100-річчя
державної служби України

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

УДК 354/35.07:35.08
П69

За загальною редакцією Костянтина ВАЩЕНКА

Авторський колектив: Марина КАНАВЕЦЬ (керівник авторського колективу), Юлія ЛИХАЧ, Анжела КУКУЛЯ, Вікторія ДІВАК, Іван РОЩИН, Оксана БУТЕНКО, Олена РАЧИНСЬКА, Роман МІЩЕНКО, Роман ПОПОВ, Сергій КУХ, Юлія ФЕДИНА, Юрій ЩЕПОТКО.

О64 Організація діяльності державного службовця / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, В. Дівак, І. Рощин, О. Бутенко, О. Рачинська, Р. Міщенко, Р. Попов, С. Кух, Ю. Федина, Ю. Щепотко; за заг. ред. К. Ващенка]. - К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2018. - 320 с.

Книгу підготовлено за підтримки та сприяння Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні.

У книзі висвітлено основні аспекти діяльності державних службовців та пропонуються практичні інструменти для ефективного виконання ними посадових обов'язків.

Стане у нагоді державним службовцям міністерств, інших органів державної влади, посадовцям та керівникам-практикам різних рівнів. Також посібник буде цікавим викладачам, студентам, слухачам магістратур, науковцям та широкому колу експертів у сфері державного управління і державної служби.

УДК 354/35.07:35.08

© К. Ващенко, загальна редакція, 2018
© М. Канавець та ін., текст, 2018
© ТОВ «КРАФТСМЕН», оригінал-макет, 2018
© ТОВ «КРАФТСМЕН», дизайн обкладинки, 2018
© Національне агентство України
з питань державної служби, 2018
© Центр адаптації державної служби
до стандартів Європейського Союзу, 2018

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Національне агентство України з питань державної служби

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

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу

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

Представництво Фонду Ганса Зайделя в Україні

Метою діяльності Фонду є сприяння створенню гідних для існування людини умов життя у всьому світі. За допомогою своїх проектів Фонд прагне ініціювати стабільний розвиток на основі демократії, миру і соціального ринкового господарства. При цьому принцип «допомога для самодопомоги» (надання допомоги державам для того, щоб вони могли допомогти самі собі) є основною ідеєю діяльності Фонду за межами Німеччини.

На сьогоднішній день міжнародне співробітництво Фонду ґрунтується на роботі більше 90 проектів в більш ніж 60 країнах світу, що розвиваються. Центральний офіс Фонду знаходиться в столиці Баварії м. Мюнхені.

Восени 1992 року Фонд відкрив своє постійне Представництво (проектне бюро) в Україні (третє у країнах Східної Європи після Будапешта та Праги).

Фонд здійснює свою діяльність в Україні в трьох основних сферах: внутрішня безпека, державне управління, розвиток громадянського суспільства.

Основними напрямами роботи Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні у сфері державного управління є:

- сприяння обміну досвідом між співробітниками органів державного і місцевого управління України і Баварії;
- допомога у підготовці і підвищенні кваліфікації керівних кадрів державних органів і посадовців органів місцевого самоврядування України;
- розробка навчальних курсів і програм підвищення кваліфікації з використанням кращих європейських практик;
- «Азбука управління для новопризначених державних службовців».

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Запорукою успішного втілення будь-якої реформи, а також необхідною умовою успішної європейської інтеграції України є ефективне державне управління, що відповідає вимогам сучасності. Якість державних інституцій впливає на економічне зростання та рівень життя. Належне і дієве державне управління, що відповідає європейським стандартам і демократичним принципам урядування - це дотримання верховенства права, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, належні процедури формування політики та розроблення законодавства, чіткі механізми підзвітності інституцій та їх спроможність надавати якісні послуги громадянам та бізнесу.

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

Реалізувати демократичні принципи урядування в державі покликана державна служба - ключовий елемент системи державного управління. Від професіоналізму, прозорості дій державних службовців залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави, сталий розвиток країни та її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Тому, важливим напрямом досягнення високої ефективності функціонування органів державної влади є належна організація праці державних службовців з метою встановлення відповідностей між запитами суспільства на сучасному етапі державотворення та з врахуванням потреб персоналу державних органів, що дозволить підвищити зацікавленість державних службовців працювати ініціативно й активно, розкривати та реалізовувати свій трудовий потенціал.

Книга, яку Ви тримаєте в руках, не охоплює всі завдання і напрями діяльності державних службовців міністерств, інших органів державної влади, але пропонує практичні поради для вирішення типових питань, з якими вони стикаються у своїй роботі.

Маю надію, що ця книга стане у нагоді державним службовцям, посадовцям та керівникам-практикам різних рівнів, викладачам, студентам, слухачам магістратур, науковцям та широкому колу експертів у сфері державного управління і державної служби, а також сприятиме реформування державного управління та державної служби і впровадженню принципів належного врядування і сучасних механізмів забезпечення прозорості і відкритості державних органів у реалізації державної політики.

Голова Національного агентства України
з питань державної служби

Костянтин ВАЩЕНКО

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Ефективна система державного управління є вирішальним чинником для подальшого успішного та сталого розвитку України як у внутрішніх справах, так і на шляху подальшої європейської інтеграції.

Досвід європейських держав показує, що побудова демократичного суспільства потребує інноваційних підходів до формування стратегії демократичного розвитку з урахуванням європейських стандартів, в тому числі і передусім це стосується управління.

На шляху становлення України як успішної та стабільної європейської країни необхідним кроком є проведення всеохоплюючих, амбітних і системних реформ державного управління та державної служби.

Для успішної реалізації цих реформ важливого значення набуває питання формування нової генерації державних службовців, які мають стати ключовими учасниками процесу формування і реалізації державної політики.

Ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави і, що не менш важливо, конкурентоспроможність на міжнародній арені безпосередньо залежать від професіоналізму, компетентності та прозорості дій державних службовців.

Реформування державної служби сприятиме розвитку висококваліфікованих та компетентних державних службовців для здійснення структурних реформ в Україні, зокрема в сфері державного управління та державної служби. Вони також впливатимуть і сприятимуть формуванню позитивного іміджу української держави як внутрішньо, так і зовні.

Зрозуміло, що реформування державної служби - це процес, який триватиме не один рік. Питання високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку державних службовців, як невід'ємних складових управління людськими ресурсами у сфері державної служби, постійно залишатиметься актуальним.

Спираючись на багаторічний досвід німецько-українських відносин та усвідомлюючи необхідність підтримки України на шляху реалізації євроінтеграційних прагнень, Фонд Ганса Зайделя активно сприяє процесу реформування державного управління, державної служби та професіоналізації державних службовців і посадовців місцевого самоврядування.

Фонд Ганса Зайделя співпрацює із Національним агентством України з питань державної служби у рамках спільних проектів, спрямованих на розробку сучасних програм підвищення кваліфікації державних службовців, підготовку відповідних експертів та тренерів для консультування керівників служб управління персоналом державних органів влади на центральному та регіональному рівнях.

З метою висвітлення основних аспектів діяльності державних службовців в контексті реалізації комплексних реформ Національним агентством України з питань державної служби за сприяння Фонду Ганса Зайделя розроблено книгу «Організація діяльності державного службовця».

Я впевнений, що книга стане корисним інструментом у практичній діяльності державних службовців і допоможе їм ще ефективніше виконувати свої посадові обов'язки.

Керівник проекту Фонду Ганса Зайделя в Україні,
Республіці Молдова та Румунії

Даніель ЗАЙБЕРЛІНГ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

ЗМІСТ

ВИЗНАЧНІ ПОДІЇ 100-РІЧЧЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ 8

РОЗДІЛ І. Правовий статус державних службовців 33
1.1. Права та обов'язки державного службовця 35
1.2. Спеціальні обмеження 38
1.3. Політична упередженість 39
1.4. Виконання наказу (розпорядження), доручення 41
1.5. Захист прав на державну службу 42

РОЗДІЛ ІІ. Регламент Кабінету Міністрів України. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС 44
2.1. Нормативно-правові акти 45
2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України 46
2.3. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС 54
Додатки 61

РОЗДІЛ ІІІ. Організаційно-розпорядчі та аналітичні документи на державній службі. Аналітична записка 70
3.1. Організаційно-розпорядчі документи на державній службі 71
3.2. Підготовка та складання аналітичних документів 74
3.3. Аналітична записка 76
3.4. Рекомендації щодо підготовки аналітичних документів 80

РОЗДІЛ ІV. Конфлікт інтересів, запобігання корупції та дисциплінарна відповідальність 82
4.1. Антикорупційні обмеження і заборони 83
4.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів 92
4.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців 95
Додатки 101

РОЗДІЛ V. Управління талантами та професійний розвиток державних службовців 104
5.1. Управління талантами на державній службі 105
5.2. KPI та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця 109
Додатки 118

РОЗДІЛ VI. Протокол і Церемоніал 123
6.1. Система протокольної служби в Україні 125
6.2. Практичні аспекти протокольної діяльності 130
6.3. Протокольне реагування на окремі події 136
6.4. Практичні рекомендації щодо протокольного забезпечення прийому іноземних делегацій та окремих громадян іноземних держав у регіонах України 142
Додатки 145

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VII. Стратегічне планування і бюджет 153
7.1. Стратегічне планування 154
7.2. Бюджет 169
Додатки 174

РОЗДІЛ VIII. Публічні закупівлі для державних службовців 181
Додатки 217

РОЗДІЛ IX. Формування команди та корпоративна культура 230
9.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку 231
9.2. Управління організаційною культурою 237
Додатки 240

РОЗДІЛ X. Моніторинг та оцінка впливу політики 242
10.1. Моніторинг та контроль 243
10.2. Оцінка досягнутих результатів 254
Додатки 261

РОЗДІЛ XI. Управління проектами 264
11.1. Загальна процедура управління проектами 265
11.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX 272
11.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning 272
11.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX 290
Додатки 295

РОЗДІЛ XII. Взаємодія з громадськістю та комунікації 299
12.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства 300
12.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю 303
12.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності 308
12.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів 311
12.5. Проведення громадських експертиз діяльності 315
Додатки 319

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

100-річчя

державної служби України

ПРОЕКТ
«100-РІЧЧЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ»

Українська держава перебуває на визначальному етапі свого розвитку. Запорукою ефективного державного управління та його адаптації до європейських стандартів є дотримання верховенства права, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, надання якісних послуг населенню. Реалізувати демократичні принципи урядування в державі покликана державна служба - ключовий елемент системи державного управління. Від професіоналізму, прозорості дій державних службовців залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави, сталий розвиток країни та її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Відзначаючи сторіччя Української національної революції 1917-1921 років - відправної точки сучасної української державності, маємо звернути особливу увагу на прийняття у добу Української Держави за часів гетьмана Павла Скоропадського законів, що вже у 1918 році вперше в історії України на законодавчому рівні закріпили засади інституту державної служби.

Події 1917-1921 років стали серйозним випробуванням для українського народу та влади. Упродовж цього часу в Україні змінилося більше десяти урядів. В умовах війни, тотальної зневіри та анархії українські урядовці намагалися забезпечити основи ефективного управління. Однак під впливом несприятливих зовнішньополітичних та внутрішніх обставин українській владі не вдалося втілити задумане.

Саме з метою створення професійного державного апарату Україна стала першою з пострадянських країн, яка в 1993 році прийняла Закон України «Про державну службу», встановивши таким чином особливий правовий статус осіб, уповноважених на виконання функцій держави - державних службовців. І хоча Закон не був досконалим і скоріше унормовував перехідний період з усіма його складнощами і протиріччями, сам факт інституціоналізації в Україні державної служби став важливим для українського державотворення.

Після Революції Гідності Президентом України та Кабінетом Міністрів України взято курс на комплексні реформи у всіх сферах державної політки, пріоритетними з яких є реформування державного управління та державної служби.

Новим етапом становлення інституту державної служби став Закон України «Про державну службу», який прийнято 10 грудня 2015 року і набув чинності 1 травня 2016 року.

Головними новаціями Закону стали розмежування політичних та адміністративних посад, зокрема, запровадження інституту державних секретарів міністерств, забезпечення політичної нейтральності, стабільності та професійності державної служби, що діє в інтересах суспільства. Встановлено винятково конкурсну процедуру відбору на всі посади держслужби, включно з вищими управлінськими посадами, створено Комісію з питань вищого корпусу державної служби.

Прийняття закону, що відповідає Конституції України, національним адміністративним традиціям та європейським принципам, стало важливим кроком у реформуванні державної служби. Він відповідає як внутрішнім інтересам суспільства й держави, забезпечуючи нову якість державного управління, так і зовнішньополітичним цілям української нації, спрямованим на інтеграцію з Європейським Союзом.

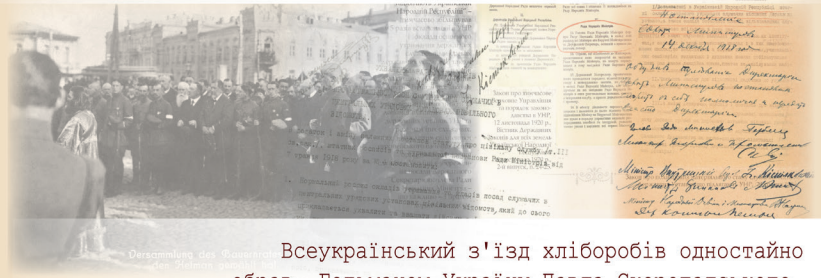
Наше минуле, досвід, традиції та цінності - це зернини, які проростають сьогодні та є запорукою нашого майбутнього. Належно оцінивши розвиток української державності у XX сторіччі, ми не лише уникнемо помилок, а й зможемо досягти успіхів у розбудові незалежної України та впровадженні реформи державного управління і державної служби. Тож цей Проект має на меті привернути увагу до традицій державної служби та їх ролі у процесі сучасного українського державотворення.

Національне агентство України
з питань державної служби

100-річчя

державної служби України

Утворено Раду Міністрів Української Держави

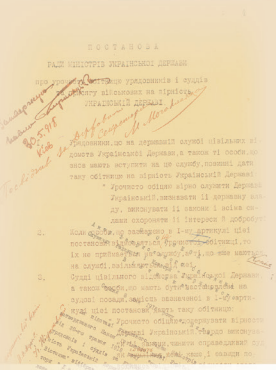


Всеукраїнський з'їзд хліборобів одностайно обрав Гетьманом України Павла Скоропадського, який проголосив створення Української Держави

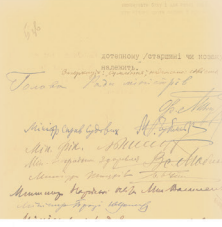
Київ
29 квітня 1918 рік

100-річчя

державної служби України



Схвалено
Урочисту обітницю урядовців на вірність Українській Державі



Урядовники, що на державній службі цивільних відомств Української Держави, а також ті особи, що знов мають вступити на державну службу, повинні дати таку обітницю на вірність Українській Державі: «*Урочисто обіцяю вірно служити Державі Українській, визнавати її державну владу, виконувати її закони і всіма силами охороняти її інтереси і добробут*»

Київ

30 травня 1918 рік

100-річчя

державної служби України

Створено Державну канцелярію Української Держави

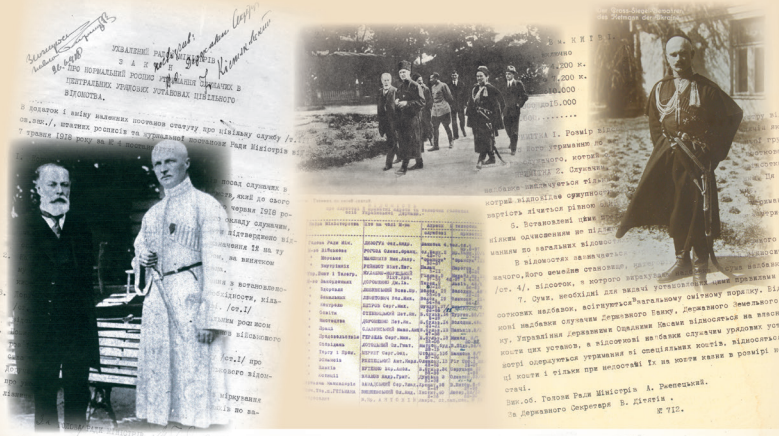
На Державну канцелярію було покладено оформлення та оголошення наказів про призначення на посаду, ведення службово-посадових реєстрів, ведення формулярних списків державних службовців центральних і місцевих державних установ, ведення реєстру всіх державних органів з обов'язковим розписом компетенції та повноважень, затверджених у їх статутах

Київ

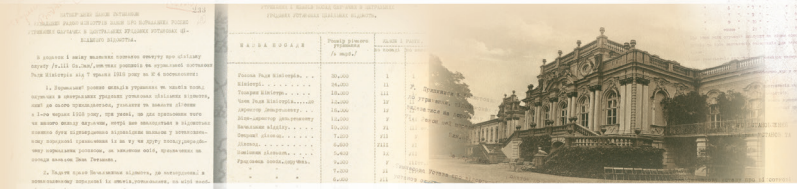
14 червня 1918 рік

100-річчя

державної служби України



Впроваджено систему категорій посад державних службовців



Ухвалено Закон «*Про нормальний розпис, утримання службовців в центральних урядових установах цивільних відомств*», в якому запроваджено аналог нинішньої системи категорій посад та рангів державних службовців, схему посадових окладів

Київ

26 червня 1918 рік

100-річчя

державної служби України

Встановлено порядок призначення осіб на урядову службу

Визначено процедуру призначення на посади, яка дала міцне правове підґрунтя для оформлення інституту державної служби на нових ідейно-організаційних засадах і забезпечення його інтеграції до процесу будівництва Української Держави

Київ

24 липня 1918 рік

100-річчя

державної служби України

ПОВІДОМЛЕННЯ ГАЗЕТИ «ДІЛО»:
«ЗАПРИСЯЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКРЕТАРІАТУ»

12 листопада 1918 р.

Вчора о год. 11—15 передпол. відбулося в передавдієнціональній салі бувшого намісництва складання службового приречення Державним Секретаріятом.

Запроваджено складення присяги державного секретаря ЗУНР членами Державного секретаріату (Уряду ЗУНР)

«Я (ім'я і назвище), іменований державний секретар справ … Західно-Української держави, прирікаю, що мої з тим урядом получені обов'язки сповнятиму по мойому найкращому знанню і згідно з моєю совістю, усі мої сили присвячу для добра моєї Держави та її інтересів берегтиму у всяких відносинах»

Львів

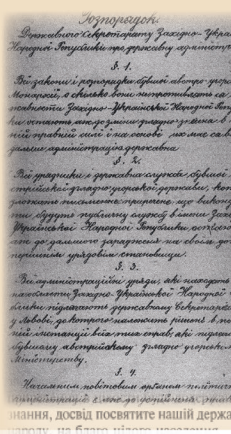
12 листопада 1918 рік

ТЕКСТ ПРИРЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЕКРЕТАРІВ

Я (ім'я і назвище), іменований державний секретар справ... Західно-Української Держави, прирікаю, що мої з тим урядом получені обовязки сповняти-му по мойому найкращому знанню і згідно з моєю совістю, усі мої сили присвячу для добра моєї Держави та її інтересів берегти-му у всяких відносинах.

