної частини.

Недоліками залишаються:

- непрозоре планування видатків на оплату праці;
- впровадження класифікації посад державної служби (підхід «типів» державних органів замість визначення типових посад державної служби з урахуванням функціональної спрямованості, мети та цінності посади);
- встановлення конкурентного рівня заробітної плати (хоча за даними Рахункової палати, вона зросла на 43 %, про що йдеться в [Рішенні](#) від 28.10.2025 р. № 26-1).

2. Впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання реалізовано у 2022 році й працює з 2023 року донині.

Згадане забезпечує однаковий та цифровізований доступ провайдерів (особистий кабінет уповноваженої особи закладу освіти) до згаданого державного сервісу через функціональний [модуль](#) вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання під час відбору виконавців державного замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

III. Напрямок «Ефективне врядування»

Метою напрямку Стратегії є *створення умов, за яких державні органи формують державну політику на основі результатів аналізу та комунікацій із заінтересованими сторонами, а також забезпечують її ефективну реалізацію для сталого розвитку держави.*

Очікуваним результатом проведення реформи державного управління до 2025 року в цій частині визначено *розбудову ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.*

Експертна оцінка: **Мета Стратегії в цьому напрямі не досягнута.**

Невиконані завдання

Ключовими проблемами залишаються:

1. Відсутність чітко визначеного переліку сфер політики, за які відповідає Кабінет Міністрів України з їх розподілом за відповідальними міністерствами для уникнення прогалин чи дублювань.
2. Слабка роль Секретаріату Кабінету Міністрів України як центру Уряду до координації політики та контролю дотримання стандартів якості урядових документів та процедур їх підготовки.
3. Низька спроможність міністерств до формування політики, невизначеність щодо організації їх внутрішньої структури, зокрема повноважень заступників міністра та державного секретаря, розподілу сфер політики за відповідними директоратами.

У [Моніторинговому звіті Програми SIGMA \(2023\)](#) міститься така короткострокова рекомендація (1–2 роки, тобто 2024–2025 рр.): *враховуючи досвід реорганізації в пілотних міністерствах, Уряд має розробити чітке*

бачення внутрішньої організації міністерств із метою чіткого визначення обов'язків і вертикалі підзвітності, зокрема на рівні вищого політичного керівництва та вищої ланки державних службовців.

4. Неefективна система центральних органів виконавчої влади та їх координації з боку міністерств, відсутність чіткого розподілу функцій з формування та реалізації політики, .

5. Неврегульованість системи державного стратегічного планування. Важливим завданням є вдосконалення процесу формування та реалізації довгострокових рішень щодо розвитку держави, координації формування й реалізації політики, які є ключовими елементами діяльності органів виконавчої влади в системі державного управління.

8. Процедура утворення та припинення центральних органів виконавчої влади занадто складна та потребує удосконалення в частині належного обґрунтування доцільності їх створення та визначення сфери компетенції.

9. Суб'єктом більшості законодавчих ініціатив залишаються народні депутати України, що послаблює роль Уряду як головного центру формування політики.

Невиконані комунікаційні заходи за напрямом:

- проведення регулярних публічних заходів та обговорень із представниками громадськості та заінтересованих сторін реформи (один раз на квартал) і щорічної підсумкової конференції;
- розроблення та введення в дію програми для автоматичної електронної взаємодії з ключовими заінтересованими сторонами та громадськістю щодо актуальних питань реформи державного управління.

Невиконаний пункт Плану заходів із реалізації Стратегії:

п. 31. Супроводження у Верховній Раді України проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо організації діяльності

Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади» (законопроект № 5469 від 05.05.2021 р. було відкликано 03.09.2024 р.).

Є позитивна динаміка / результати щодо таких питань:

1. Удосконалення системи розроблення проєктів нормативно-правових актів, зокрема шляхом уніфікації правил нормопроекткування. Результатом можна розглядати Закон України «Про правотворчу діяльність».

2. Передбачається переглянути процедури й робочі процеси в державних органах, насамперед процес проведення публічних консультацій з питань формування та реалізації державної політики (законопроект «Про публічні консультації»).

3. Продовження процесу позбавлення міністерств невластивих їм функцій і повноважень, зокрема шляхом покладення таких функцій і повноважень на інші центральні органи виконавчої влади чи передачі місцевим органам виконавчої влади або органам місцевого самоврядування в рамках децентралізації повноважень, відмови від їх виконання державою (законопроект «Про засади розмежування повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування»).

Висновки

Оскільки Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки завершила свою дію, а за практикою декількох останніх років урядовий Звіт щодо її виконання стане доступним орієнтовно через рік, сподіваємося, що цей більш оперативний аналіз від Центру політико-правових реформ дозволить українському суспільству та представникам ЄС володіти актуальним станом справ у цій основоположній сфері та сприяти проведенню реформ у більш швидкій перспективі з початку 2026 року.

Сподіваємося, що утворена Робоча група для підготовки нової Стратегії РДУ на період до 2030 року також у своїй роботі зможе скористатися цим дослідженням, врахувавши нереалізовані плани, та обговорити пропозиції на своїх засіданнях, що очікуються.

В основних висновках Звіту Єврокомісії щодо України (Ukraine Report 2025) зазначено, що Україна перебуває між певним та помірним рівнем підготовки у сфері державного управління, досягла значного прогресу, зокрема у сферах надання послуг та цифровізації, реформи заробітної плати та узгодження законодавства із Законом про адміністративну процедуру. Уряд відновив середньострокове бюджетне планування з прийняттям бюджетної декларації на 2025–2027 роки. Було зареєстровано законопроект про вдосконалення процедур найму на державну службу та повне відновлення набору на основі заслуг.

З огляду на це, вищезазначений аналіз спрямований на висвітлення згаданих та інших найбільш чутливих аспектів, які потребують негайного реформування у сфері належного врядування в Україні та є важливими через нагальну потребу відкриття переговорних кластерів для реалізації стратегічного завдання з нашої європейської інтеграції, зокрема Кластеру 1

«Основи процесу вступу до ЄС» (Fundamentals), що є ключовим орієнтиром у всіх переговорах про вступ.

Також сподіваємося, що оприлюднення цього аналізу сприятиме фаховому діалогу та консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін. Успішна реалізація пропозицій для прогресу у сфері РДУ залежить від активної взаємодії неурядового сектору, влади та міжнародних партнерів. Така синергія і досягнення результату буде одним із внесків у боротьбі з агресією проти України, а також свідченням відданості демократичним цінностям і вдячністю всім задіяним в обороні та майбутній відбудові.