100-річчя

державної служби України



Визначено вимоги для прийняття осіб на державну службу

Відповідно до Розпорядку № 45
Державного секретаріату внутрішніх справ ЗУНР,
до служби в державних адміністративних урядах можуть бути
допущені тільки громадяни УНР, бездоганної поведінки,
що володіють вповні українською мовою
в слові і письмі і переступили сорокового року життя

Станіслав

18 березня 1919 рік

100-річчя

державної служби України

Встановлено нові форми урочистої обітниці на вірність Українській Народній Республіці

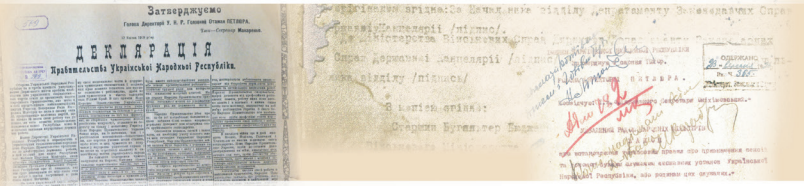
Прийнято Закон «*Про урочисту обітницю Директорії, міністрів, урядовців і суддів та присягу військових на вірність Українській Народній Республіці*»

Кам'янець-Подільський
13 жовтня 1919 рік

100-річчя

державної служби України

Упорядковано систему оплати праці державних службовців місцевих державних установ



Законом «*Про поліпшення матеріального стану служачих місцевих Державних Установ, що підлягають Українській Народній Республіці*» унормовано оклади основного утримання державних службовців місцевих державних установ

Вінниця

29 травня 1920 рік

100-річчя

державної служби України

Декларація про державний суверенітет України

Декларація заклала базові цінності сучасної Української держави. У контексті загальноєвропейського історичного процесу стала міцною основою для розробки вітчизняного законодавства

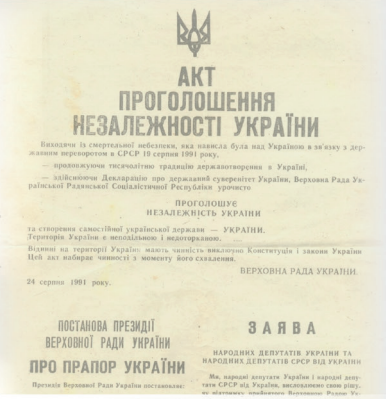
Київ

16 липня 1990 рік

100-річчя

державної служби України

ПОСТАНОВА
Верховної Ради Української РСР
Про проголошення незалежності України

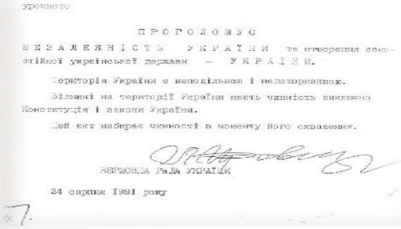


АКТ
ПРОГОЛОШЕННЯ
НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ

ПОСТАНОВА ПРЕЗИДІЇ
ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ
ПРО ПРАПОР УКРАЇНИ

ЗАЯВА
НАРОДНИХ ДЕПУТАТІВ УКРАЇНИ ТА
НАРОДНИХ ДЕПУТАТІВ СРСР ВІД УКРАЇНИ

Ухвалено
Акт проголошення незалежності України



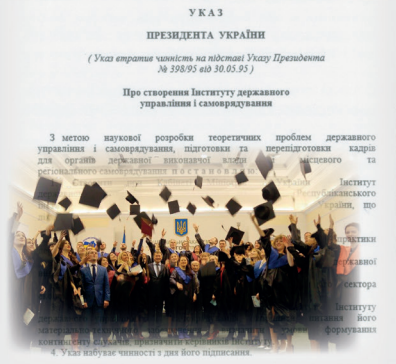
ПРОГОЛОШУЄ
НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНИ та створення самостійної української держави — УКРАЇНИ.
Територія України є неподільною і недоторканною.
Відтепер на території України мають чинність виключно Конституція і закони України.
Цей акт набирає чинності в момент його схвалення.
ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ
24 серпня 1991 року

В Україні розпочалося оновлення системи державного управління

Київ
24 серпня 1991 рік

100-річчя

державної служби України


УКАЗ

ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

(Указ втратив чинність на підставі Указу Президента № 398/95 від 30.05.95)

Про створення Інституту державного управління і самоврядування

З метою наукової розробки теоретичних проблем державного управління і самоврядування, підготовки та перепідготовки кадрів для органів державної виконавчої влади місцевого та регіонального самоврядування постановляю:

УКАЗ

ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Про надання Українській Академії державного управління при Президентові України статусу національної

Утворено Інститут державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України (Українська Академія державного управління при Президентові України, НАДУ при Президентові України)

Головний державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Київ

4 березня 1992 рік

100-річчя

державної служби України

ЗАКОН УКРАЇНИ

Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування

Цей Закон визначає засади місцевого та регіонального самоврядування - основи демократичного устрою влади в Україні, правовий статус місцевих Рад народних депутатів, а також інших форм територіальної самоорганізації громадян. Закон є основою утвердження повноти народовладдя на відповідних адміністративних територіях.

Розділ I

ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ

Стаття 1. Поняття і територіальна основа місцевого та регіонального самоврядування

Місцеве самоврядування в Україні - це територіальна самоорганізація громадян для самостійного вирішення безпосередньо або через органи, які вони обирають, усіх питань місцевого життя в межах Конституції України, законів України та власної фінансово-економічної бази.

ЗАКОН УКРАЇНИ

Вперше в незалежній Україні унормовано правове регулювання місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування

адміністративно-територіальних одиницях та на окремих об'єктах.

Стаття 16. Представники Президента України та місцева державна адміністрація утримуються за рахунок Державного бюджету України.

Стаття 17. Представник Президента України є юридичною особою, має гербову печатку за зразком, затвердженим Президентом України, рахунки в установах банків.

Стаття 18. У Республіці Крим Президент України має своє Представництво.

Статус Представництва Президента України в Республіці Крим визначається окремим законом.

Президент України Л.КРАВЧУК

м. Київ, 5 березня 1992 року
N 2167-XII

Початок реформування місцевої влади, створення місцевих державних адміністрацій, які були наділені повноваженнями представляти державну владу на місцях

Київ

5, 26 березня 1992 рік

100-річчя

державної служби України

ПОСТАНОВА
ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

Про введення в дію Закону України
"Про державну службу"

(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, N 52, ст. 491)

ЗАКОН УКРАЇНИ

ПРО ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

Цей Закон регулює суспільні відносини, які охоплюють діяль-
ність держави щодо створення правових, організаційних, економічних
соціальних умов реалізації громадянами України права на держав-
службу.
Він визначає загальні засади діяльності, а також статус дер-
жавних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті.

РОЗДІЛ I

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Державна служба і державні службовці

Ухвалено перший Закон «Про державну службу» сучасної України

Вперше закріплено комплекс основних політико-правових засад функціонування державної служби, визначено правовий статус державних службовців як професійних виконавців специфічного роду суспільно корисної діяльності

(Закон втратив чинність 1 травня 2016 року)

Київ

16 грудня 1993 рік

100-річчя

державної служби України

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

ПОСТАНОВА

Київ

Про утворення державних служб.

Відповідно до Закону України "Про державну службу" Кабінет Міністрів України ПОСТАНОВЛЯЄ:

Утворено Головне управління державної служби при Кабінеті Міністрів України (Головдержслужба, Нацдержслужба, НАДС)

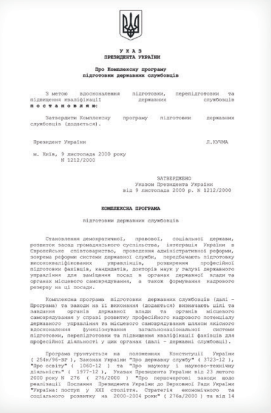
На Головдержслужбу було покладено завдання щодо проведення єдиної державної політики у сфері державної служби та функціональне управління державною службою. Головне управління державної служби України у 2011 році реорганізовано та створено Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)

Київ

2 квітня 1994 рік

100-річчя

державної служби України



УКАЗ
ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Про Комплексну програму
підготовки державних службовців

З метою вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців **постановляю:**

Затвердити Комплексну програму підготовки державних службовців (додається).

Президент України Л.КУЧМА

м. Київ, 9 листопада 2000 року
№ 1212/2000

ЗАТВЕРДЖЕНО
Указом Президента України
від 9 листопада 2000 р. № 1212/2000

КОМПЛЕКСНА ПРОГРАМА

підготовки державних службовців

Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України в Європейське співтовариство, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, передбачають підготовку висококваліфікованих управлінців, розвиток професійної підготовки фахівців, кандидатів, докторів наук у галузі державного управління для закладів посад в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а також формування кадрового резерву на ці посади.

Комплексна програма підготовки державних службовців (далі – Програма) та заходи на її виконання (додається) визначають цілі та завдання органів державної влади та органів місцевого самоврядування у справі розвитку професійного кадрового потенціалу державного управління та місцевого самоврядування шляхом якісного вдосконалення функціонування загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для професійної діяльності у цих органах (далі – державні службовці).

Програма грунтується на положеннях Конституції України (254к/96-ВР), Законах України "Про державну службу" (3723-12), "Про освіту" (1060-12) та "Про наукову і науково-технічну діяльність" (1977-12), Указах Президента України від 23 лютого 2000 року № 276 (276/2000) "Про перспективні заходи щодо реалізації Посланих Президента України до Верховної Ради України "Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки" (276а/2000) та від 14

Запроваджено Комплексну програму підготовки державних службовців

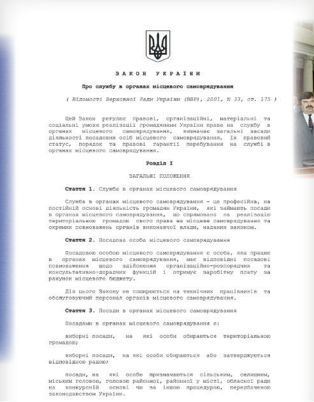
Комплексна програма мала важливе значення для професійного розвитку державної служби, оскільки в ній було визначено, що професійна підготовка державних службовців передбачає здобуття вищої освіти за спеціальностями освітньої галузі «*Державне управління*»

Київ

9 листопада 2000 рік

100-річчя

державної служби України



ЗАКОН УКРАЇНИ

Про службу в органах місцевого самоврядування

(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 33, ст. 175)

Цей Закон регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування.

Розділ I

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Служба в органах місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування - це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Стаття 2. Посадова особа місцевого самоврядування

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Дія цього Закону не поширюється на технічних працівників та обслуговуючий персонал органів місцевого самоврядування.

Стаття 3. Посади в органах місцевого самоврядування

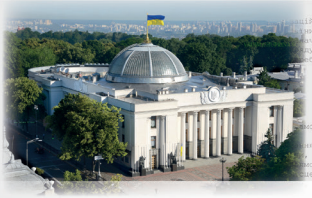
Посадами в органах місцевого самоврядування є:

виборні посади, на які особи обираються територіальною громадою;

виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;

посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Ухвалено Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» сучасної України



Посадові особи місцевого самоврядування відокремлювалися від державної служби. Метою закону стало встановлення нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної та політично неупередженої діяльності на благо держави і громади

Київ

7 червня 2001 рік

привести свої нормативно-правові акти у відповідність з цим Законом;

відповідно до своєї компетенції забезпечити прийняття нормативно-правових актів, передбачених цим Законом;

забезпечити приведення міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади їх нормативно-правових актів у відповідність з цим Законом.

Президент України Л.КУЧМА

м. Київ, 7 червня 2001 року
N 2493-III

100-річчя

державної служби України

У К А З
ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ

Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу

З метою визначення шляхів удосконалення державної служби в Україні відповідно до загальних засад її функціонування у державах Європейського Союзу **п о с т а н о в л я є:**

1. Схвалити Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу (додається).

2. Кабінету Міністрів України:

забезпечити реалізацію зазначеної Концепції;

внести у двомісячний строк з урахуванням досвіду держав Європейського Союзу пропозиції щодо підвищення ефективності управління системою державної служби шляхом уточнення повноважень і статусу Головного управління державної служби України і створення в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі його територіальних підрозділів;

забезпечити дальше проведення функціонального обстеження органів виконавчої влади всіх рівнів та здійснення на його основі аналізу існуючої системи державного управління з визначенням невідкладних заходів підвищення її ефективності, посилити місце та роль у цій роботі Головного управління державної служби України.

Президент України Л.КУЧМА

м. Київ, 5 березня 2004 року
№ 278/2004

СХВАЛЕНО
Указом Президента України
від 5 березня 2004 року
№ 278/2004

КОНЦЕПЦІЯ
адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу

1. Загальні засади

Державна служба є ключовим елементом системи державного управління, від ефективного функціонування якого залежить додержання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни.

З огляду на стратегічне завдання України щодо здійснення комплексу системних перетворень та створення реальних (внутрішніх) передумов для вступу до Європейського Союзу наближення державної

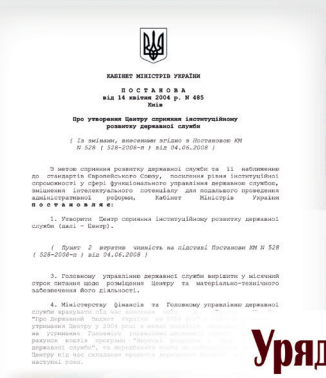
Схвалено Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу

Визначено шляхи удосконалення державної служби в Україні відповідно до загальних засад її функціонування у державах Європейського Союзу. Того ж року при Головному управлінні державної служби України створено Центр сприяння інституційному розвитку державної служби

Київ
5 березня 2004 рік

100-річчя

державної служби України



КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

ПОСТАНОВА
від 14 квітня 2004 р. N 485
Київ

Про утворення Центру сприяння інституційному розвитку державної служби

(Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ N 526 (526-2008-п) від 04.06.2008)

З метою сприяння розвитку державної служби та її наближення до стандартів Європейського Союзу, посилення рівня інституційної спроможності у сфері функціонального управління державною службою, зміцнення інтелектуального потенціалу для подальшого проведення адміністративної реформи, Кабінет Міністрів України
п о с т а н о в л я є:

1. Утворити Центр сприяння інституційному розвитку державної служби (далі - Центр).

(Пункт 2 втратив чинність на підставі Постанови КМ N 526 (526-2008-п) від 04.06.2008)

3. Головному управлінню державної служби вирішити у місячний строк питання щодо розміщення Центру та матеріально-технічного забезпечення його діяльності.

4. Міністерству фінансів та Головному управлінню державної служби

Урядом утворено Центр сприяння інституційного розвитку державної служби (Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу)

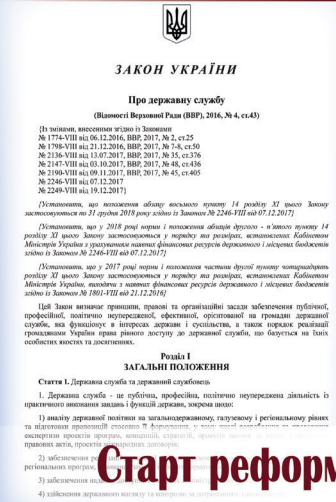
Центр створено з метою сприяння розвитку державної служби та її наближенню до стандартів Європейського Союзу, посилення рівня інституційної спроможності у сфері функціонального управління державною службою, зміцнення інтелектуального потенціалу для подальшого проведення адміністративної реформи

Київ
14 квітня 2004 рік

У 2008 році Центр сприяння інституційному розвитку державної служби перейменовано у Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, розширено його повноваження

100-річчя

державної служби України



ЗАКОН УКРАЇНИ

Про державну службу

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43)

[З змінами, внесеними згідно із Законами
№ 1774-VIII від 06.12.2016, ВВР, 2017, № 2, ст.25
№ 1798-VIII від 21.12.2016, ВВР, 2017, № 7-8, ст.50
№ 2136-VIII від 13.07.2017, ВВР, 2017, № 35, ст.376
№ 2147-VIII від 03.10.2017, ВВР, 2017, № 48, ст.436
№ 2190-VIII від 09.11.2017, ВВР, 2017, № 45, ст.405
№ 2246-VIII від 07.12.2017
№ 2249-VIII від 19.12.2017]

[Установити, що положення абзацу восьмого пункту 14 розділу XI цього Закону застосовуються по 31 грудня 2018 року згідно із Законом № 2246-VIII від 07.12.2017]

[Установити, що у 2018 році норми і положення абзаців другого - п'ятого пункту 14 розділу XI цього Закону застосовуються у порядку та розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України з урахуванням наявних фінансових ресурсів державного і місцевих бюджетів згідно із Законом № 2246-VIII від 07.12.2017]

[Установити, що у 2017 році норми і положення частини другої пункту чотирнадцять розділу XI цього Закону застосовуються у порядку та розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України, виходячи з наявних фінансових ресурсів державного і місцевих бюджетів згідно із Законом № 1801-VIII від 21.12.2016]

Цей Закон визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, організованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Розділ I
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Державна служба та державний службовець

1. Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування і реалізації, експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державних, галузевих, регіональних програм;

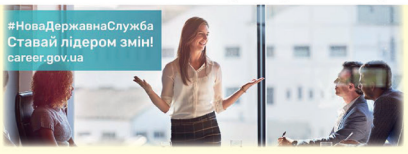
3) забезпечення надання адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

Старт реформи державної служби. Ухвалено новий Закон України «Про державну службу»

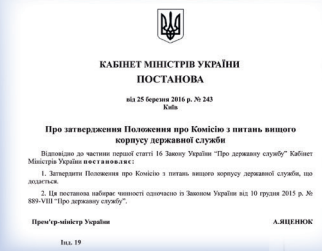
Новий закон розроблено з ураховуванням досвіду правового регулювання державної служби країн-членів ЄС, США та Канади, і він є однією з складових «пакету реформ» в Україні

Київ
10 грудня 2015 рік



100-річчя

державної служби України



КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
ПОСТАНОВА
від 25 березня 2016 р. № 243
Київ

Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби

Відповідно до частини першої статті 16 Закону України "Про державну службу" Кабінет Міністрів України **п о с т а н о в л я є:**

1. Затвердити Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби, що додається.

2. Ця постанова набирає чинності одночасно із Законом України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII "Про державну службу".

Прем'єр-міністр України **А.ЯЦЕНЮК**

Інд. 19

Графік
проведення конкурсних випробувань
кандидатів на посади категорії «А»

Посада	Вид випробування
державний секретар Міністерства аграрної по... та продовольства Укр...	
державний секрета... Міністерства внутрішніх ... України	
державний секрета... Міністерства еколо... природних ресурсів У...	
державний секрета... Міністерства економі... розвитку і торгівлі Ук...	
державний секрета... Міністерства енергети... вугільної промислово... України	-----II-----
державний секретар Міністерства інфраструктури України	-----II-----
державний секретар Міністерства інформаційної політики України	
державний секретар	

ЗАСІДАННЯ КОМІСІЇ
З ПИТАНЬ ВИЩОГО КОРПУСУ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Утворено Комісію з питань вищого корпусу державної служби

державний секретар Міністерства енергетики та вугільної промисловості України -----II-----

державний секретар Міністерства інфраструктури України -----II-----

Основною метою діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби є виключення корупційних ризиків, сприяння формуванню професійного і кваліфікованого вищого корпусу державної служби, а також гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, захисту їх законних прав у сфері державної служби

Київ
25 березня 2016 рік

100-річчя

державної служби України

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

від 9 листопада 2016 р. № 808-р
Київ

Про оголошення конкурсу на зайняття вакантних посад державних секретарів міністерств

Відповідно до частини другої статті 23 Закону України "Про державну службу" оголосити конкурс на зайняття вакантних посад державних секретарів Міністерства закордонних справ України, Міністерства молоді та спорту України, Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства юстиції України з визначенням умов проведення конкурсу згідно з додатком 1 та Міністерства оборони України з визначенням умов проведення конкурсу згідно з додатком 2.

Прем'єр-міністр України В.ГРОЙСМАН

Запроваджено інститут Державних секретарів

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

від 9 листопада 2016 р. № 809-р
Київ

Про оголошення конкурсу на зайняття вакантних посад Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його першого заступника та заступників

Відповідно до частини другої статті 23 Закону України "Про державну службу" оголосити конкурс на зайняття вакантних посад Державного секретаря Кабінету Міністрів України, його першого заступника та чотирьох заступників з визначенням умов проведення конкурсу згідно з додатками 1 - 3.

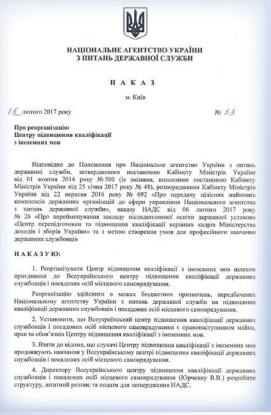
Прем'єр-міністр України В.ГРОЙСМАН

Запровадження посад Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств є одним з найважливіших елементів реформи державної служби

Київ
жовтень-листопад 2016 рік

100-річчя

державної служби України



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Н А К А З

м. Київ

16 лютого 2017 року № 55

**Про реорганізацію
Центру підвищення кваліфікації
з іноземних мов**

Відповідно до Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500 (із змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 25 січня 2017 року № 48), розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 року № 692 «Про передачу цілісних майнових комплексів державних організацій до сфери управління Національного агентства з питань державної служби», наказу НАДС від 06 лютого 2017 року № 26 «Про перейменування закладу післядипломної освіти державної установи «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України» та з метою створення умов для професійного навчання державних службовців

Н А К А З У Ю:

1. Реорганізувати Центр підвищення кваліфікації з іноземних мов шляхом приєднання до Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Реорганізацію здійснити в межах бюджетних призначень, передбачених Національному агентству України з питань державної служби на підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Установити, що Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є правонаступником майна, прав та обов'язків Центру підвищення кваліфікації з іноземних мов.

3. Вжити до відома, що слухачі Центру підвищення кваліфікації з іноземних мов продовжують навчання у Всеукраїнському центрі підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

4. Директору Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (Юрченку В.В.) розробити структуру, штатний розпис та кошти для затвердження НАДС.

Утворено
Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

5. Управлінню фінансів та бухгалтерського обліку (Токарчук Т.В.) забезпечити фінансування Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у встановленому законодавством порядку.

6. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Голова **К.О. Ващенко**

ВЦПК є закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби та утворений для забезпечення умов професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

Київ
16 лютого 2017 рік

100-річчя
державної служби України

Про державну службу

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43)

{Із змінами, внесеними згідно із Законами
№ 1774-VIII від 06.12.2016, ВВР, 2017, № 2, ст.25
№ 1798-VIII від 21.12.2016, ВВР, 2017, № 7-8, ст.50
№ 2136-VIII від 13.07.2017, ВВР, 2017, № 35, ст.376
№ 2147-VIII від 03.10.2017, ВВР, 2017, № 48, ст.436
№ 2190-VIII від 09.11.2017, ВВР, 2017, № 45, ст.405
№ 2246-VIII від 07.12.2017
№ 2249-VIII від 19.12.2017}

{Установити, що положення абзацу восьмого пункту 14 розділу XI цього Закону застосовуються по 31 грудня 2018 року згідно із Законом № 2246-VIII від 07.12.2017}

{Установити, що у 2018 році норми і положення абзаців другого - п'ятого пункту 14 розділу XI цього Закону застосовуються у порядку та розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України з урахуванням наявних фінансових ресурсів державного і місцевих бюджетів згідно із Законом № 2246-VIII від 07.12.2017}

{Установити, що у 2017 році норми і положення частини другої пункту чотирнадцять розділу XI цього Закону застосовуються у порядку та розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України, виходячи з наявних фінансових ресурсів державного і місцевих бюджетів згідно із Законом № 1801-VIII від 21.12.2016}

Цей Закон визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх

Стаття 36. Присяга державного службовця

1. Особа, призначена на посаду державної служби вперше, публічно складає Присягу державного службовця такого змісту:

"Усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої обов'язки".

2. Особа, призначена на посаду державної служби вперше, вимовляє Присягу державного службовця у присутності державних службовців структурного підрозділу, на посаду в якому її призначено, представників служби управління персоналом відповідного державного органу, підписує текст цієї Присяги і зазначає дату її складення.

Присяга державного службовця

Особа, призначена на посаду державної служби вперше, публічно складає Присягу державного службовця такого змісту:
«Усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої обов'язки»

стаття 36 Закону України
«Про державну службу»

Київ
1 травня 2016 рік

100-річчя
державної служби України

РОЗДІЛ І.
ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Права та обов'язки державного службовця
1.2. Спеціальні обмеження
1.3. Політична упередженість
1.4. Виконання наказу (розпорядження), доручення
1.5. Захист права на державну службу

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ І. ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність з практичного виконання завдань і функцій держави.

Правовий статус державного службовця – сукупність прав, обов'язків та спеціально встановлених державою обмежень, що обумовлені змістом державно-службових правовідносин.

Реформування державного управління і державної служби та ефективна імплементація Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» (далі - Закон № 889) відповідно до «Принципів державного управління: основа для країн Європейської політики сусідства» програми SIGMA є ключовими завданням, визначеним в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки.

Саме ці документи заклали основу для реалізації системних реформ, спрямованих на розбудову стабільної, відкритої, конкурентоспроможної держави та формування професійної та ефективної системи державного управління.

Реформування інституту державної служби, формування висококваліфікованого, патріотичного, політично нейтрального корпусу державних службовців є одним з основних напрямів державної політики національної безпеки України.

Реалізувати демократичні принципи урядування в державі покликана державна служба. Саме від професіоналізму, прозорості дій державних службовців залежить ступінь задоволення законних інтересів громадян, авторитет держави, сталий розвиток країни та її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Закон № 889, розроблений за участі експертів програми SIGMA визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби.

Правовому статусу державного службовця присвячений розділ 2 Закону № 889, який охоплює питання прав та обов'язків державного службовця, виконання доручень, політичної неупередженості та захисту права на державну службу.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

1.1. Права та обов'язки державного службовця

Першим елементом правового статусу державного службовця є його ***права***.

Права державного службовця можна згрупувати за такими напрямами:

1. *права державних службовців як людини і громадянина* (повага до своєї особистості, честі та гідності, справедливе і шанобливе ставлення з боку керівників, колег та інших осіб; участь у професійних спілках з метою захисту своїх прав та інтересів; участь у діяльності об'єднань громадян, крім політичних партій);
2. *права, пов'язані з проходженням державної служби* (чітке визначення посадових обов'язків; отримання від державних органів, підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування необхідної інформації; безперешкодне ознайомлення з документами про проходження ним державної служби; професійне навчання; просування по службі);
3. *права, які гарантують соціальний і правовий захист* (належні для роботи умови служби та їх матеріально-технічне забезпечення; оплата праці; відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення; оскарження рішень про накладення дисциплінарного стягнення; захист від незаконного переслідування з боку державних органів; проведення службового розслідування за його вимогою з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри).

Державні службовці також реалізують інші права, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях. Як правило, такі права стосуються питань службової діяльності державних службовців, тобто порядку і правил їх взаємодії з іншими посадовими і службовими особами, підготовки документів, процедури їх погодження тощо. Розширення на локальному рівні прав державних службовців сприяє більш ефективному здійсненню ними своїх повноважень, проявленню розумної ініціативи, більш якісному здійсненню повноважень відповідного державного органу.

Другим елементом правового статусу державного службовця є його ***обов'язки***, які можна поділити на загальні та спеціальні.

До *загальних обов'язків* державних службовців належить: дотримання Конституції України, реалізації законів та підзаконних нормативно-правових актів, забезпечення ефективної роботи та сумлінне виконання завдань і функцій державних органів, своєчасне й точне виконання рішень державних органів та посадових осіб.

Спеціальні обов'язки визначені у ст.8 Закону № 889, до них належать:

- дотримуватися Конституції та законів України, діяти

Для перегляду

РОЗДІЛ І.
ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Права та обов'язки державного службовця

лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;
- поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;
- з повагою ставитися до державних символів України;
- обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;
- забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів;
- сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки;
- виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;
- додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
- запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби;
- постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності;
- зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;
- надавати публічну інформацію в межах, визначених законом.

Державний службовець органічно пов'язаний з державою, й уже через це до нього висуваються специфічні вимоги: не чинити дій, які приводять до підриву авторитету державної служби, не брати участі в страйках, а також інших діях, що порушують функціонування державних органів.

Обов'язок не чинити дій, які ускладнюють роботу органів державної влади, модифікується залежно від посади, яку обіймає службовець. Так, несумісні з посадою державного службовця публічні заяви про неправильну політику Кабінету Міністрів України, публічна критика Президента, Прем'єр-міністра, міністра, інших керівників органів державної влади.

Державний службовець не має права використовувати свої службові обов'язки, авторитет державної служби і знання документів для того, щоб критикувати діяльність органів державної влади та їхніх посадових осіб. Державний службовець не має права критикувати свого керівника, орган, у якому він служить, щодо питань політики, яку мають проводити цей орган і посадові особи.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Якщо державний службовець не згодний з цією політикою, він має подати у відставку.

Державний службовець не має права апелювати до преси, оскільки інформацію можуть надавати лише уповноважені на це державні службовці. Щодо діяльності, недоліків, упущенн чи зловживання по службі в діяльності відповідного органу державної влади можна рекомендувати державним службовцям звертатися у вищі органи, до вищих керівників, зокрема до Кабінету Міністрів України.

РОЗДІЛ І.
ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Права та обов'язки державного службовця

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

1.2. Спеціальні обмеження

Спеціальні обмеження є третім елементом правового статусу державного службовця.

Право бути державним службовцем мають громадяни України, яким виповнилося 18 років, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які вільно володіють державною мовою.

Надаючи всім громадянам України рівне право доступу на державну службу, законодавець разом з тим встановлює коло обмежень, пов'язаних із прийняттям на державну службу та проходженням державної служби.

Так, не може бути державним службовцем особа, яка:

1. досягла шістдесятип'ятирічного віку;
2. в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
3. має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
4. відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади;
5. піддавалася адміністративному стягненню за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення - протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
6. має громадянство іншої держави;
7. не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення;
8. підпадає під заборону, встановлену Законом України «Про очищення влади».

Законами України для деяких категорій державних службовців можуть встановлюватися інші обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу.

Статтями 22-27, встановлено спеціальні обмеження стосовно діяльності осіб уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, зокрема щодо:

- одержання неправомірної вигоди;
- одержання подарунків;
- сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності;
- припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави;
- спільної роботи близьких осіб.

Г*оловна мета правових обмежень* - це забезпечення ефективного функціонування державної служби, встановлення правових бар'єрів перед можливими зловживаннями державних службовців, створення умов для належного виконання посадових повноважень і реалізація встановлених Конституцією прав і свобод службовців.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

1.3. Політична упередженість

Політична неупередженість державного службовця, полягає у дотриманні ним певних обмежень і заборон, які стосуються членства і ставлення до політичних партій, окремих політиків, у тому числі тих, що займають політичні посади в державних органах, власних особистих політичних поглядів і переконань державного службовця, його участі у виборчому процесі тощо.

У європейських країнах немає жорсткого підходу до партійності державного службовця, оскільки департизація професійної діяльності досягається шляхом контролю з боку громадянського суспільства, традицій державотворення та державного управління, важелів відповідальності за ухвалення рішень.

Закріплення у Законі № 889 принципу політичної неупередженості є суттєвим кроком щодо подальшої деполітизації державної служби.

Сутність принципу деполітизації полягає у недопущенні впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків.

Державний службовець не має права демонструвати свої політичні погляди та вчиняти інші дії або бездіяльність, що у будь-який спосіб можуть засвідчити його особливе ставлення до політичних партій і негативно вплинути на імідж державного органу та довіру до влади або становити загрозу для конституційного ладу, територіальної цілісності і національної безпеки, для здоров'я та прав і свобод інших людей.

Політична неупередженість передбачає прямі заборони та обмеження, що застосовуються до державних службовців, зокрема:

- *бути членом політичної партії, якщо такий державний службовець займає посаду державної служби категорії «А». У такому випадку державний службовець на час його перебування на державній службі повинен зупинити членство в політичній партії;*
- *обіймати посади в керівних органах політичної партії. Зазначена норма має самостійний характер і є обов'язковою не тільки для державних службовців категорії «А», але і для всіх інших державних службовців;*
- *суміщати державну службу із статусом депутата місцевої ради, якщо такий державний службовець займає посаду державної служби категорії «А»;*
- *залучати, використовуючи своє службове становище, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників бюджетної сфери, інших осіб до участі у передвиборній агітації, акціях та заходах, що організовуються політичними партіями;*
- *у будь-який інший спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях.*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ І.
ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.3. Політична упередженість

Стаття 10 Закону України «Про державну службу» передбачає можливість особі, яка є державним службовцем реалізувати своє конституційне право щодо участі у вирішенні питань місцевого значення, зокрема шляхом участі державних службовців у виборчому процесі як кандидатів у депутати.

У разі реєстрації державного службовця кандидатом у депутати Центральною виборчою комісією, виборчими комісіями, сформованими (створеними) в установленому порядку, він зобов'язаний в одноденний строк письмово повідомити про це керівника державної служби.

За заявою державного службовця йому надається відпустка без збереження заробітної плати на час участі у виборчому процесі. Зазначена відпустка надається за рішенням керівника державної служби з дня його повідомлення про участь у виборчому процесі й до дня його завершення відповідно до виборчого законодавства.

Крім того, під час передвиборної агітації вказані вище особи не можуть бути звільнені з роботи з ініціативи власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу (крім випадків ліквідації), командира військової частини (формування), без їх згоди не можуть бути переведені на іншу роботу, направлені у відрядження чи призвані на військову або альтернативну (невійськову) службу, навчальні (перевірні) та спеціальні збори військовозобов'язаних.

Державним службовцям заборонено організовувати і брати участь у страйках та агітаціях, крім випадків коли такі державні службовці зареєстровані кандидатами у депутати.

Згадана заборона стосується права державних службовців будь-яких державних органів брати участь у передвиборчій агітації не тільки у робочий, але і позаробочий час чи вихідні або святкові дні.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ І. ПРАВОВИЙ СТАТУС ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.4. Виконання наказу (розпорядження), доручення

Державний службовець під час виконання посадових обов'язків діє у межах повноважень, визначених законом, і підпорядковується своєму безпосередньому керівнику.

Державний службовець зобов'язаний виконувати накази (розпорядження), доручення безпосереднього керівника, видані в межах його повноважень.

Водночас, якщо державний службовець отримав наказ (розпорядження), доручення не від безпосереднього керівника, а від керівника вищого рівня, він зобов'язаний повідомити про це безпосереднього керівника. До речі, під час виконання своїх обов'язків державний службовець не зобов'язаний виконувати доручення працівників патронатної служби.

Треба звернути увагу на те, що наказ (розпорядження) має бути письмовим, а доручення може бути як письмовим так і усним.

В державному органі, як правило, право видання письмових наказів (розпоряджень) належить керівнику державної служби.

Доручення керівника є формою його організаційно-розпорядчої роботи з керівництва повсякденною діяльністю підрозділу. Як правило, такі доручення видаються в усній формі і носять індивідуальних характер.

Процедура виконання наказу, доручення має свої особливості, визначені у ч. 6 ст.9 Закону № 889.

Так, державний службовець у разі виникнення у нього сумніву щодо законності виданого керівником наказу (розпорядження), доручення повинен вимагати його письмового підтвердження, після отримання якого зобов'язаний виконати такий наказ (розпорядження), доручення. Одночасно з виконанням такого наказу (розпорядження), доручення державний службовець зобов'язаний у письмовій формі повідомити про нього керівника вищого рівня або орган вищого рівня. У такому разі державний службовець звільняється від відповідальності за виконання зазначеного наказу (розпорядження), доручення, якщо його буде визнано незаконним у встановленому законом порядку, крім випадків виконання явно злочинного наказу (розпорядження), доручення.

Керівник у разі отримання вимоги державного службовця про надання письмового підтвердження наказу (розпорядження), доручення зобов'язаний письмово підтвердити або скасувати відповідний наказ (розпорядження), доручення в одноденний строк. У разі неотримання письмового підтвердження у зазначений строк наказ (розпорядження), доручення вважається скасованим.

За видання керівником та виконання державним службовцем явно злочинного наказу (розпорядження), доручення відповідні особи несуть відповідальність згідно із законом.

Безпосередній керівник – найближчий керівник, якому прямо підпорядкований державний службовець.

Наказ (розпорядження) має бути оформлений письмово та містити:

- конкретне завдання, інформацію про його предмет;
- мету;
- строк виконання;
- особу, відповідальну за виконання.

ВИ ПЕРЕГЛЯДУ

1.5. Захист права на державну службу

Скарга – звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб.

Захист державним службовцем прав на державну службу або вимога про усунення перешкод у користуванні такими правами здійснюється шляхом подання керівнику державної служби у місячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушені права або факт виникнення перешкод їх реалізації, скарги із зазначенням фактів порушення його прав або перешкод їх реалізації.

Подання такої скарги є правом, а не обов'язком державного службовця.

У скарзі державний службовець може вимагати від керівника державної служби утворення комісії для перевірки викладених у скарзі фактів.

Форма скарги до керівника державної служби не затверджена, а тому вона може бути викладена у довільній формі із зазначенням традиційно усталених реквізитів: адресат - керівник державної служби, адресант - держслужбовець, дата написання скарги, підпис скаржника. *У скарзі мають бути викладені*: факти, які мали місце і, на думку держслужбовця, спричинили порушення його прав або перешкоду у їх реалізації; вимога їх перевірки і усунення, вимога створення відповідної комісії.

Керівник державної служби зобов'язаний не пізніше 20 календарних днів з дня отримання скарги надати державному службовцю обґрунтовану письмову відповідь чи прийняти якесь рішення.

У відповіді керівника має міститися інформація про перевірку фактів, зазначених держслужбовцем, та у разі їх підтвердження - про подальші дії керівника державної служби стосовно відновлення порушених прав.

У разі неотримання в установлений строк (не пізніше 20 календарних днів) обґрунтованої відповіді на скаргу або незгоди з відповіддю керівника державної служби державний службовець може звернутися із відповідною скаргою до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, яким на сьогодні є Національне агентство України з питань державної служби (далі - НАДС).

За результатами розгляду такої скарги НАДС надає державному службовцю вмотивовану відповідь не пізніше 20 календарних днів з дня надходження скарги та в разі встановлення факту порушення прав державного службовця направляє відповідному державному органу обов'язкову для виконання вимогу про усунення відповідних порушень.

Ця вимога може стосуватися також необхідності не

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

тільки відновлення порушених прав державного службовця, але і усунення перешкод для реалізації таких прав.

Вимога НАДС є обов'язковою для виконання відповідним державним органом. Звичайно, це не виключає можливості оскарження відповідним державним органом такої вимоги до суду.

Якщо права державного службовця порушені керівником державної служби чи державним службовцем вищого органу або якщо ці особи створили перешкоди в реалізації прав державного службовця, він може подати скаргу із зазначенням фактів порушення його прав або перешкод у їх реалізації безпосередньо до НАДС.

НАДС за фактом подання державним службовцем такої скарги зобов'язаний ініціювати та провести службове розслідування з метою перевірки фактів, викладених у скарзі.

Строк проведення службового розслідування становить не більш як один місяць. Службове розслідування за фактом подання анонімної скарги не проводиться.

У разі виявлення порушень прав державного службовця або створення перешкод у їх реалізації винні у порушенні посадові особи повинні бути притягнуті до відповідальності, встановленої відповідним законодавством. Порушені права державного службовця підлягають безумовному поновленню, а перешкоди в реалізації цих прав - усуненню.

Заявник (відповідний державний службовець), має право оскаржити рішення, дії чи бездіяльність державних органів та їх посадових осіб, що перешкоджають реалізації прав, наданих йому цим Законом, до суду.

Перелік нормативно-правових актів:

- *Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом від 16 вересня 2014 року № 1678-VII*
- *Угода про коаліцію депутатський фракцій «Європейська країна», підписана 27 листопада 2014 року.*
- *Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу».*
- *Стратегія сталого розвитку «Україна - 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5.*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р*
- *«Деякі питання реформування державного управління України».*
- *Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII «Про запобігання корупції».*
- *Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимощук, В.А. Дерець (відп. ред.). - К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. - 796 с.*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

100-річчя
державної служби України

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

2.1. Нормативно-правові акти
2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України
2.3. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

2.1. Нормативно-правові акти

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

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

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

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

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

В Україні відсутній закон про нормативно-правові акти, а питання щодо єдиного законотворчого і нормотворчого процесу розпорошені по різних законодавчих і підзаконних актах міністерств і відомств, що ускладнює процес підготовки нормативно-правових актів[1].

Для різних видів нормативно-правових актів встановлюються особливі процедурні вимоги. Наприклад, порядок прийняття актів Кабінету Міністрів України регулюється Регламентом Кабінету Міністрів України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950, а порядок прийняття законів визначається Конституцією України, а також Регламентом Верховної Ради України, затвердженим Законом України від 10 лютого 2010 року № 1861- VI.

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

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

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

ЕЛЕКТРОННИЙ ВАРІАНТ

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

2.2. Регламент. Підготовка актів Кабінету Міністрів України

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

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

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

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

Варто зазначити, що 24 червня 2016 року розпорядженням Кабінету Міністрів України №474-р була схвалена Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Стратегія передбачає перегляд та систематизацію процедур підготовки програмних і стратегічних документів державної політики, передбачених у Регламенті, що обумовило необхідність внесення змін до низки нормативно-правових актів, в тому числі і до Регламенту (постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2018 року №326).

Види актів Кабінету Міністрів

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Головний розробник та заінтересовані органи

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

Розробниками проектів актів є міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні колегіальні органи, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації відповідно до своєї компетенції.

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

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

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

Організація роботи над проектом акта Кабінету Міністрів України

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

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

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

План роботи з підготовки проекту акта може включати такі заходи:

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- супроводження проекту акта у Секретаріаті Кабінету Міністрів України.

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

Етапи підготовки актів Кабінету Міністрів України

1. Правова ініціатива

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

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

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

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

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

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

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

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

Під час опрацювання проекту акта розробник:

1) визначає:

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

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

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

4. Складання проекту документа: вимоги до структури та стилю

Структурно постанову Кабінету Міністрів складають такі елементи:

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

Розпорядження має аналогічну структуру, крім вступної та постановчої частини.

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

Постановляюча частина містить:

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

Розпорядження повинне містити індивідуально визначені приписи щодо виконання конкретних завдань чи вирішення питань

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

оперативного характеру (з посиланням у разі потреби на додатки).

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

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

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

5. Громадське обговорення

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

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

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

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

Строк проведення консультацій повинен становити не менше 15 календарних днів.

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

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

Не пізніше ніж через два тижні після прийняття рішень за

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

результатами громадських обговорень міністерство готує звіт та в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення на своєму офіційному веб-сайті.

6. Погодження і консультації

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

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

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

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

7. Повторне погодження

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

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

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

8. Правова експертиза

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

Проект акта для проведення правової експертизи подається разом з пояснювальною запискою, висновком про проведення антидискримінаційної експертизи, матеріалами погодження (листами із зауваженнями і пропозиціями) та довідкою щодо відповідності проекту положенням Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Проект акта обов'язково погоджується керівником юридичної служби.

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

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

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

9. Внесення проекту акту на розгляд Уряду

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

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

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

До проекту акта Кабінету Міністрів додаються:

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ!

10. Опрацювання проектів актів у Секретаріаті Кабінету Міністрів України

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

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

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

11. Розгляд на засіданні урядового комітету

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

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

12. Розгляд на засіданні Кабінету Міністрів

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

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

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

2.3. Адаптація національного законодавства до acquis ЄС

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

Acquis communautaire (acquis) – правова система Європейського Союзу, яка включає акти законодавства Європейського Союзу (але не обмежується ними), прийняті в рамках Європейського співтовариства, Спільної зовнішньої політики та політики безпеки і Співпраці у сфері юстиції та внутрішніх справ.

З 2016 року у національному законодавстві України використовується термін «право Європейського Союзу (acquis ЄС)».

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

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

На даному етапі адаптація законодавства здійснюється у двох формах: внесення змін до чинних нормативно-правових актів та розроблення нових нормативно-правових актів з урахуванням актів ЄС[1]. Адаптація законодавства України до актів acquis ЄС є складним та комплексним процесом, що здійснюється відповідно до Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу.

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

У разі коли між Україною та ЄС було досягнуто міжнародні домовленості з предмета, що регулюється проектом акта, наводяться посилання та зміст відповідних домовленостей (спільні заяви, декларації, меморандуми, що не мають сили міжнародного

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

договору, домовленості за результатами засідань двосторонніх органів тощо).

2. *Джерела інформації про acquis ЄС*

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

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

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

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

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

3. *Переклад актів acquis ЄС українською мовою*

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

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

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

Досягнення максимальної об'єктивності при створенні україномовного варіанту джерел acquis здійснюється шляхом максимальної регламентації процесу перекладу актів acquis,

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

створення системи методологічного забезпечення перекладачів та відповідного експертного контролю якості та об'єктивності перекладу.

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

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

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

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

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

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

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

4. Здійснення порівняльно-правового аналізу

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

Під час складання довідки аналізується інформація про відповідність положень проекту акта відповідним положенням права Європейського Союзу (acquis ЄС) та міжнародно-правовим

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції.

Результат проведення порівняльно-правового аналізу відображається у таблиці.

1	2	3	4	5	6
Порядковий номер	*Положення проекту акта*	*Відповідні положення джерел права Європейського Союзу (acquis ЄС)*	*Оцінка відповідності праву Європейського Союзу (acquis ЄС) (відповідає, не суперечить, частково враховує, не відповідає, не врегульовано)*	*Відповідні положення джерел міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції*	*Оцінка відповідності міжнародно-правовим зобов'язанням (відповідає, не суперечить, частково враховує, не відповідає, не врегульовано)*

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

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

5. Очікувані результати

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

6. Узагальнений висновок

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

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

Перелік нормативно-правових актів:

- *Закон України від 04 квітня 1995 року № 116/95-ВР «Про комітети Верховної Ради України»;*
- *Закон України від 28 червня 1996 року № 254/96-ВР «Про прийняття Конституції України і введення її в дію»;*
- *Закон України від 18 березня 2004 року «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу»;*
- *Закон України від 10 лютого 2010 року № 1861-VI «Про Регламент Верховної Ради України»;*
- *Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони»;*
- *Постанова Верховної Ради України від 13 березня 2014 року № 874-VII «Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі»;*
- *Указ Президента України від 15 листопада 2006 року № 970 «Про Положення про порядок підготовки та внесення проектів актів Президента України»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 06 вересня 2005 року № 870 «Про затвердження Правил підготовки актів Кабінету Міністрів України»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 року № 32 «Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEX»;*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

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

ДЛЯ ЛЕКЦІЙ

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

ДОДАТКИ

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

РОЗРОБКА ПРОЕКТІВ АКТІВ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

Акти Кабінету Міністрів України	Головний розробник, розробник, заінтересовані органи
НОРМАТИВНОГО ХАРАКТЕРУ ВИДАЮТЬСЯ У ФОРМІ ПОСТАНОВ ЩОДО: ▪ затвердження положення, статуту, порядку, регламенту, правил, методики та в інших випадках, коли суспільні відносини потребують нормативно-правового врегулювання ▪ затвердження, прийняття міжнародного договору або приєднання до нього **З ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧИХ ТА ІНШИХ ПОТОЧНИХ ПИТАНЬ ВИДАЮТЬСЯ У ФОРМІ РОЗПОРЯДЖЕНЬ ЩОДО:** ▪ схвалення концепції реалізації державної політики у відповідній сфері, концепції державної цільової програми та концепції закону, директив, урядової заяви, листа, звернення, декларації, меморандуму тощо ▪ затвердження державної цільової програми, плану заходів ▪ утворення та затвердження складу робочих груп з питань ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій ▪ виділення коштів з резервного фонду державного бюджету ▪ делегування повноважень Кабінету Міністрів органам виконавчої влади у передбачених законом випадках ▪ передачі майна ▪ кадрових та інших питань організаційно-розпорядчого характеру	**ГОЛОВНИЙ РОЗРОБНИК:** ▪ орган, який вносить проект акта до Кабінету Міністрів **РОЗРОБНИК:** ▪ міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні колегіальні органи, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації відповідно до своєї компетенції ▪ орган, компетенція якого у відповідній сфері правового регулювання є домінуючою – якщо питання, що потребує врегулювання, належить до компетенції кількох органів виконавчої влади ▪ Мін'юст або інше міністерство відповідно до компетенції – щодо проектів актів Кабінету Міністрів з питань забезпечення його діяльності та організації діяльності Секретаріату Кабінету Міністрів за дорученням Прем'єр-міністра ▪ Мінекономрозвитку – щодо проектів актів Кабінету Міністрів з питань, пов'язаних із здійсненням Кабінетом Міністрів повноважень суб'єкта управління або загальних зборів суб'єкта господарювання державного сектору економіки ▪ Мінфін – щодо проектів актів з питань управління державними банками **ЗАІНТЕРЕСОВАНІ ОРГАНИ:** ▪ інші органи виконавчої влади, що відповідно до компетенції беруть участь у розробленні проекту акта або його погодженні

[1] Регламент Кабінету Міністрів України, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 09 листопада 2011 року № 1156) [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-п;

Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п;

В цій інфографіці використано кліпарт з офіційного Twitter-представництва Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]- Режим доступу: https://twitter.com/kabmin_ua

ДОДАТКИ

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

(продовження)

1 Розробляється проект акта Кабінету Міністрів України

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

2 Проводяться громадське обговорення та консультації

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

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

ДОДАТКИ

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

3 Погодження проекту акта із заінтересованими органами, сторонами

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

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

4 Повторне погодження проекту акта

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

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

ДОДАТКИ

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

5 Проведення правової експертизи проекту акта

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

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

6 Внесення на розгляд Уряду проектів актів Кабінету Міністрів

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

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

ДОДАТКИ

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

7 Опрацювання проектів актів Кабінету Міністрів у Секретаріаті Кабінету Міністрів

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

ДОДАТКИ

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

(продовження)

8 Розгляд проектів актів Кабінету Міністрів на засіданні Урядового комітету

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

ДЛЯ СЛУЖБОВОГО ВИКОРИСТАННЯ

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

ДОДАТКИ

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

(продовження)

9 Розгляд проектів актів Кабінету Міністрів на засіданні Уряду

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

100-річчя
державної служби України

РОЗДІЛ ІІІ.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ ТА АНАЛІТИЧНІ ДОКУМЕНТИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ. АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА

3.1. Організаційно-розпорядчі документи на державній службі
3.2. Підготовка та складання аналітичних документів
3.3. Аналітична записка
3.4. Рекомендації щодо підготовки аналітичних документів

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ ІІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ ТА АНАЛІТИЧНІ ДОКУМЕНТИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ. АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА

3.1. Організаційно-розпорядчі документи на державній службі

Одним із класів управлінської документації, що забезпечує організацію процесів управління, є організаційно-розпорядча документація.

Організаційно-розпорядча документація - уніфікована підсистема управлінської документації, що забезпечує організацію процесів управління та управлінської праці.

Основна функція організаційно-розпорядчих документів - регулювати діяльність органу управління задля виконання поставлених перед ним завдань, одержання максимального ефекту від своєї діяльності та діяльності організації загалом.

Розпорядчі документи виконують регулятивну функцію, спрямовану від суб'єкта управління (керівного органу) до об'єкта управління (підлеглих), тобто від керівника організації до керівників структурних підрозділів та їх працівників, забезпечуючи безперебійність і безперервність процесу управління, злагоджену роботу всіх органів і ланок управління.

Всі *документи, що належать до організаційно-розпорядчої системи документації*, можна поділити на такі групи:

- *розпорядчі*: постанови, розпорядження, доручення, вказівки, накази, рішення;
- *організаційні*: статути, положення, правила, інструкції;
- *довідково-інформаційні*: акти, протоколи, доповідні записки, службове листування, телеграми, телефонограми, телефакси.

Організаційно-розпорядчі документи повинні відповідати уніфікованим формам документів, встановленим державними стандартами на документацію та іншими нормативно-правовими актами, що містять вимоги до побудови форм і правила створення документів.

Вимоги щодо підготовки організаційно-розпорядчих документів визначені:

- Типовою інструкцією з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 року № 1242;
- ДСТУ 4163-2003 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів»;
- ДСТУ 2732-94 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення»;
- Правилами організації діловодства та архівного

Організаційні документи – група різних за назвою документів, які регламентують діяльність організації, її структурних підрозділів та посадових осіб, закріплюють за ними функції, обов'язки та права на тривалий час.

Організаційно-розпорядча документація – уніфікована підсистема управлінської документації, що забезпечує організацію процесів управління та управлінської праці.

Реквізити – це елементи, з яких складається документ, без яких він не може бути підставою для обліку та не має юридичної сили.

Розпорядчі документи – це документи, за допомогою яких здійснюється розпорядча діяльність, оперативне керівництво у певній установі, організації, фірмі, на підприємстві.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях», затверджені Наказом Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5.

Успішна підготовка організаційно-правових документів вимагає досконалого знання вище перелічених нормативно-правових актів та особливостей оформлення певних документів. Наведемо характеристики деяких видів документів, що забезпечують управлінську діяльність державних органів[1].

Постанова - це правовий акт, що приймається Кабінетом Міністрів України та деякими центральними органами управління з метою розв'язання найбільш важливих і принципових завдань та встановлення стабільних норм і правил поведінки. Постанова може бути заключною частиною протоколу засідання колегіального органу. Так постанови включаються до протоколу або додаються до нього. У разі необхідності їх можна оформляти як витяг з протоколу.

Розпорядження[2] - це правовий акт управління державного органу, що видається в рамках наданої посадовій особі, державному органу компетенції, і є обов'язковим для громадян та організацій, котрим його адресовано. Документ має обмежений строк дії і стосується вузького кола організацій, посадових осіб та громадян.

Розпорядження видаються Кабінетом Міністрів України, місцевими радами, а також керівниками колегіальних органів державного управління, адміністрацією підприємства, закладу в межах наданих законом прав для розв'язання оперативних питань.

Рішення є розпорядчим документом в органах колегіального управління й видається місцевими органами виконавчої влади в межах повноважень, наданих їм чинним законодавством. Рішення приймаються й іншими колегіальними органами, зокрема колегіями міністерств і відомств, науково-технічними радами, спеціалізованими комісіями й комітетами. Однак у цих випадках рішення не є самостійною формою розпорядчого документа: воно приймається в межах протоколу засідання того чи іншого колегіального органу. Доведення таких рішень до виконавців здійснюється у вигляді витягів із протоколів.

Доручення. З точки зору цільової спрямованості доручення виступає оперативним розпорядчим документом разового виконання. За своїм призначенням і особливостями оформлення доручення має багато спільного із вказівкою. У 1972 р. Державним стандартом СРСР 6.38-72 «Уніфіковані системи документації. Система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» вказівка була визначена як один із розпорядчих документів, що має особливу форму і структуру тексту, але в документаційній практиці управління вона не здобула належного поширення. Зміни в системі державного управління, а саме створення інституту Президента, обумовили відновлення цього виду документа у формі доручення. Таким чином, можна

РОЗДІЛ ІІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ ТА АНАЛІТИЧНІ ДОКУМЕНТИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ. АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА

3.1. Організаційно-розпорядчі документи на державній службі

[1] Гончарова Н.І. Документаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник / Н. І. Гончарова. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 260 с.

[2] Іванова Т.В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування / Іванова Т.В., Піддубна Л.П. - К. : Центр учбової літератури,. 2007. - 360 с.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

стверджувати, що доручення за своєю формою і змістом є сучасним аналогом такого виду документа, як вказівка.

Вказівка - організаційно-розпорядчий документ, який видається одноосібно й містить адресні вказівки щодо розв'язання окремих завдань. Безпосередньо за допомогою вказівок до відома підпорядкованих організацій доводяться положення законодавчих і нормативно-правових актів, роз'яснюється порядок їх використання.

Наказ - найбільш поширений організаційно-розпорядчий документ установи, що видається на підставі єдиноначальності.

Можна виділити наступні 3 види наказів: з основних питань, з особового складу та з оперативних питань.

Накази з основної діяльності - це правові акти, в яких оформляють рішення керівника, пов'язані з організацією роботи підприємства в цілому чи його структурних підрозділів.

Накази з особового складу відрізняються не тільки формою, а й процедурою підготовки та видання.

Накази з оперативних питань стосуються адміністративно-господарської діяльності установ і пов'язані з оформленням відряджень, наданням відпусток і дисциплінарними стягненнями.

Доповідна записка - організаційний документ інформаційного змісту; може виступати, як самостійний документ (ініціативна доповідна записка), а також як додаток (підстава) для прийняття відповідних розпорядчих документів.

Протокол. Хід обговорення питань на зборах і нарадах, результати роботи колегіальних органів (як постійних, так і тимчасових) фіксуються за допомогою протоколів.

Акт являє собою документ колегіального характеру, у якому, на відміну від протоколу, групою осіб підтверджується або спростовується певний факт або дія.

Приклади оформлення перелічених документів можна знайти у Збірнику уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів, схваленому Протоколом засідання Нормативно-методичної комісії Укрдержархіву 22.11.2015 № 7.

РОЗДІЛ ІІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ ТА АНАЛІТИЧНІ ДОКУМЕНТИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ. АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА

3.1. Організаційно-розпорядчі документи на державній службі

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

3.2. Підготовка та складання аналітичних документів

У сучасних умовах потреба у створенні інформаційно-аналітичних документів об'єктивно зростає, оскільки за їх допомогою формуються ефективні управлінські рішення.

Ефективність управлінського рішення, яке буде прийнято, ґрунтуючись на висновках та рекомендаціях документу, залежить передусім від його якості. Якісний аналітичний документ повинен відповідати на такі питання:

- що необхідно робити? (запропонувати рекомендації);
- чому це необхідно робити? (виявити проблему та довести, що вона потребує вирішення);
- яким чином це необхідно робити? (надати рекомендації щодо стратегії втілення).

Написання аналітичного документа є самостійним видом роботи, який вимагає наявності у експерта, аналітика відповідних знань, вмінь та навичок[1].

Інформаційно-аналітичні документи містять інформацію, що є підставою для прийняття певних рішень, тобто ініціюють управлінські рішення, дозволяють обирати той чи інший спосіб управлінського впливу. Документи даної системи мають допоміжний характер стосовно організаційно-правових і розпорядчих документів. Мета їх створення - передавання інформації від одного адресата до іншого або фіксація (аналіз) якихось інформаційних зведених даних. На відміну від розпорядчих документів, ці документи не містять доручень, не зобов'язують виконувати доручення, проте можуть бути підставою для прийняття розпорядчого документа.

Особливістю цих документів є те, що вони рухаються за схемою: від працівника до керівника підрозділу, від керівника підрозділу до керівника установи, від підвідомчої установи до установи вищого рівня. Тому в загальному документообігу установи вони складають висхідний потік документів. Більшість інформаційно-аналітичних документів є основним засобом реалізації внутрішніх комунікативних зав'язків установи.

Аналітика у державному управлінні - це сукупність принципів методологічного, організаційного та технологічного забезпечення управлінської діяльності, що дозволяє ефективно опрацьовувати інформацію для вдосконалення якості наявних і отримання нових знань про процеси, які відбуваються на рівні окремої території, а також підготовки інформаційної бази для управлінської діяльності[2]. Інформаційно-аналітичні документи у сфері державного управління супроводжують процес і підтверджують факт ухвалення рішень. Серед документів, що використовуються в інформаційно-аналітичній діяльності в сфері управління можна

[1] Рейтерович І. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / І. Рейтерович, С. Ситник. - Київ : НАДУ, 2013. - 56 с.

[2] Кузнякова Т. Сутність, завдання і місце інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному державному управлінні / Т. В. Кузнякова//Теорія та практика державного управління. - 2014. - Вип. 1. - С. 37-46.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

виділити наступні[1]:

- аналітична записка;
- аналітичний звіт;
- оглядова записка;
- аналітична довідка;
- прогнозований сценарій.

Зокрема, *аналітична записка* - документ, що містить детальний аналіз проблеми, висновки та, за потреби, практичні рекомендації. Однією з особливостей цього документа є обов'язкова актуальність інформації, а для його підготовки використовується велику кількість першоджерел.

Цілі аналітичного документа можуть бути такими:

- отримання якісно нового знання про систему/процес/явище;
- встановлення факту і локалізація неповноти і/або суперечності сукупності знань;
- систематизація, впорядкування певної сукупності знань;
- акцентування або виділення одного або декількох аспектів інформації (наприклад, часового, просторового, функціонального і т.д.);
- скорочення надлишку подання інформації та інші[2].

Варто враховувати, що аналітичний документ містить два основних функціональних розділи: інформаційний та аналітичний. Залежно від характеру дослідження інформаційний та аналітичний розділи можуть бути рівнозначними або асиметричними за обсягом, проте жоден з них не повинен складати виключний зміст проекту. Навіть документи, що належать до категорії інформаційних довідок, включають елементи аналітики (зокрема це проявляється у відборі фактів). Водночас аналітику не можливо подати без посилання на вихідну інформацію, тому що адресат не отримає повної картини проблеми.

Так, інформаційний розділ переважно орієнтований на відображення релевантних для дослідження відомостей. Ці дані можуть мати різноманітну природу та бути представлені по-різному (наприклад як опис основних характеристик ситуації, хронологія подій, статистика, результати застосування аналітичних методик тощо), їх можна представити у вигляді текстової інформації або у вигляді таблиць, графіків, схем. Проте головною умовою оформлення інформаційного розділу є акцент на викладення фактів та мінімізацію їх інтерпретації. Водночас, аналітичний розділ проекту переважно містить логічні міркування при зіставленні різних фактів, їх пояснення та взаємозв'язки, а також у ньому викладаються загальні висновки та прогнози розвитку ситуації.

Розглянемо аналітичну записку, як найпоширеніший вид аналітичних документів у державному управлінні.

[1] Рейтерович І. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / І. Рейтерович, С. Ситник. - Київ : НАДУ, 2013. - 56 с.

[2] Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. / В. М. Варенко. - К.: Університет «Україна», 2014. - 417 с. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuviap.gov.ua/images/nak_mon_partneriv/IAD.pdf

НЕ ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

3.3. Аналітична записка

Аналітична записка є ключовим інструментом письмового інформування про проблемні питання державної політики в конкретному державному органі з метою надання переконливої аргументації для обґрунтування рекомендацій щодо їх розв'язання, розробки відповідного інструментарію для вироблення та ухвалення рішень.

Готуючись до написання аналітичної записки, насамперед необхідно визначити мету й аудиторію аналітичного дослідження.

Серед вимог, що висуваються до аналітичних записок можна визначити наступні:

- актуальність та достовірність наведених відомостей;
- вичерпна повнота використаних джерел;
- компактність викладу;
- оперативність підготовки (період часу від моменту появи відповідного первинного документа до моменту виходу вторинного документа).

Визначальним при підготовці аналітичної записки є строк її підготовки - важливо, щоб після її закінчення інформація не втратила своєї актуальності. У цьому контексті можна пригадати слова відомого американського бригадного генерала армії США який наголошував, що якісний аналітичний документ має відповідати наступним вимогам: «повідомляти достовірно, вчасно і ясно»[1].

Також доцільно залучати максимальну кількість матеріалів, навіть тих, які раніше вже використовувалися. Обсяг аналітичної записки становить 5 - 10 сторінок. Іноді аналітична записка може бути підготовлена у формі ризиків - специфічного аналізу (в основному, короткострокового) основних загроз розвитку суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації.

Разом з тим, жорстких вимог до структури або об'єму аналітичної записки не існує - все залежить від завдання, яке стоїть перед державним службовцем, часу, який відводиться на підготовку документу тощо.

Водночас, потрібно враховувати, що *аналітична записка повинна щонайменше містити два основних функціональних розділи: інформаційний та безпосередньо аналітичний*. Ці розділи, мають власну специфіку, яка визначає їх змістовий склад, а також форму подання матеріалу та особливості відповідних лінгвістичних конструкцій.

Зокрема, інформаційний блок переважно орієнтований на відображення релевантних для дослідження відомостей. Ці дані мають різноманітну природу та способи подання (наприклад, як опис основних характеристик ситуації, хронологія подій, статистика, результати застосування аналітичних методик тощо), їх можна представити як текстову інформацію або у вигляді таблиць, графіків, схем. Проте головною умовою оформлення

[1] Плэтт Вашингтон. Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://romanbook.net/book/download/7732272/

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

інформаційного розділу є акцент мінімізацію інтерпретації фактів.

Відповідно, аналітичний розділ проекту переважно містить логічні міркування при зіставленні різних фактів, пояснення явищ і їхніх взаємозв'язків, а також загальні висновки та прогнози розвитку ситуації. Змістові розходження між інформаційним та аналітичним розділами проявляються у стилістичних особливостях викладу матеріалу, а також можуть визначати послідовність їх введення у структуру єдиного підсумкового аналітичного документа.

Роль інформаційного розділу визначається залежно від цілей і завдань дослідження. Водночас загальноприйнятим у підготовці підсумкових документів є певне звуження його рамок у проекті, порівняно з аналітичним розділом.

Серед рекомендацій щодо підготовки аналітичних документів, можна визначити наступні[1]:

- назва має відображати сутність і зміст документа й бути достатньо короткою і зрозумілою;
- мова викладу - проста, зрозуміла (без спеціальної й професійної лексики);
- пропозиції короткі, без складної структури;
- матеріал чітко структурований;
- якщо є можливість, текст має бути візуалізованим.

Підготовка аналітичної записки повинна здійснюватись у два етапи:

- проведення аналізу передумов виникнення проблеми, розроблення варіантів (не менше двох) її розв'язання;
- викладення за результатами проведеного аналізу рекомендацій щодо розв'язання проблеми.

Узагальнення підходів багатьох авторів аналітичних документів, дає можливим сформулювати висновок про використання наступної структури для підготовки аналітичної записки[2].

АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА

- ✓ НАЗВА
- ✓ АНОТАЦІЯ АБО РЕЗЮМЕ
- ✓ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ
- ✓ ВАРІАНТИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ
- ✓ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ
- ✓ ДОДАТКИ

1. Перший елемент аналітичної записки, який треба детально розглянути, - це його ***назва***. Важливість формулювання ефективних назв документів часто недооцінюють, а суттєвим є те, що назва - це дещо більше, ніж просто перша частина документа, який бачать читачі, - з неї починається процес передання

[1] Нєжданов І. Ю. Технології розвідки для бізнесу - М. : Ось-89, 2012. - 400 с.

[2] Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі/ пер. з англ. С. Соколик. Наук. ред. пер. О. Кілієвич. - К.: К. І. С. , 2003. - 120 с

ПЕРЕГЛЯД

ідей аналітичного дослідження. Ефективна назва документа має швидко дати читачам уявлення про предмет, спрямованість і проблему аналітичного дослідження. Цей перший елемент, залежно від того, наскільки ефективно він сприймається, читачі також можуть використовувати як один із критеріїв вибору - читати документ чи ні. Отже, приділення достатнього часу й уваги формулюванню ефективної назви для вашого аналітичного документа є визначальним для привернення й утримання інтересу ваших читачів.

2. Наступний елемент аналітичного документа - ***це анотація або резюме*** (стислий виклад). Ці терміни широко використовують як взаємозамінні.

Анотація або резюме націлені на те, щоб зацікавити читачів прочитати весь аналітичний документ. Однак головна функція резюме - задовольнити потреби тих читачів, які не читатимуть весь документ, а також читачів, яких передусім цікавлять результати й висновки дослідження та пропоновані рекомендації щодо політики, особливо - виробників політики. З цією метою резюме й представляє цілий документ за допомогою конспективного викладу всіх його основних частин та висновків.

3. Першим елементом аналітичного розділу документа є ***дослідження проблеми***.

У дослідженні проблеми треба зважити на такі чотири моменти:

1) дослідження проблеми виявляє, визначає й розвиває суть проблеми, яка досліджується.

2) дослідження проблеми повинне переконати читача, що поставлена в центр уваги проблема вимагає якихось дій з боку влади.

3) дослідження проблеми має зосереджуватися саме на окресленні проблеми в її середовищі, а не на середовищі політики взагалі.

4) дослідження проблеми має окреслити рамки, у яких далі будуть докладно аргументовані варіанти політики.

Варто пам'ятати, що знання про типові структурні компоненти дослідження проблеми є ключовим чинником для побудови сильної й переконливої аргументації. Дослідження проблеми містить два головних компоненти: передісторія проблем, проблема в середовищі поточної політики.

4. Після докладного опису досліджуваної проблеми необхідно приступити до написання наступного розділу аналітичної записки - «***варіанти розв'язання проблеми***», який передбачає обговорення можливих шляхів розв'язання цієї проблеми.

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

Аргументація на користь обраного варіанта розв'язання проблеми повинна стати основою й обґрунтуванням ваших кінцевих рекомендацій. Тому цей елемент має бути логічно пов'язаний з прикінцевим розділом аналітичного документа «висновки та рекомендації».

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

5. ***Висновки та рекомендації***, як елемент аналітичної записки, синтезує основні результати дослідження, окреслює запропонований автором курс дій в напрямку розв'язання аналізованої в роботі проблеми політики і в такий спосіб завершує аналітичний документ. Таким чином, у цьому елементі досягається кінцева мета аналітичного документа як інструмента для вироблення рішень.

6. Завершивши основну частину аналітичної записки додаткову інформацію можна вмістити у додатки. ***Додатки*** виконують чотири функції, які допоможуть краще зрозуміти цей елемент аналітичної записки:

- додатки підкріплюють і доповнюють основну аргументацію аналітичного документа;
- додатки не є обов'язковим елементом, і їх не варто включати без потреби;
- загальними критеріями прийняття рішення про те, яку інформацію вміщувати в додатки, є її вид, обсяг і рівень деталізації;
- додатки звичайно відокремлюються один від одного і позначаються буквами та заголовками.

Додатки не є обов'язковим елементом, і їх не варто включати без потреби.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

3.4. Рекомендації щодо підготовки аналітичних документів

При складанні аналітичного документу слід дотримуватися певних рекомендацій:

- чітке формулювання проблеми, яка повинна бути визначена і пояснена з допомогою всіх необхідних для цього даних;
- виявлення якомога більшої кількості варіантів рішень. Аналітичний документ має містити опис альтернативних варіантів рішень, а не лише того, який здається більш переважним;
- однозначність висновків;
- обґрунтованість рекомендацій. Рекомендації мають бути підкріплені фактичними даними та аналітичними викладками;
- стислість. Аналітичний документ має включати всі важливі факти та переконливий аналітичний матеріал. Водночас, варто мати на увазі, що надмірна інформація відволікає від суті рекомендацій, знижуючи їх якість та цінність.

Оформлення аналітичного документу передбачає:

1) точні та лаконічні формулювання;
2) відсутність загальних і абстрактних фраз;
3) відсутність складних смислових (багатозначних) зворотів;
4) відсутність спеціальної термінології (у випадку використання спеціальних термінів у тексті необхідно надати коротке роз'яснення);
5) відмова від підрядних речень, а також виразів «з одного боку», «з іншого боку», «проте», «тим не менше» тощо;
6) вступну та заключну частину аналітичного документу доцільно виділити курсивом або напівжирним шрифтом.

Важливо пам'ятати, що аналітичний документ доцільно починати розділом, який містить у собі коротке викладення проблеми та суть запропонованих рекомендацій. Він повинен бути складений таким чином, щоб замовник міг прочитати та зрозуміти написане не більше, ніж за 30 секунд. Практика підтверджує, що здебільшого політичні та державні діячі вкрай рідко витрачають на ознайомлення з аналітичною запискою більше кількох хвилин, в основному головна увага звертається на першу сторінку документа.

Типові помилки при написанні та оформленні аналітичної роботи:

- аналіз проблеми проводиться на основі недостовірних даних;
- мета дослідження не пов'язана з проблемою, сформульована абстрактно і не відбиває специфіки об'єкта і предмета дослідження;
- зміст роботи не відповідає плану роботи або не розкриває теми;

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- аналіз здійснюється з орієнтацією наперед заданої тенденції у формуванні державної політики. Наприклад, керівництво вважає, що реформи в такій-то галузі відбуваються добре. Автор під час написання аналітичної довідки намагається віднайти аргументи, які підтверджують таку позицію;
- кінцевий результат не відповідає меті дослідження, відсутні причинно-наслідкові зв'язки з вихідними базовими даними, висновки не відповідають поставленим завданням;
- робота виконана неохайно та з помилками.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

100-річчя
державної служби України

РОЗДІЛ IV.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони
4.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів
4.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

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

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

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

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони[1]

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

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

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

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

ЗРАЗОК ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони

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

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

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

Обмеження щодо одержання подарунків

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

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

У всіх інших випадках службовець може отримувати подарунки, якщо це відповідає загальновизнаним уявленням про гостинність і вартість таких подарунків одноразово не перевищує один прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на день прийняття подарунка, одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки (на 01.01.2018 р. розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб становить 1700 грн.). При цьому обмеження щодо вартості подарунків не поширюється на подарунки, отримані від близьких осіб або одержані як загальнодоступні знижки на товари і послуги, виграші, призи, премії, бонуси.

Відповідно до пункту 7 частини першої статті 46 Закону № 1700 відомості щодо подарунка зазначаються у декларації лише у разі, якщо його вартість перевищує 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня звітного року (8 810 грн. станом на 01 січня 2018 року), а для подарунків у вигляді грошових коштів - якщо розмір таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, перевищує 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

на 1 січня звітного року (8 810 грн. станом на 01 січня 2018 року).

У разі якщо розмір отриманого з дотриманням вимог статті 23 Закону подарунку перевищує 50 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня відповідного року (88 100 грн. станом на 01 січня 2018 року), то отримання такого подарунку вважається суттєвими змінами у майновому стані суб'єкта декларування. Враховуючи викладене, протягом 10 днів з моменту отримання такого подарунку має бути подана декларація про суттєві зміни в майновому стані.

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

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

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

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

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

Як діяти у ситуації отримання чи пропозиції отримання неправомірного подарунка?

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

- відмовитися від пропозиції;
- за можливості ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
- залучити свідків, якщо це можливо, у тому числі з-поміж співробітників;
- письмово повідомити про пропозицію безпосереднього керівника (за наявності) або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації, спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони

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

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

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

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

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

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

Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності

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

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

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

Викладацька діяльність

Відповідно до Закону України «Про освіту» викладацька

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

Наукова діяльність

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

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

Творча діяльність

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

Медична практика

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

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

Інструкторська та суддівська практика зі спорту

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

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони

Для перегляду

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

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

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони

Обмеження спільної роботи близьких осіб

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

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

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

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

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

Які уникнути ситуації прямого підпорядкування?

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

При цьому таке повідомлення має здійснюється стосовно всіх близьких осіб, які працюють в органі, незалежно від того, яку посаду вони займають (у т.ч. якщо призначення на посаду не призведе до відносин безпосереднього підпорядкування).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Першим різновидом цього обмеження є заборона укладати трудові договори (контракти) або вчиняти правочини у сфері підприємницької діяльності з юридичними особами приватного

ПІДЛЯГАЄ ПЕРЕГЛЯДУ

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

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

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

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

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони

Декларування доходів[1]

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

Законом передбачено ***чотири типи декларацій суб'єкта декларування***:

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

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

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

3) декларація суб'єкта декларування, який припинив

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

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

За порушення антикорупційного законодавства несуть адміністративну і кримінальну відповідальність, зокрема:

- несвоєчасне подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (ч.1 статті 172-6 КУАП), карається накладенням штрафу від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- неповідомлення або несвоєчасне повідомлення про відкриття валютного рахунку в установі банку-нерезидента або про суттєвої зміни у майновому стані карається накладенням штрафу від 100 до 200 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ч.2 статті 172-6 КУАП);
- подання завідомо недостовірних відомостей про майно на суму 100-250 мінімальних заробітних плат (або 138 - 344 тис.) встановлено штраф, який становитиме від 17 тис. до 42,5 тис. грн (ч.2 172-6 КУАП);
- за подання суб'єктом декларування завідомо недостовірних відомостей або умисне неподання суб'єктом декларування зазначеної декларації (більше ніж 344,5 тис. грн) карається штрафом 42,5-51 тис. грн, громадськими роботами на строк від ста п'ятдесяти до двохсот сорока годин, або позбавленням волі на строк до двох років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років (366-1 КК);
- набуття особою, уповноваженою на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у власність активів у значному розмірі, законність підстав набуття яких не підтверджено доказами, а так само передача нею таких активів будь-якій іншій особі - караються позбавленням волі на строк до двох років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років з конфіскацією майна (368-2 ККУ).

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Антикорупційні обмеження і заборони

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

4.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

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

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

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

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

Закон № 1700 поділяє конфлікт інтересів на два види:

- ***потенційний конфлікт інтересів*** *- наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень (*абзац дев'ятий частини першої статті 1 Закону*);*
- ***реальний конфлікт інтересів*** *- суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.*

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

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

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

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

Наявність протиріччя встановлюється в кожному окремому випадку виконання доручення, розгляду листа, здійснення контрольного заходу тощо, шляхом порівняння повноважень та існуючого у особи приватного інтересу із подальшим визначенням можливості (неможливості) такого інтересу вплинути

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішення, вчинення діяння службовою особою.

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

Такий тест рекомендується складати у випадках:

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

Порядок дій щодо врегулювання конфлікту інтересів

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

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

Закон України «Про запобігання корупції» не встановлює форму такого повідомлення, водночас відповідно до Методичних рекомендацій щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, затверджених Рішенням НАЗК від 29 вересня 2017 року № 839, рекомендується робити повідомлення про реальний/потенційний конфлікт інтересів у письмовій формі[1]. До повідомлення рекомендовано додавати результати самостійного тесту на наявність (відсутність) конфлікту інтересів.

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

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

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

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.2. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

2) Розгляд повідомлення про наявність конфлікту інтересів.

Безпосередній керівник або керівник органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади, відповідно до частини третьої статті 28 Закону № 1700 протягом двох робочих днів після отримання такого повідомлення приймає рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів, про що повідомляє відповідну особу.

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

3) Врегулювання конфлікту інтересів безпосереднім керівником.

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

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

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

До спеціальних заходів врегулювання конфлікту інтересів відносять:

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

4) Самостійне врегулювання конфлікту інтересів.

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.3. Дисциплінарна відповідальність державних службовців

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

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

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

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

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

1) неухильне додержання Присяги державного службовця;

2) сумлінне виконання службових обов'язків;

3) сумлінне виконання правил внутрішнього службового розпорядку[1].

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

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

Правила внутрішнього службового розпорядку - це локальний нормативний документ, яким встановлюється режим робочого часу та відпочинку в державному органі, визначаються загальні вимоги щодо охорони праці та протипожежної безпеки в ньому, загальні правила етичної поведінки, а також регламентується

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

низка інших питань, пов'язаних із загальною організацією роботи такого державного органу.

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

Види дисциплінарних стягнень та умови їх застосування

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

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

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

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

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

Обставини, що пом'якшують відповідальність державного службовця:

1) усвідомлення та визнання своєї провини у вчиненні дисциплінарного проступку;

2) попередня бездоганна поведінка та відсутність дисциплінарних стягнень;

3) високі показники виконання службових завдань, наявність заохочень та урядових відзнак, урядових і державних нагород;

4) вжиття заходів щодо попередження, відвернення або усунення настання тяжких наслідків, які настали або можуть настати в результаті вчинення дисциплінарного проступку, добровільне відшкодування заподіяної шкоди;

5) вчинення проступку під впливом погрози, примусу або через службову чи іншу залежність;

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

6) вчинення проступку внаслідок неправомірних дій керівника.

Обставини, що обтяжують відповідальність державного службовця:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Дисциплінарна комісія з розгляду дисциплінарних справ та її повноваження

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

Ідея запровадження інституту дисциплінарної комісії

РЕПОЗИТОРІЙ ДДУ

полягає у мінімізації суб'єктивного впливу у процесі здійснення дисциплінарного провадження.

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

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

Дисциплінарна комісія утворюється у складі не менше шести членів.

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

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

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

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

Прийняття рішення про накладення дисциплінарного стягнення

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

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

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

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

Керівник, уповноважений накладати дисциплінарні

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

стягнення, може обмежитись усним зауваженням за вчинення державним службовцем незначного дисциплінарного проступку.

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

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

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

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

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

Оскарження рішення про накладення дисциплінарного стягнення

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

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

Строк, протягом якого державний службовець може подати скаргу щодо накладення на нього дисциплінарного стягнення, - 10 календарних днів після одержання державним

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

службовцем копії наказу (розпорядження) про накладення дисциплінарного стягнення.

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

Зняття дисциплінарних стягнень

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

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

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

Перелік нормативно-правових актів:

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Електронне декларування в деталях[1]

Електронне декларування в деталях

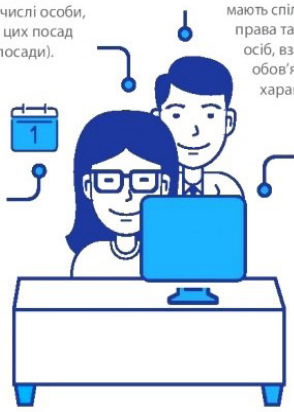
18 березня набули чинності зміни до Закону України "Про запобігання корупції", які внесли деякі корективи до правового регулювання декларування в Україні. Про це та інші важливі питання декларування в Україні за новою формою, дивіться в спеціальній інфографіці від Transparency International Україна.

Хто подає декларації?

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

Чи декларується інформація про членів сім'ї?

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



Коли подається декларація?

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

Яким чином подається декларація?

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

Що саме декларується?

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

TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Відповідальність

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

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

Компетентний орган: НАЗК.

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

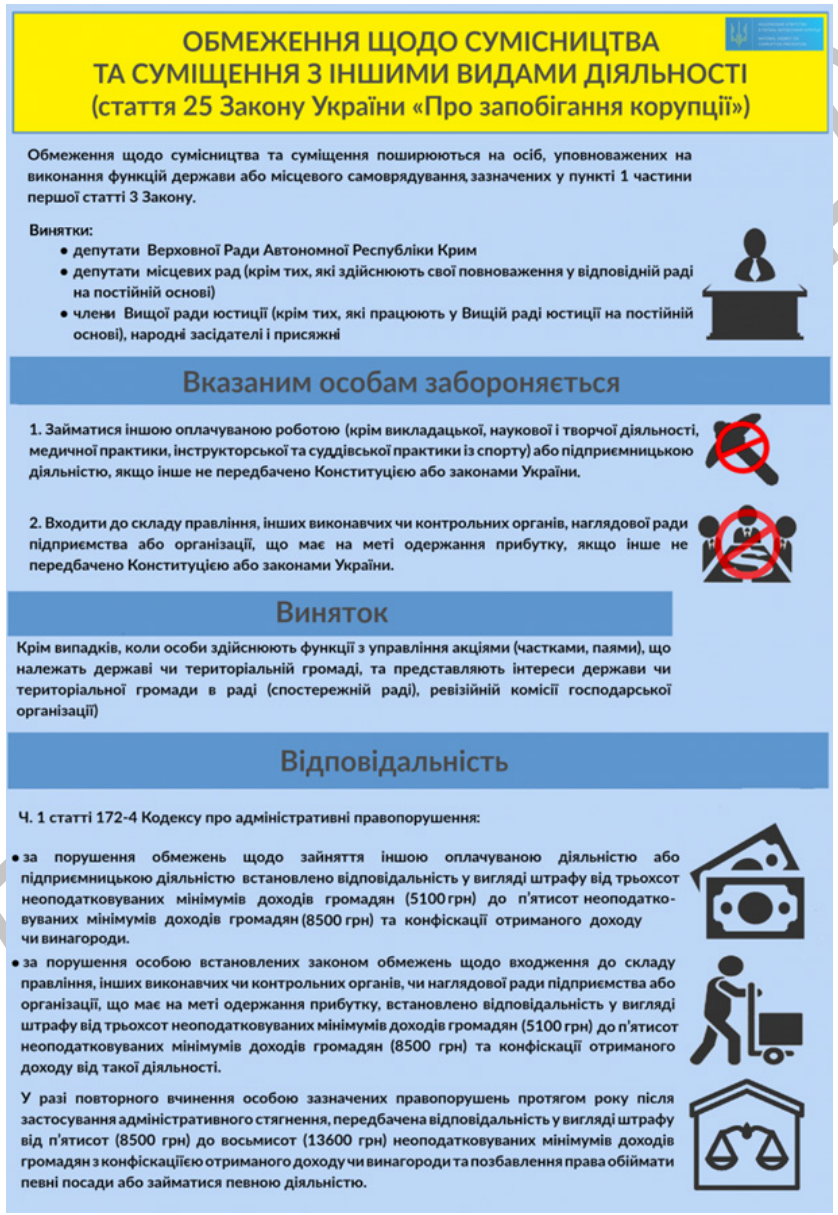
Покарання: від 2 500 (42 500 грн) до 3 500 (59 500 грн) неоподаткованих мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від ста п'ятдесяти до двохсот сорока годин, або позбавленням волі на строк до двох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк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

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

[1] Transparency International Україна

ДОДАТКИ

Додаток 2. Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності[1]



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

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

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

Вказаним особам забороняється

1. Займатися іншою оплачуваною роботою (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України.

2. Входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів, наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України.

Виняток

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

Відповідальність

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

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

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

[1] Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання та протидії корупції. Режим доступу: https://nazk.gov.ua

РОЗДІЛ IV. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ДОДАТКИ

Додаток 3. Е-декларування: відповідальність[1]

[1] Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання та протидії корупції. Режим доступу: https://nazk.gov.ua

100-річчя державної служби України

РОЗДІЛ V.
УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.1. Управління талантами на державній службі
5.2. KPI та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.1. Управління талантами на державній службі

Сьогодні під час швидких змін умов життя та посиленні глобалізаційних процесів, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя представники як приватного, так і державного сектора повинні бути готовими швидко переорієнтовуватись на більш технологічні виробництва та активніше застосовувати новітні управлінські підходи і методи, які забезпечать їх стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Важливою складовою цих процесів є *залучення високопрофесійного кадрового ресурсу*, який спрямовує свою діяльність на досягнення мети організації і стане інвестицією у її майбутній розвиток. Також для сучасної організації важливим завданням є *побудова та впровадження довготривалої стратегії пошуку, залучення та утримання талановитих співробітників*.

Провідні кампанії світу (Google, Microsoft, Apple, Facebook, PepsiCo Inc., Johnson & Johnson, General Electric, IBM, Nike тощо) використовують різні моделі управління талантами для створення ефективної системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі. *У всіх цих компаній є спільні ціннісні орієнтири* такі як, командна робота, увага до клієнтів, справедливість по відношенню до персоналу, ініціативність та інновації, які забезпечили їх успіх на світовому ринку.

Таким чином, в сучасному розумінні ***управління талантами*** - це циклічний комплекс HR-процесів, що включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка потенціалу співробітників, планування їх подальшого розвитку та просування талантів. Системи управління талантами призначені для досягнення довгострокових цілей компаній за допомогою людського капіталу.

За даними дослідження компанії PriceWaterhouseCoopers (PwC) *керівництво органів державної влади на сьогодні стикається з такими ж самими проблемами, як і керівники приватних компаній - з необхідністю залучати, втримувати і мотивувати талановитих співробітників* і впроваджувати інноваційні операційні процеси, що забезпечить результативність та ефективність діяльність при мінімізації витрат[1].

Актуальність впровадження моделі управління талантами на державній службі визначається необхідністю переформатування системи державного управління відповідно до критеріїв, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, Стратегії

Складові таланту:
- результативність;
- здатність до навчання;
- наслідування цінностей організації;
- мотивація та амбіції.

Виділяють 2 типи працівників – високопрофесійні (HiPro) та високопотенційні (HiPo).

Високопрофесійні (HiPro):
- експертність у певній функціональній сфері;
- добре працюють із стандартними завданнями;
- стиль мислення вужчий (функціональний);
- можуть відчувати складнощі в процесі змін;
- на них легко покластися, хороші наставники.

Високопотенційні (HiPo):
- інноваційний, креативний підхід для досягнення цілей;
- можуть добре справлятися в умовах невизначеності;
- більш широке коло інтересів;
- лідери змін;
- не готові стояти на місці, більш вимогливі.

[1] Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника (февраль 2013 г.) / PriceWaterhouseCoopers (PwC) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf.

ПРОЕКТ ПЕРЕГЛЯДУ

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Управління талантами (анг. Talant Management) – сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати персонал, який здатний робити чималий внесок в розвиток компанії та задовольняти поточні і майбутні її цілі. В англійській мові управління талантами також відоме як HCM (Human Capital Management).

Автором терміну є Девід Уоткінс, генеральний директор Softscape, що уперше використав його в статті, опублікованій в 1998 році[1], і надалі розвинув у книзі «Системи управління талантами» в 2004 році[2],

сталого розвитку «Україна - 2020», Програмі діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки тощо.

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

Реалізація системних реформ передбачає необхідність формування нової генерації державних службовців - професійно-компетентних, відданих справі і своїй державі, ініціативних, цілеспрямованих, готових брати на себе відповідальність, висувати та втілювати в життя найсміливіші задуми.

У цьому контексті органи державної влади стають об'єктами конкурентної боротьби з метою пошуку та залучення компетентних, професійних, креативних, ініціативних працівників здатних до вирішення поставлених завдань у найкоротші терміни.

В Україні поняття «управління талантами» законодавчо не закріплене, але *елементи цієї моделі покладені в основу завдань та заходів реформи державного управління і державної служби*.

Зокрема, одним з напрямів Стратегії, «Державна служба та управління людськими ресурсами», *визначено необхідність побудови професійної державної служби*.

В основу принципів реформування державної служби в Україні, що закріплені Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року №889-VIII (далі - Закон), покладена модель управління талантами, а саме:

- ефективне управління людськими ресурсами;
- забезпечення рівного доступу до державної служби відповідно до результатів конкурсного відбору на основі особистих якостей та досягнень кандидатів на посади;
- прозорий відбір і призначення;
- справедливе та неупереджене оцінювання результатів діяльності;
- професійний розвиток, мобільність та просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків, з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- справедлива та прозора модель оплати праці відповідно до результатів службової діяльності державних службовців;
- сприяння доброчесності.

Ці пріоритети забезпечать приплив «свіжих» кадрів, талановитої молоді та інноваційних ідей, а також мотивацію і утримування талановитих державних службовців.

Відповідно до положень Закону *повноваженнями щодо управління талантами в державному органі наділені керівники державної служби та служби управління персоналом.* Зокрема,

[1] Watkins, David. Lightyear - An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated (1998). - Available at: http://www.webcitation.org/6ALLPWLql.

[2] Schweyer, Allan. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. John Wiley & Sons (2004). - Available at: https://www.wiley.com/en-us/Talent+Management+Systems%3A+Best+Practices+in+Technology+Solutions+for+Recruitment%2C+Retention+and+Workforce+Planning-p-9780470833865.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

на керівника державної служби в державному органі покладено функції щодо:

- організація планування роботи з персоналом державного органу;
- забезпечення планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі;
- забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;
- здійснення планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою та мовами національних меншин, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи тощо.

Служби управління персоналом також отримали відповідні повноваження щодо добору персоналу, планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Управління талантами на державній службі забезпечить ефективне використання потенціалу державного службовця через призначення осіб на посади державної служби, у тому числі управлінські, виключно за результатами конкурсу та з урахуванням наявних в них професійних компетентностей, управлінського досвіду, попередніх заслуг і здобутків. Такий підхід дозволяє співвідносити потреби особового зростання кандидата з цілями розвитку самого державного органу.

Взаємозв'язок планування кар'єри, професійного розвитку та оцінки результатів службової діяльності і відповідності державних службовців вимогам до їхньої професійної компетентності дозволяє визначати «сильні» сторони державних службовців, розширювати їх знання, розвивати у них певні навички і уміння, які дозволять їм надалі просуватися по службі, а також гарантувати їх належну мотивацію до високої результативності у своїй роботі.

З цього виходить, що ***управління талантами на державній службі*** - це використання стратегічного планування і управління персоналом для того, щоб державний орган міг досягти поставлених цілей.

Модель управління талантами на державній службі наведено у додатку 2 до цього розділу.

Система управління талантами на державній службі передбачає цілісний підхід до роботи з управління людськими ресурсами як керівників державної служби, працівників служб персоналу, керівників структурних підрозділів, так і кожного окремо взятого державного службовця з метою забезпечення ефективного функціонування органу державної влади.

Разом з тим, левова частина покладена на керівника державної служби, який має створити ціннісні орієнтири розвитку установи та служби управління персоналом, що у своїй діяльності мають використовувати необхідні HR-процеси і інструменти.

Паралельно з цим, в 1998 році розробкою концепції «Управління талантами» зайнялася міжнародна консалтингова компанія McKinsey, результатом чого стала публікація масштабного дослідження «Війна за таланти» (2001 рік)[1].
Але ще задовго до Девіда Уоткінсона та дослідження компанії McKinsey дана проблема була висвітлена в опублікованій в 1991 році статті спеціалістом з теорії організації Джеймса Марча «Exploration and Exploitation in organizational Learning», в якій за допомогою методів математичного моделювання було виявлено, що якщо організація ставить головною метою виживання на ринку, то необхідно підвищувати результативність праці найменш ефективних працівників, якщо ж організація прагне зайняти лідируючі позиції - необхідно спрямувати свою діяльність на відбір та розвиток найрезультативніших працівників.

[1] Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston, Mass: Harvard Business School Press. - Available at: http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories.pdf

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

До кінця 2000-х років склалося декілька уявлень про управління талантами:

• як про набір процесів управління персоналом (відбір, оцінка, навчання, утримання і т.д.), що насичують організацію потрібними (ефективними) людьми і що підтримують її в цьому стані.

У рамках цього уявлення організації не здійснюють чіткого розподілу працівників на талановитих і ні - важливо щоб усі працівники були максимально ефективні у рамках тієї роботи, яку вони виконують.

• як про процеси управлінні особливими (талановитими) людьми, яких за визначенням в компанії не може бути багато. У рамках такого трактування мається на увазі чіткий розподіл працівників на «талановитих» (HiPo-спеціалістів) та інших; для «талантів» використовуються спеціальні технології управління і розвитку.

При побудові системи управління талантами на державній службі ***потрібно враховувати специфіку діяльності кожної установи та ряд загальних рекомендацій, як для керівника державної служби, так і служби управління персоналом***[1]:

1. Стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку установи.
2. Культивація у співробітників інноваційного мислення та ініціативності.
3. Підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, в тому числі для обговорення ключових завдань розвитку установи.
4. Формування сильного корпоративного іміджу установи.
5. Відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярною організацією заходів звітування.
6. Активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій.
7. Горизонтальне управління і піклування про всі наявні ресурси, акцент на формуванні команди.
8. Створення реальних можливостей для кар'єрного зростання.
9. Створення системи кураторів-наставників для нових співробітників.
10. Організація системи матеріального та не матеріального стимулювання.
11. Створення проектних команд для вирішення конкретних завдань.
12. Проведення на постійній основі оцінки потреб установи у персоналі.
13. Організація підвищення рівня професійної компетентності, в тому числі особистісного самовдосконалення, державних службовців для забезпечення їх безперервного професійного зростання.
14. Запровадження, за необхідності, ротації співробітників всередині установи.
15. Організація обміну досвідом та кращими практиками для забезпечення спадкоємності персоналом та професійного зростання працівників.

Запровадження моделі управління талантами на державній службі дозволить перетворити державу на конкурентного та престижного роботодавця. Державна служба, як і робота в бізнесі, стане більш орієнтованою на результат та матиме чіткі показники ефективності своєї діяльності.

[1] Dr. John Sullivan. "40 Talent Principles That Represent the Future of HR". - ERE. Recruting Intelligence, April 25, 2016. - Available at: https://www.ere.net/the-future-of-hr-is-already-here-dominate-your-industry-by-adopting-these-silicon-valley-principles/.
Д-р Джон Салліван є всесвітньо відомим HR-лідером з Кремнієвої долини, генеральним керуючим талантами в Agilent Technologies. Автор понад 900 статей і 10 книг в сфері управління талантами.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.2. KPI та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця

Підвищення ефективності діяльності органів державної влади, якість реалізації державних функцій і впровадження нових методів управління стали головною метою усіх значних реформ державної служби, що здійснювалися за останні роки в різних країнах. Як показує практика, успіх проведення реформ великою мірою залежить від створення ефективної ***системи ключових показників ефективності діяльності (Key Performance Indicators, KPI) державних службовців та їх оцінки***, від зацікавленості державних службовців у досягненні суспільно значущих цілей і завдань.

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні.

Правовою основою для впровадження системи KPI є:

- постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»;
- розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.04.2018 № 238-р «Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2018 рік»;
- розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.04.2018 № 239-р «Про затвердження завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2018 рік»;
- наказ НАДС від 27.11.2017 № 236 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань та ключових показників результативності Генерального директора директорату, директора генерального департаменту та Генерального директора Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України на період випробовування»;
- наказ НАДС від 27.11.2017 № 237 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості

Ключові показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показники є типом вимірювання ефективності. KPI оцінюють успіх організації чи конкретної діяльності (наприклад, проекти, програми, продукти та інші ініціативи), в яких вона бере участь[1].

KPI – показники діяльності працівника, підрозділу (організації), які допомагають йому/їй у досягненні стратегічних та операційних цілей. Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії[2].

Показники діяльності – це норми, за допомогою яких оцінюється прогрес у досягненні стратегічних цілей. Вони необхідні для виконання стратегічних планів.

[1] Fitz-Gibbon, C. T. (1990). Performance indicators. Clevedon, Avon, England: Multilingual Matters. - 111 p. https://books.google.com.ua/books/about/Performance_Indicators.html?id=uxK0MUHeil4C&redir_esc=y

[2] Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3rd ed. John Wiley & Sons,. Available at: http://pro-u4ot.info/files/books/finance/Key_Performance_Indicators.pdf. Офіційний веб-сайт Девіда Парментара - http://kpi.davidparmenter.com/, http://davidparmenter.com/.

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

Якщо вони взаємопов'язані таким чином, що менеджери можуть розробити на їхній основі певний курс дій, то вони подають якісь сигнали, змушуючи менеджерів приймати певні управлінські заходи у випадку відхилення фактичних результатів від запланованих. Тому показники діяльності роблять бачення й цілі організації такими, що піддаються вимірюванню.

Показник діяльності організації – це індикатор, що тісно пов'язаний із критичним фактором успіху й стратегічною метою організації і який дозволяє зрозуміти, як протікає той або інший процес[1].

службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;
- наказ НАДС від 11.04.2018 № 84 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А».

Відповідно до статті 44 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2018 №889-VII (далі - Закон) та Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців *процес оцінки ефективності містить у собі такі елементи*: встановлення чітких стандартів діяльності для кожної посади і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності, оцінку відповідності рівня професійної компетентності державного службовця встановленим вимогам та оцінку відповідності результатів його службової діяльності показникам результативності, ефективності та якості, що визначені з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Метою оцінювання є визначення шляхів для покращення роботи апарату і конкретного державного службовця, а також встановлення форм і обсягів заохочення державних службовців для поліпшення якості результатів їх діяльності.

Існують чотири види показників діяльності:
- ключові показники результативності (KRI), що характеризують стан справ у цілому;
- операційні показники результативності (RI), які вказують на те, що вже зроблено;
- операційні показники ефективності (PI), які вказують на те, що варто робити;
- ключові показники ефективності (KPI), що вказують на те, як можна кардинально підвищити ефективність і результативність.

KRI - це набір показників, що відображають ті аспекти діяльності, які є найбільш важливими для сьогоднішнього і завтрашнього успіху організації. Вони відображають результати багатьох видів діяльності й дають уявлення про правильність напрямку руху. Проте на підставі KRI не можна одержати рекомендацій, як поліпшити ці результати. Тому ці показники зручні лише для вищого керівництва (тобто для людей, що не беруть участь у повсякденному управлінні діяльністю працівників).

KPI стосується більшості критичних факторів успіху й складових збалансованої системи показників. Він здійснює ефект «лавини». Поліпшення такого критичного фактору успіху, як задоволеність споживача, зробить позитивний вплив на багато інших показників.

KPI властиві такі сім характеристик:

1) нефінансовий характер показників (їхнє значення не виражається у національній чи іноземній валюті);

[1] Rampersad, H. K. (2003). Total performance scorecard: Redefining management to achieve performance with integrity. Boston, MA: Butterworth-Heinemann; Rampersad Ph.D., Hubert & Hussain MBA, Saleh. (2014). Personal Balanced Scorecard. 29-38. Офіційний веб-сайт Х'юберта Рамперсада - http://rampersad.sys-con.com/.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

2) вони відслідковуються часто (наприклад, щодня або навіть щогодини) або періодично;

3) вони вимагають втручання вищого керівництва та керівників структурних підрозділів;

4) вони вимагають розуміння й адекватних коригувальних дій усього персоналу;

5) вони припускають відповідальність конкретної особи або команди;

6) вони роблять значний вплив (наприклад, впливають на найбільш істотні критичні фактори успіху й більш ніж на одну складову збалансованої системи показників);

7) вони здійснюють позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші показники діяльності організації).

Розмежування між *KRI* і *KPI* вбачається в тому, що ключові показники результативності, охоплюють більший проміжок часу, ніж ключові показники ефективності. Вони переглядаються кожні півроку або раз на рік, у той час як KPI - щодня, раз на тиждень, щомісяця або щокварталу. Виділення *KRI* із загальної маси параметрів діяльності організації впливає на систему звітності. Це виражається в диференціації показників на ті, що мають значення на найвищому рівні, і на ті, що важливі на інших рівнях. Іншими словами, в організації повинні існувати звітність для вищого керівництва, що включає до 10 ключових показників результативності, і збалансована система показників, що містить до 20 показників (як RI, PI, так і KPI) для інших працівників.

Між KRI і KPI знаходиться велике число операційних показників ефективності та результативності. Вони доповнюють KPI і входять нарівні з ними у збалансовану систему показників - для організації в цілому й для кожного її підрозділу, департаменту або відділу.

Важливо, щоб при побудові системи показників вони були орієнтовані на поставлені стратегічні цілі та базувалися на таких принципах і вимогах:

- повнота - введення додаткового показника не змінює результат, тобто оцінку ефективності діяльності, на відміну від виключення одного показника з обраної їх множини;
- мінімальність - оцінювання ефективності діяльності здійснюється з використанням якнайменшої кількості показників;
- змістовність - кожен показник повинен відображати змістовну сторону аспектів оцінювання і забезпечення ефективності діяльності;
- вимірюваність - кожен показник повинен мати кількісне вимірювання, яке характеризує рівень ефективності діяльності за окремим напрямом;
- системність - врахування всіх можливих взаємозв'язків і взаємозалежностей структурного підрозділу, організації та сфери діяльності в цілому;
- прийнятного ризику - розроблення і реалізація

Критичний фактор успіху (Critical Success Factor, CSF) – важливі вимоги або необхідні умови, які повинні бути задоволені для забезпечення досягнення мети системи.

CSF представляють кінцеві результати, далеко не всі (можливо, не більше трьох-п'яти), які дуже важливі з точки зору всієї системи. Кожен CSF має необхідні умови для свого виконання. Єдине реальне відмінність між CSF і необхідними умовами - їх близькість до досягнення мети і ступеня їх специфічності.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

допустимих заходів щодо недопущення виникнення граничних ситуацій у діяльності структурного підрозділу та організації.

Особливої уваги варто приділити саме принципу змістовності і мінімальності.

Р. Каплан і Д. Нортон рекомендували використовувати не більше 20 показників[1]. Хоуп і Фрейзер - не більше 10[2], Д. Парментер пропонує правило «10/80/10»: організація повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 операційних показників ефективності та результативності і 10 ключових показників ефективності.

Будь-який стратегічний план діяльності державного органу, установи, організації передбачає розробку чіткого набору KPI, який може перекласти стратегію на керовані оперативні дії для працівників. Як правило, стратегія не може досягти цієї мети, якщо вона до неї розроблено незбалансовані, нечіткі або забагато KPI. Це може послабити фокус на цілях, ускладнюючи передачу персоналу послідовного плану впровадження. KPI повинні надати особам конкретні посилання на цілі організації чи сфери діяльності.

Більш того, великий перелік KPI, які не мають чітких зв'язків із загальними цілями державного органу, установи, організації чи сфери діяльності, можуть бути ознакою більшої проблеми: відсутності стратегічного фокусування. Вибрані KPI до будь-якої стратегії повинні мати чіткі та тверді посилання на загальну ефективність. Розуміння важливості KPI управління цим цілями є необхідною умовою для надання належної та оперативної інформації на операційному рівні, де забезпечують впровадження стратегії.

При використанні методу оцінки за KPI для кожного державного службовця формується система цілей його професійної службової діяльності, показники ефективності і результативності і планові значення цих показників, що встановлюються на звітний період.

Система цілей професійної службової діяльності державного службовця формується на основі його посадових обов'язків і відповідальності, встановлених посадовою інструкцією, з урахуванням декомпозиції довгострокових і середньострокових цілей державного органу.

Складність при побудові комплексних систем результативності, ефективності та якості діяльності пов'язана з такими обставинами. Орієнтація на кінцеві результати, які виражаються в соціальному й економічному ефекті, призводить до складності визначення кінцевого внеску окремо взятого службовця у досягнутий результат, а для об'єктивної оцінки його діяльності необхідно сформувати якомога чіткіші показники.

Також варто зазначити, що показники багато в чому залежать і від зовнішніх чинників, на які службовець не може справити

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.2. KPI та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця

[1] Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. - 321 p. - ISBN 0875846513.

[2] Hope, J., & Fraser, R. (2003). Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

значного впливу. На практиці виявляється дуже важко оцінити кінцеві результати діяльності службовців у чистому вигляді, без урахування дії зовнішніх чинників.

Таким чином, необхідно сформулювати і вибрати такі показники, які максимально відображали б «ступінь причетності і внеску» конкретного службовця по відношенню до певного чинника.

Зокрема, з погляду оцінки раціональності використання ресурсів, при досягненні або недосягненні запланованих результатів виділяються показники, що характеризують витрати на здійснення певної діяльності, а також особисті і професійні характеристики (*inputs*). Крім того, зазвичай в особливу групу виділяють показники, що характеризують процес виконання посадових обов'язків службовцем (*processes*). Такі показники обумовлюють терміни або стандарти здійснення певного роду дій. І, нарешті, остання група показників результативності діяльності службовців, яку виділяють окремо, це показники впливу (*impacts*), що характеризують ефект дії службовця на керовану підсистему або певну цільову групу.

Досвід таких країн, як США, Канада, Великобританія, Сінгапур, Австралія, Нова Зеландія і Японія показує, що при оцінці результативності діяльності службовців різним групам вищенаведених показників необхідно надавати різну значущість. Наприклад, показників безпосередніх результатів (*outputs*) державним службовцям простіше досягти, ніж показників кінцевих ефектів (*outcomes*), тому значущість останніх повинна бути більшою[1].

Формування системи цілей професійної діяльності держслужбовця здійснюється при дотриманні таких вимог:

1. кожна поставлена на звітний період мета має бути конкретною, вимірюваною, досяжною, обмеженою/визначеною у часі, узгодженою з цілями діяльності державного органу або його структурного підрозділу. Прикладом неправильно поставленої мети може бути «Підвищити задоволеність громадян». Правильним формулюванням цієї мети буде: «До 1 липня

[1] Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування: навч. посіб. / В. М. Сороко. - К.: НАДУ, 2012. - 260 с. - С. 27-91. - Режим доступу: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5778ebf7-a0d2-4c8f-8fff-d1ccad0c165a.pdf;
Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007), "Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD Publishing. - Available at: https://www.oecd.org/gov/pem/38990099.pdf;
Colin Talbot (2010). Performance in Government The Evolving System of Performance and Evaluation Measurement, Monitoring, and Management in the United Kingdom. ECD Working Paper Series, No. 24. - Available at: http://siteresources.worldbank.org/INTEVACAPDEV/Resources/ecd_24.pdf;
Досвід державної служби Великобританії - https://www.gov.uk/government/publications/performance-indicators, https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success;
Досвід державної служби Канади - https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/ti-it/normesurveilrend-perfmonitorstandard-4-eng.html, https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/centre-excellence-evaluation/guide-developing-performance-measurement-strategies.html, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc= s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwil_fSYqczaAhWRb1AKHY-9BrQQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.tbs-sct.gc.ca%2Fsi-as%2Fkpi-icr%2Fkpi-icr-eng.rtf&usg=AOvVaw0eKFkTvyy35funJy2v9MBh.

РЕПОЗИТОРІЙ НАДУ

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.2. KPI та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця

2018 року оцінка задоволеності громадян, яким надаються послуги, повинна скласти не менше 4 балів з 5 за п'ятибальною шкалою».

2. результати досягнення поставленої мети безпосередньо залежать від ефективності і результативності професійної службової діяльності державного службовця;
3. при розробці системи цілей діяльності державного органу і його структурних підрозділів необхідно враховувати наявність таких перспектив:
   - ефективність використання бюджетних коштів;
   - дотримання інтересів громадян;
   - забезпечення ефективності організаційних процесів в державному органі;
   - забезпечення професійного розвитку державних службовців державного органу.

Систематизація цілей і завдань професійної службової діяльності державного службовця здійснюється шляхом декомпозиції цілей і завдань державного органу в цілому до рівня цілей і завдань конкретного державного службовця і включає 3 етапи[1]:

1. *Визначте систему цілей діяльності державного органу, яка одночасно буде системою цілей діяльності його керівника*. Основою для розробки системи цілей діяльності державного органу є стратегічні документи країни, державні програми, плани діяльності державного органу, положення про державний орган і інші документи. Загальне число цілей діяльності державного органу рекомендовано встановлювати в інтервалі від 10 до 15. Для кожної мети встановлюється не більше 3 показників ефективності і результативності.
2. *Визначте системи цілей діяльності структурних підрозділів державного органу*. Системи цілей діяльності структурних підрозділів державного органу є системами цілей професійної службової діяльності керівників цих структурних підрозділів. Цілі діяльності структурних підрозділів державного органу формуються так, щоб їх досягнення забезпечувало досягнення цілей діяльності державного органу. Основою для розробки системи цілей діяльності структурного підрозділу державного органу є розроблений на 1 етапі організаційний документ. В процесі цієї роботи враховується зміст положення про структурний підрозділ державного органу. Загальне число цілей діяльності структурного підрозділу державного органу рекомендовано встановлювати

[1] Rachad Baroudi (2014) "Key performance indicators: Winning tips and common challenges". E&Y Hournal "Performance", Volume 6, Issue 2. - pp. 36-43. - Available at: http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/EY-performance-volume-6-issue-2/$FILE/EY-performance-volume-6-issue-2.pdf;
PriceWaterhouseCoopers' Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter. - Available at: https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

в інтервалі від 3 до 5. Для кожної мети встановлюється не більше 3 показників ефективності і результативності.

3. *Сформулюйте систему цілей і завдань професійної службової діяльності державного службовця*. Системи цілей і завдань професійної службової діяльності державного службовця одного самостійного структурного підрозділу державного органу формуються так, щоб їх досягнення забезпечувало досягнення цілей діяльності цього структурного підрозділу державного органу. Основою для розробки системи цілей професійної службової діяльності цивільного службовця є організаційний документ, розроблений на 2 етапі. Сформована система цілей вноситься в профіль посади, на підставі якого розробляється посадовий регламент. Загальне число цілей професійної службової діяльності державного службовця рекомендується встановлювати в інтервалі від 1 до 3, загальне число завдань професійної службової діяльності державного службовця - в інтервалі від 3 до 7. Для кожного завдання встановлюється не більше 3 показників ефективності і результативності.
4. *Для кожної мети діяльності визначте показники ефективності і результативності* - кількісні або якісні характеристики діяльності, що дозволяють визначити ступінь досягнення мети, оцінити об'єм і якість отриманого результату, терміни виконання і ефективність використання ресурсів.
5. *В цілях забезпечення досягнення найбільш значущих цілей діяльності число показників ефективності і результативності має бути обмеженим*. Для оцінки ефективності і результативності професійної службової діяльності керівника державного органу рекомендується встановлювати не більше 25 показників ефективності і результативності, керівники структурних підрозділів державного органу - не більше 10 показників ефективності і результативності, інших державних службовців - не більше 5 показників ефективності і результативності.
6. *З метою підвищення достовірності оцінки ефективності і результативності професійної діяльності державного службовця рекомендується встановлювати різну вагу для кожного показника ефективності і результативності, характеризуючі його значущість порівняно з іншими показниками ефективності і результативності*. Вага показників ефективності і результативності встановлюються експертним шляхом виходячи зі встановленої для державного органу пріоритетності цілей його діяльності. При визначенні ваги показників ефективності і результативності професійної діяльності керівників державного органу і його структурних підрозділів

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.2. KPI та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

рекомендується дотримуватися таких пропорцій щодо стратегічних перспектив для забезпечення збалансованості показників ефективності і результативності за всіма оцінюваними сферами діяльності:

- ефективність використання бюджетних коштів і підсумки цільової діяльності - сумарна вага показників ефективності і результативності не повинна перевищувати 50%;
- підвищення задоволеності громадян і організацій - не більше 30%;
- вдосконалення організаційних процесів і реалізація ключових функцій - не більше 30%;
- професійний розвиток кадрового складу державного органу - не більше 30%.

7. При визначенні ваги показників ефективності і результативності професійної діяльності державних службовців, що заміщають інші посади державної служби, вага показників ефективності і результативності щодо стратегічної перспективи «Вдосконалення організаційних процесів і реалізація ключових функцій» може досягати від 80% до 100%.

Найбільш поширена класифікація і типи показників результативності діяльності державних службовців представлені *у додатку 3*. Також нижче наведено приклади гарно розроблених КРІ для державних органів та установ України[1].

Відповідно до статті 44 Закону оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», здійснюється суб'єктом призначення.

Державного службовця ознайомлюють з результатами оцінювання його службової діяльності під підпис протягом трьох календарних днів після проведення оцінювання.

Висновок щодо результатів оцінювання затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням.

У разі отримання державним службовцем негативної оцінки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання результатів його службової діяльності.

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.2. КРІ та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця

[1] Ключові показники ефективності (KPIs) для Державної фіскальної служби Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.slideshare.net/sadovnychyi/kpi-66595898;
Досвід співпраці з міжнародними партнерами в реалізації стратегії розвитку міста/ International cooperation institute of the city Lviv [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.slideshare.net/vmr_presentations/international-cooperation-institute-of-the-city-lviv-33309356;
Результати роботи ДП «ОХТИРСЬКИЙ КХП» за другий квартал та І півріччя 2017 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ppt-online.org/212564.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Висновок, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання службової діяльності, може бути оскаржений державним службовцем у порядку, визначеному статтею 11 цього Закону.

Державний службовець має право висловити зауваження щодо оцінювання результатів його службової діяльності, які долучаються до його особової справи.

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі відповідно до цього Закону.

У разі отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 цього Закону.

Державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності[1], яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює.

Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби[2].

За останні роки організації радикально змінили методи виміру, оцінки та визнання результатів роботи працівників. Згідно з результатами дослідження компанії Deloitte реорганізація управління ефективністю набирає обертів: 79% керівників оцінили її високий пріоритет, порівняно з 71% три роки тому, до того ж 38% назвали проблему «дуже важливою». Ефективність нових методів роботи є високою: 90% компаній, які змінили методи управління ефективністю, бачать безпосереднє покращення взаємодії, 96% говорять, що процеси стали простішими, а 83% стверджують, що вони спостерігають, як зростає якість взаємодії між працівниками та менеджерами[3].

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.2. KPI та оцінка результатів діяльності як елементи механізму оцінки потенціалу та професійного розвитку державного службовця

[1] Наказ НАДС від 30.03.2018 № 74 «Про затвердження Методики складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця».

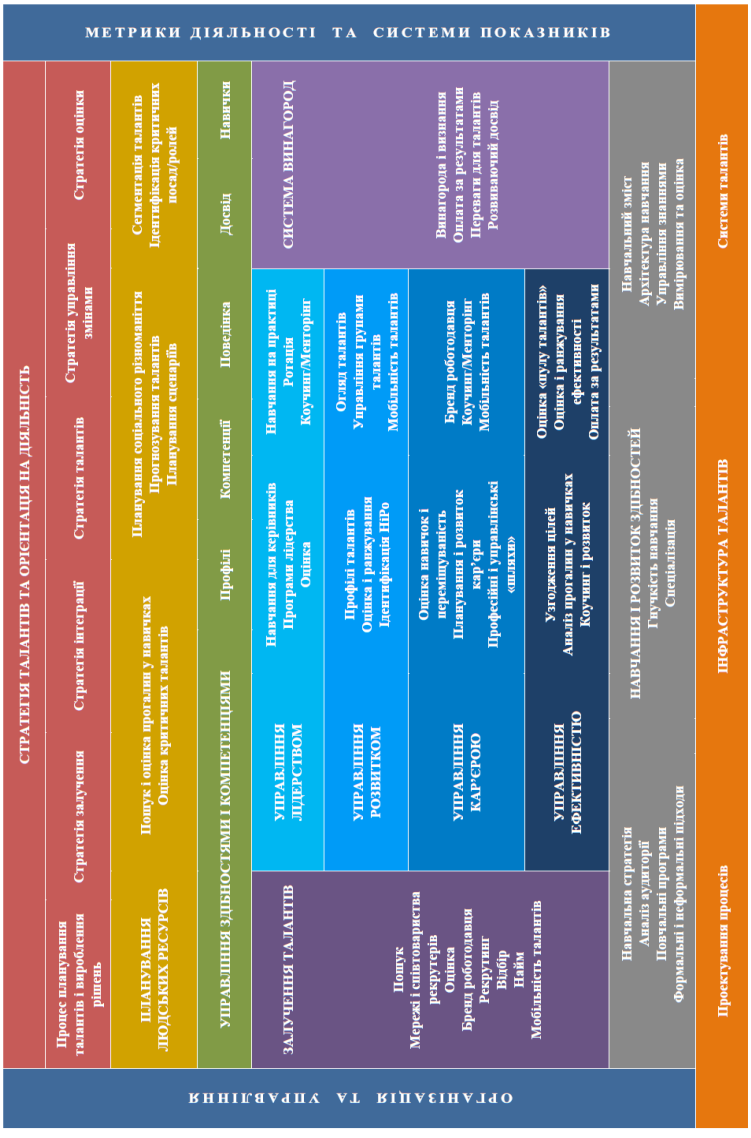
[2] Наказ НАДС від 23.03.2017 № 108 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування».

[3] Управління ефективністю: виграшна комбінація. Розділ 5 із Звіту компанії Deloitte «Тенденції у сфері управління персоналом - 2017» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-5th-trend.html, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2017-5.pdf

ДЛЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВИДАННЯ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Рамка ефективного управління талантами та професійним розвитком[1]



[1] Josh Bersin. "A New Talent Management Framework". Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, May 11, 2010. Available at: http://blog.bersin.com/a-new-talent-management-framework/.

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДОДАТКИ

Додаток 2. Модель управління талантами на державній службі

ПРИНЦИПИ	ПРАКТИКИ
Узгодженість з стратегією розвитку організація	*Пошук та залучення*
Корпоративна культура	*Професійна адаптація* *Наставництво*
Вертикальна і горизонтальна взаємодія	*Оцінка результатів службової діяльності*
Баланс стратегічних і короткострокових цілей	*Індивідуальна програма підвищення професійної компетентності*
Позитивний мідж установи	*Кар'єрне просування*
Раціональне використання ресурсів	*Професійне навчання, стажування*
Інновації в діяльності	*Об'єктивна оплата праці за результатами роботи*
Ефективна комунікація (зовнішня та внутрішня)	*Заохочення працівників*
Ефект причетності	*Розвиток лідерського потенціалу*
Прозорість у діяльності	*Стратегічне планування людських ресурсів*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

ДОДАТКИ

Додаток 3. Види показників ефективності діяльності державних службовців[1]

Тип показника ефективності	Опис	Приклади
Показники ресурсів (Input measures)	*Показники, що характеризують витрати на здійснення певної діяльності і (або) набір вимог до професійних та особистих навичок службовця*	*Обсяг фінансових коштів, виділених на реалізацію програми. Наявність сертифікатів, що оцінюють знання іноземної мови. Витрати на відрядження*
Показники процесів (Process measures)	*Показники, що характеризують терміни і нормативи виконання певної діяльності*	*Середня тривалість узгодження одного проекту нормативно-правового акта. Кількість днів відхилення від графіка проведення перевірок. Середній час очікування споживача послуги в черзі*
Показники безпосередніх результатів (Output measures)	*Показники, що характеризують обсяг виконаної роботи (наданих послуг)*	*Відсоток розглянутих скарг. Число активних проектів на поточну дату. Частка проектів документів, оформлених із порушенням встановлених вимог*
Показники кінцевих ефектів (Outcome measures)	*Показники, що характеризують ступінь досягнення цілей і завдань органів влади і (або) зміну в стані цільової групи споживачів послуг*	*Число загиблих в автокатастрофах на дорогах, що пройшли інспекцію не більше року тому. Скорочення числа здійснення злочинів на 10 тис. жителів. Частка інвалідів, які пройшли програми соціальної реабілітації*
Показники впливу (Impact measures)	*Показники, що характеризують ефект дії державного службовця на керовану підсистему або певну цільову групу*	*Сума коштів, заощаджених при впровадженні пропозиції. Число громадян, задоволених якістю і своєчасністю надання послуги. Відсоток прийнятих поправок у законопроект*

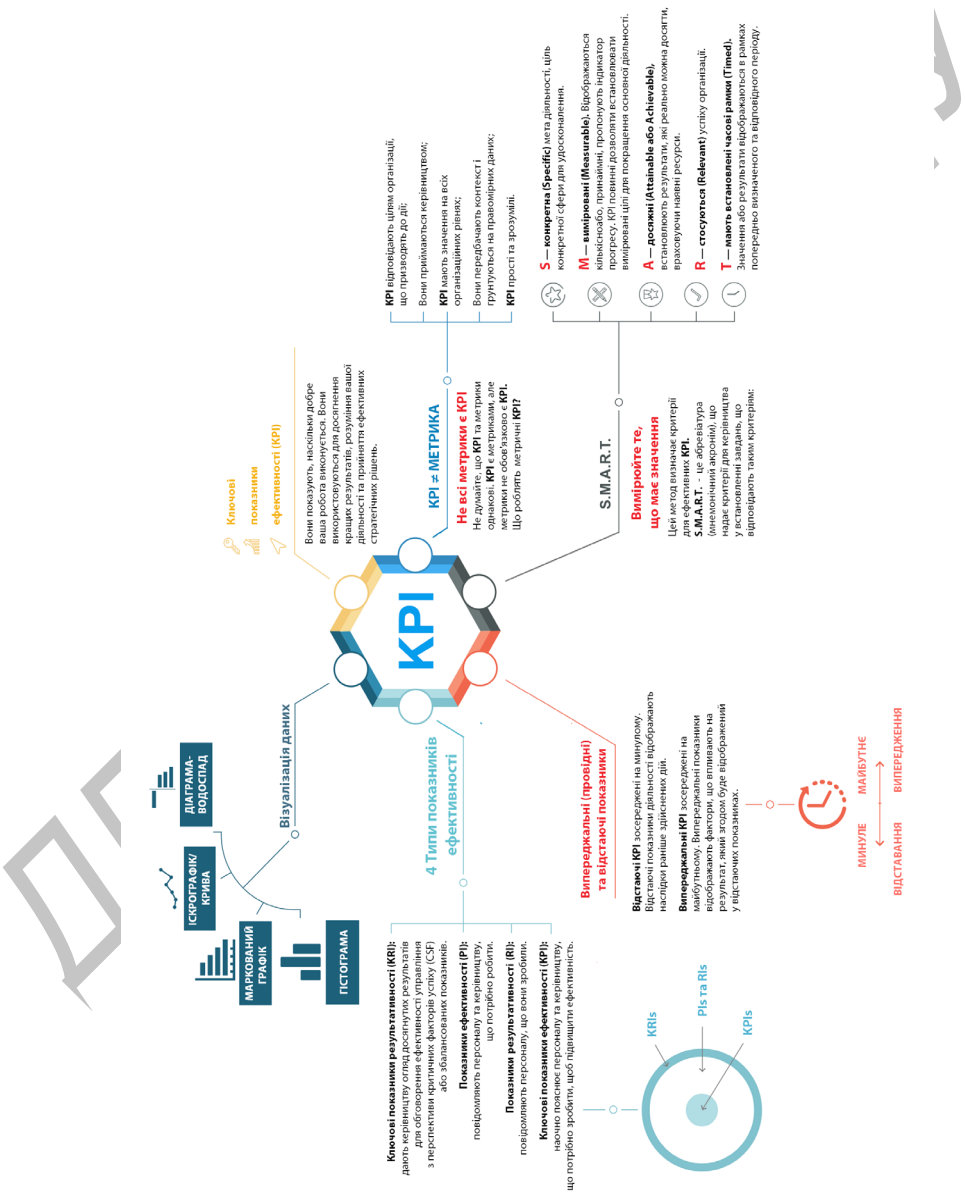
[1] Сороко В. М. Оцінка ефективності діяльності державних службовців / В. М. Сороко // Вісн. держ. служби України. - 2006. - № 2. - С. 20-26 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://shron1.chtyvo.org.ua/Visnyk_derzhavnoi_sluzhby_Ukrainy/2006_N2.pdf, https://docs.google.com/viewer?url=http://www.ukrcenter.com/!FilesRepository/Literature_Upload3//7e9f6487-4202-493e-9631-e593a59588a9.pdf.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДОДАТКИ

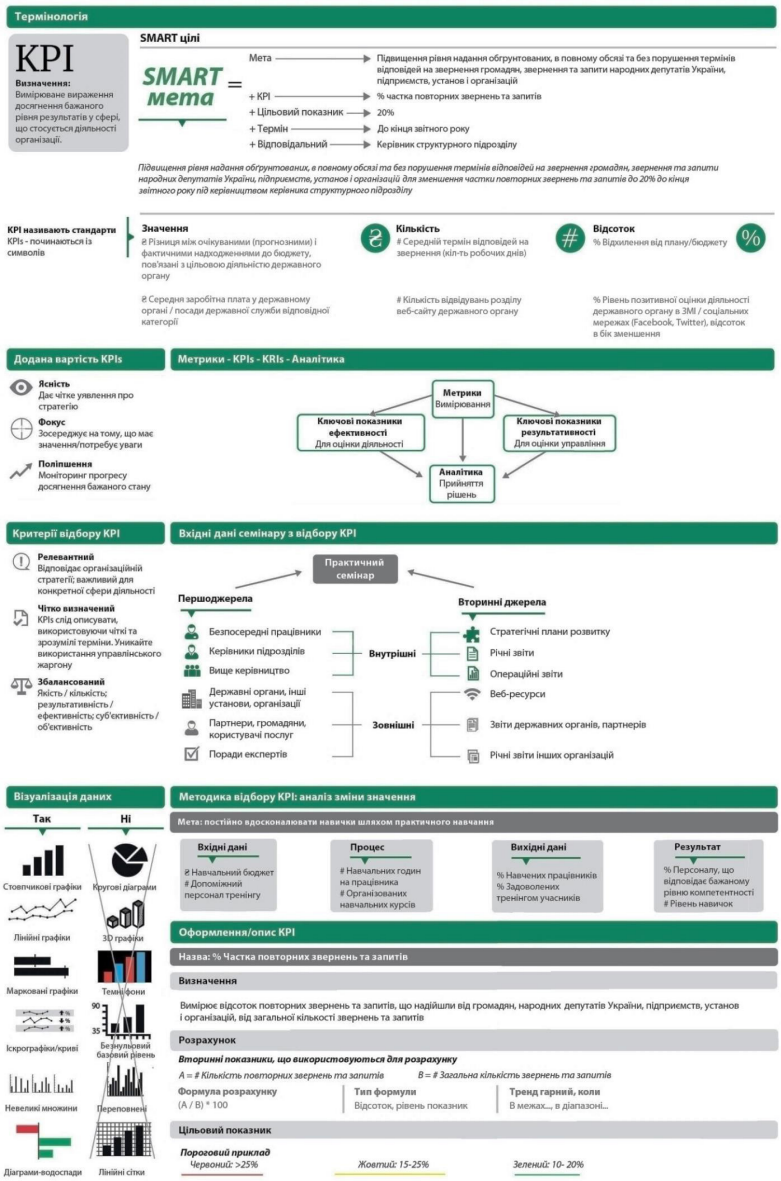
Додаток 4. Ключові показники ефективності (KPI)[1]



[1] Джерело: веб-платформа https://www.kpi.com/.

ДОДАТКИ

Додаток 5. Механізм розробки ключових показників ефективності (KPI)[1]



[1] Джерело: KPI Institute – http://www.kpiinstitute.org/.

РОЗДІЛ VI.
ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

6.1. Система протокольної служби в Україні
6.2. Практичні аспекти протокольної діяльності
6.3. Протокольне реагування на окремі події
6.4. Практичні рекомендації щодо протокольного забезпечення прийому іноземних делегацій та окремих громадян іноземних держав у регіонах України

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Державний Протокол та Церемоніал України – це сукупність вимог щодо забезпечення єдиного порядку проведення в Україні офіційних заходів за участю Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, Міністра закордонних справ України, інших вищих посадових осіб України з урахуванням загальноприйнятих міжнародних норм, правил і традицій, а також національних традицій України.

З метою забезпечення дотримання загальноприйнятих міжнародних норм, правил, традицій організації офіційних заходів, удосконалення й оптимізації порядку проведення в Україні заходів протокольного і церемоніального характеру, 22 серпня 2002 року Указом Президента України *затверджено Положення «Про Державний Протокол і Церемоніал України»*. Базуючись на загальновизнаних нормах дипломатичного протоколу цей нормативний документ визначив основні засади і правила державного Протоколу і Церемоніалу України, а також засади забезпечення їх дотримання.

У Положенні визначено, що *Державний Протокол та Церемоніал України* - це сукупність вимог щодо забезпечення єдиного порядку проведення в Україні офіційних заходів за участю Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, Міністра закордонних справ України, інших вищих посадових осіб України з урахуванням загальноприйнятих міжнародних норм, правил і традицій, а також національних традицій України.

Основним завданням Державного Протоколу та Церемоніалу України є забезпечення засобами і нормами дипломатичного протоколу зовнішньополітичних заходів України, застосування єдиної протокольної практики при зустрічі і проводах іноземних офіційних делегацій, здійснення візитів українського керівництва до іноземних держав, проведення внутрішніх заходів за участю дипломатичного корпусу та представницької роботи з ним.

Дотримання Державного Протоколу та Церемоніалу України забезпечують структурні підрозділи з питань протоколу Адміністрації Президента України, Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Міністерства закордонних справ України та інших органів виконавчої влади нашої держави.

Згідно із Положенням «Про Державний Протокол і Церемоніал України» координує заходи щодо забезпечення дотримання Державного Протоколу Головний департамент Державного Протоколу та Церемоніалу. На цей структурний підрозділ Адміністрації Президента України покладається також завдання узгодження та запровадження міжнародної протокольної практики щодо вдосконалення організації та проведення протокольних заходів.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

6.1. Система протокольної служби в Україні

Систему протокольної служби складають:

- Головний департамент Державного Протоколу та Церемоніалу, що є структурним підрозділом Адміністрації Президента України;
- Управління протоколу Кабінету Міністрів України;
- Управління по забезпеченню міжпарламентських зв'язків Апарату Верховної Ради України;
- Департамент державного протоколу Міністерства закордонних справ України;
- відповідні управління міністерств і відомств та обласних державних адміністрацій.

Характеристика цілей й завдань кожної протокольної служби, які в узагальненому варіанті виглядають таким чином: протокольне та організаційне забезпечення візитів в Україну глав іноземних держав, спеціальних представників глав іноземних держав, а також керівників міжнародних організацій, інших високих посадових осіб, представників іноземних держав у частині організації та проведення офіційних заходів міжнародного характеру за участю вищих посадових осіб України, візитів в Україну особистих гостей Президента, Голови Верховної Ради, Прем'єр-міністра; зарубіжних візитів згаданих осіб; заходів за участю дипломатичного корпусу, акредитованого в Україні.

Відповідно до покладених на протокольні служби завдань, управління готують та подають Президенту України, Голові Верховної Ради України, Прем'єр-міністру України та Міністру закордонних справ України рекомендації щодо часу й тривалості проведення їх зарубіжних візитів, а також візитів в Україну глав іноземних держав та їх спеціальних представників, керівників міжнародних організацій, інших високих посадових осіб; здійснюють прийом робочих груп, спеціальних представників з підготовки візитів в Україну іноземних делегацій, погодження з ними питань протокольного та організаційного забезпечення візитів; вирішують питання організаційного та документального забезпечення таких візитів; розробляють (разом з Міністерством закордонних справ України) проекти програм візитів іноземних делегацій в Україну, проведення в Україні інших протокольних заходів (переклад, підписання документів) міжнародного та внутрішньодержавного характеру за участю перших осіб держави; забезпечують розроблення проектів програм зарубіжних візитів, узагальнюють пропозиції щодо складу учасників таких візитів та поїздок.

Головний департамент Державного Протоколу та Церемоніалу Адміністрації Президента України координує заходи, здійснювані структурними підрозділами з питань протоколу Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, а також Міністерства закордонних справ України та інших органів виконавчої влади України, щодо забезпечення додержання вимог Положення про Державний Протокол та Церемоніал

Практика організації служб державного протоколу різних країн характеризується більшою або меншою централізацією, наявністю або відсутністю головного координуючого органу. Наявність такого органу дозволяє проводити єдину державну політику щодо протокольного забезпечення міжнародних контактів посадових осіб різних гілок влади.

Пострадянські країни обрали концепцію побудови національних протокольних служб, засновану на розосередженні функцій державного протоколу між відповідними структурами різних гілок влади. Шляхом створення окремих структур державного протоколу на різних рівнях влади пішли Україна, Росія, Вірменія, Білорусь, Казахстан.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

України; організовує виготовлення Вірчих та Відкличних грамот Надзвичайних і Повноважних Послів України в іноземних державах та ін.

Протокольна практика підготовки та проведення візитів у нашій країні повністю відповідає загальноприйнятим міжнародним нормам. При суворому дотриманні принципу суверенності будь-якої держави, що в протокольному плані виявляється в таких нормах, як почесті державному прапору, виконанні державного гімну і військової почесті (наявності почесної варти, прохід її перед високим гостем), у протокольній практиці нашої країни відсутня будь-яка різниця у процедурі прийняття високих гостей - представників великих та малих держав. Протокольна служба надає допомогу і в організації візитів делегацій іншого рівня, допомагаючи їм у дотриманні вимог протоколу країни перебування. Чим активніші взаємні контакти, тим більше буває делегацій, і всі вони потребують допомоги та сприяння спеціалістів-протоколістів дипломатичної установи, бо від досвіду і вміння застосувати дипломатичний протокол часто залежать результати візитів.

Символи державного суверенітету

Поняття «міжнародна ввічливість» багатопланове і в дипломатичному протоколі включає: міжнародний етикет державного прапора - головного символу держави, етикет державного герба і гімну, реагування членів міжнародного співтовариства на обрання глави держави, протокольні заходи у зв'язку з офіційним трауром у країні, пов'язаним зі смертю глави держави чи глави уряду, реагування на терористичні акти, стихійні лиха, катастрофи тощо.

Вияв поваги до державного прапора, герба і гімну - загальноприйнята міжнародна норма, а тому етикет зобов'язує у ставленні до них уникати всього того, що може образити гідність держави або завдати шкоди її престижу.

У міжнародній протокольно-дипломатичній практиці склався певний *етикет державного прапора*. Розміри прапора, його кольори та інші елементи повинні точно відповідати опису, затвердженому Законом. На превеликий жаль, у нашій державі деякі фірми, які виготовляють державну атрибутику, дозволяють собі вільно трактувати кольори національного прапора, і на це не завжди реагують державні чиновники, які мали б відповідати за виконання Закону. Не можна допускати, щоб над відповідними будинками чи на флагштоках піднімався старий, вицвілий або брудний чи надірваний прапор. Дуже важливо враховувати величину флагштока і розмір прапора, бо ні великий прапор на малому флагштоці, ані малий - на великому вигляду не матимуть. Тут оптимальне співвідношення ширини прапора і висоти флагштока мало би становити 1:6.

Прапор, як правило, піднімається зі сходом сонця та опускається із заходом; піднімається швидко, а опускається

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

повільно. Якщо ж він висить цілодобово, то в темну пору доби повинен обов'язково підсвічуватися.

Є ще кілька загальноприйнятих правил:

- при одночасному підніманні двох або більше прапорів різних країн їхні розміри та висота підйому над поверхнею повинні бути однаковими: жодний з прапорів не може бути вищий за інші;
- при одночасному підніманні прапорів двох або кількох держав почесним є крайнє праве місце, якщо дивитися з боку прапорів, а також центральне;
- при одночасному підніманні прапорів багатьох держав найбільш поширеною є практика розташування їх за алфавітом назв держав (за латинською абеткою або абеткою мови країни, де відбувається дія);
- не допускається піднімання прапорів двох або кількох держав на одному флагштоці (один над одним);
- державні прапори не повинні торкатися землі, води, дерев;
- особлива увага повинна приділятися правильному підніманню прапора (з урахуванням його кольорів, щоб не перевернути його навпаки).

Коли вносять прапор в урочистих випадках, то військові повинні віддати честь, а цивільні - зняти капелюхи. У деяких країнах під час внесення прапора всі присутні прикладають праву руку до серця.

Під час траурної церемонії державні прапори спочатку піднімають на всю висоту флагштока, а потім повільно опускають до половини. При остаточному опусканні прапора його знову піднімають до повної висоти флагштока, а тоді повільно опускають вниз.

Існує особливий етикет - відповідно до норм міжнародного права, правил дипломатичного протоколу і традицій країни перебування - підйому прапора на приміщеннях дипломатичних представництв, консульських установ та інших офіційних представництв за кордоном.

У багатьох країнах світу склалася чудова традиція з дитячих років виховувати шанобливе ставлення до державного прапора, а тому там перед початком шкільних занять відбувається церемонія урочистого підйому прапора.

Герб держави використовується при виготовленні офіційних бланків державних установ, печаток, поштових марок, деяких державних нагород чи нагрудних знаків, візитних карток, зображується на вивісках державних установ.

Крім державного прапора, є ще штандарт (прапор) Президента України, який встановлюється у службовому кабінеті в його резиденції, піднімається над резиденцією Президента, коли він там перебуває, встановлюється на транспортних засобах Президента.

Також символом держави є *національне свято*. Національний день - найголовніше свято кожної держави, свідчення

РОЗДІЛ VI. ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

6.1. Система протокольної служби в Україні

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

найважливішої, а іноді і поворотної події в житті народу, бо воно, як правило, пов'язується з перемогою революції, здобуттям національної незалежності, проголошенням республіки. Для України таким днем є День незалежності України (24 серпня).

У міжнародній дипломатичній протокольній практиці прийнято відзначати національні свята іноземних держав, рівень відзначення яких залежить від характеру двосторонніх відносин. З нагоди національного свята глави держав і урядів, міністри закордонних справ, як правило, надсилають вітальні телеграми главам держав, урядів та міністрам. Ці телеграми можуть, залежно від протокольної практики країни перебування, передаватися особисто послами або якимсь іншим чином, але вони повинні бути однаковими для представництв усіх країн, без будь-якої дискримінації.

З нагоди національних свят своїх держав посли влаштовують дипломатичні прийоми з запрошенням представників країни перебування та дипломатичного корпусу, можуть виступати з цієї нагоди по телебаченню (залежно від місцевої практики). Місцеві ЗМІ зазвичай публікують матеріали, присвячені національному святу тієї чи іншої країни.

Обмін телеграмами між керівниками держав, а в обов'язковому порядку - між главами зовнішньополітичних відомств, відбувається з нагоди круглої дати встановлення дипломатичних відносин, підписання міждержавного договору про дружбу та співпрацю.

Відбувається обмін (знову ж таки з урахуванням місцевої практики) привітаннями з нагоди Нового року (телеграми, спеціальні поштові листівки, візитні картки). На привітання обов'язково дають відповідь-привітання, якщо це не робиться одночасно. Треба мати на увазі, що в країнах Південно-Східної Азії, Близького і Середнього Сходу святкування Нового року не співпадає з 1 січня, а тому й привітання слід відсилати з урахуванням місцевої традиції.

Не варто нехтувати - якщо це закладено в місцевій традиції - привітаннями з нагоди іменин, дня народження, нагородження високою урядовою відзнакою глави держави, глави уряду чи міністра закордонних справ. Особливої уваги потребує привітання з нагоди обрання та вступу на посаду глави держави, призначення глави уряду та міністра закордонних справ. У багатьох країнах інавгурація глави держави відбувається за участі глав іноземних держав та іноземних делегацій.

Надсилання привітань новому главі держави, участь у його інавгурації розглядаються як визнання його авторитету, високого іміджу держави, бажання підтримувати і розвивати багатопланові двосторонні відносини, і недооцінювати таку можливість не варто.

Дипломатичним протоколом передбачені заходи у зв'язку з відходом із життя глави держави (надсилання співчуття, участь у траурних заходах глав іноземних держав або їхніх представників). Ініціатива участі у похоронах залишається за іноземною державою,

РОЗДІЛ VI. ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

6.1. Система протокольної служби в Україні

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

а приймаюча сторона зі свого боку забезпечує належну увагу (зустріч і проводи в аеропорту, розташування в готелях, забезпечення транспортом, хоча нерідко цими питаннями практично займаються посольства відповідних країн). У траурних заходах бере також участь і дипломатичний корпус у країні перебування.

У дні трауру дипломатичні представництва відміняють прийоми та інші заходи культурно-розважального характеру, над будинком приспускається державний прапор, посольство відвідують представники держави перебування та дипкорпусу і розписуються в Книзі співчуття.

Відповідно до дипломатичного протоколу, прийнято реагувати на смерть акредитованого в країні посла іноземної держави, враховуючи місцеві традиції.

Співчуття висловлюються і у зв'язку зі стихійним лихом або катастрофою з людськими жертвами. Тут також робляться записи в Книзі співчуття, державні органи та громадські організації організовують збір матеріальної допомоги потерпілим (медикаменти, продукти харчування, одяг тощо).

РОЗДІЛ VI.
ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

6.1. Система протокольної служби в Україні

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

6.2. Практичні аспекти протокольної діяльності

Організаційно-протокольне забезпечення візиту іноземної делегації

Щорічно на запрошення вищих державних органів, міністерств і відомств, підприємств і установ, різних громадських організацій і спілок нашу країну відвідують сотні зарубіжних делегацій. Гостинність, тим більше коли мова йде про закордонних гостей, передбачає ретельну підготовку до їхнього візиту, дотримання загальноприйнятих у таких випадках міжнародних норм і правил етикету, що в кінцевому рахунку визначає перспективи подальшого міжнародного співробітництва.

Тим часом, незважаючи на багаторазове збільшення обсягу співпраці організацій і приватних осіб із зарубіжними партнерами, культура міжнародного спілкування у багатьох наших сучасників поки ще тільки формується. Це в повній мірі відноситься і до практики роботи з іноземними делегаціями. Організація прийому зарубіжної делегації є серйозним іспитом на професійну спроможність співробітників протоколу, оскільки програма візиту включає в себе практично всі складові протокольної практики. До складу протокольних служб всіх країн обов'язково входять спеціальні підрозділи, що займаються організаційним забезпеченням візитів.

Організація (установа), яка приймає зарубіжну делегацію, повинна забезпечити своєчасне роз'яснення своїм гостям основних положень документів, точне виконання встановлених щодо іноземних громадян правових норм. При забезпеченні візитів найвищого та високого рівня ці питання вирішуються по дипломатичних каналах. Зарубіжні делегації, які прибувають на термін до трьох днів, виключаючи святкові і вихідні дні, звільняються від формальностей, пов'язаних з реєстрацією паспортів в органах внутрішніх справ, що дають право на проживання. Цей привілей, незалежно від терміну перебування, поширюється на членів делегацій, що прибувають в нашу країну на запрошення Президента, Уряду, Верховної Ради, а також на іноземців, що в'їжджають за паспортами, виданими Організацією Об'єднаних Націй. Співробітники іноземних дипломатичних представництв, консульських установ, представництв міжнародних організацій проходять реєстрацію в Міністерстві закордонних справ. Особливі правила поширюються лише на осіб, які користуються дипломатичними та консульськими привілеями та імунітетами.

Підготовка програми перебування іноземних гостей

Після вирішення організаційних питань, пов'язаних з процедурою запрошення іноземних гостей, остаточного узгодження і підтвердження термінів майбутнього візиту, приймаюча сторона приступає до розробки програми перебування

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

зарубіжної делегації. У підготовці програми перебування делегацій на державному рівні, участь беруть обидві сторони. Менш представницькі візити не вимагають такої ретельного опрацювання програми, проте припускають врахування побажань зарубіжних партнерів. Беруться до уваги рівень і умови прийому делегації в країну гостей, якщо такий візит мав місце. Нарешті, зміст програми залежить від того, ким організований візит. Якщо делегація їде за свій рахунок, то приймаюча сторона несе витрати, пов'язані тільки з виконанням протокольної частини програми перебування. Все інше (харчування, проживання у готелі, культурно-розважальні заходи і т.д.) оплачується самими гостями. Звичайно, це не звільняє приймаючу сторону від надання сприяння у вирішенні всіх питань, що виникають.

До приїзду зарубіжної делегації зазвичай готуються дві програми: загальна (зовнішня), призначена для гостей, і докладна (робоча або внутрішня) для організаторів прийому. Загальна програма являє собою розписаний по днях і числах графік перебування гостей в країні. У докладній (робочій) програмі відображаються всі організаційно-технічні деталі прийому делегації.

Зокрема, *в програмі необхідно передбачити*:

- своєчасне бронювання готелю або підготовку іншого місця проживання делегації;
- визначення місць харчування;
- персональний склад зустрічаючих в аеропорту або на вокзалі;
- сприяння в проходженні прикордонного і митного контролю;
- отримання і доставку багажу, транспортне забезпечення;
- допомога в розміщенні в готелі;
- роботу перекладачів тощо.

Щоб уникнути зривів і неузгодженостей по кожному з питань визначаються персонально відповідальні за його виконання особи. Прибуття зарубіжного гостя з дружиною вимагає участі подружжя офіційної особи. У цьому випадку окрема програма готується і для дружин, так як в діловій частині візиту вони можуть бути не зайняті. З урахуванням особистих інтересів і побажань планується відвідання музеїв, театрів, ярмарків, виставок, зустрічі з жіночими колективах і т.д.

Офіційний візит передбачає обмін пам'ятними подарунками. Їх характер повинен бути продуманий заздалегідь. При робочих візитах вручення подарунків не прийнято. Правилам вибору і вручення подарунків нижче присвячений окремий параграф.

При розробці програми до уваги також приймається особистий режим гостя, до якого він звик, обов'язково передбачається вільний час для особистих справ. При наявності можливостей бажано віддрукувати загальну програму друкарським способом українською мовою і мовою гостей на високоякісному папері малого формату і вручити всім членам делегації на початку візиту. Друкарським способом бажано виготовити і інші довідкові

НЕ ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

матеріали протокольного характеру: схеми розсадження учасників переговорів і учасників офіційного обіду (сніданку); іменні картки двома мовами - великого формату для позначення місць за столом переговорів і малого формату (кувертки), що встановлюються на столах запрошених на обід (сніданок). Крім того, для кожного запрошеного виготовляється окрема картка «*Ваше місце за столом*» з необхідними орієнтирами. У друкарні також можуть бути замовлені бланки запрошень, тексти меню і обкладинки до них, програми вистав і концертів у рамках культурної частини програми перебування, обкладинки промов.

В обов'язки співробітників протоколу, крім усього іншого, входить відстеження дотримання хронометражу програми перебування гостей, щоб заходи по можливості починалися і закінчувалися в запланований час. У іншому випадку тимчасовий збій в одній ланці програми викликає ланцюгову реакцію, вносить нервозність у роботу людей, зайнятих в її реалізації.

Зустріч делегації

Кількісний та персональний склад осіб, які зустрічають зарубіжну делегацію, визначається заздалегідь із урахуванням рівня і значущості візиту. Однак незалежно від рівня глави іноземної делегації організаторам візиту необхідно дотримуватися наступних протокольних правил. Статус офіційної особи, яка зустрічає повинен відповідати статусу глави делегації, що приїжджає. Якщо гість приїжджає із дружиною, то його зустрічає глава делегації також із дружиною, яка бере участь згодом у всіх представницьких заходах та заходах, передбачених спеціально підготовленої для подружжя гостя програмою. Вищим знаком уваги для приїжджаючих є їхня зустріч біля трапа літака. Якщо у приймаючої сторони такої можливості немає, то можна обмежитися зустріччю у залі прильоту. При зустрічі гостей першим представляється глава делегації, який зустрічає. Якщо з ним приїхала дружина зустрічати дружину гостя, то він представляє і її. Другим представляється сам і представляє дружину глава делегації гостей. Далі глава делегації, який зустрічає, представляє супроводжуючих його осіб - спочатку жінок згідно із протокольним старшинством (по низхідній), потім в такому ж порядку чоловіків. Цих правил у подальшому дотримуються на всіх етапах візиту. Під час представлення чоловіки, як правило, обмінюються рукостисканнями. Жінки роблять це за взаємної згоди. Відповідно до норм етикету господарі вручають квіти дамам, які прибули у складі делегації гостей. Програма візиту передбачає забезпечення гостей транспортом з метою доставки до місця проживання і подальших пересувань на весь час перебування в країні. Вид транспорту, ступінь його комфортабельності визначаються кількісним складом і офіційним рівнем зарубіжної делегації.

Згідно із міжнародною протокольною практикою місця в автомобілях діляться на почесні і менш почесні. Почесним вважається місце на задньому сидінні праворуч по ходу руху.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Машина подається правими дверцятами, зверненими до тротуару. Першим сідає в машину і виходить з неї почесний пасажир. Якщо гість приїхав із дружиною, то розсадка виглядає наступним чином. Правило, згідно з яким першим почесним місцем вважається місце на задньому сидінні праворуч по ходу руху, поширюється і на багатомісні автомобілі. Якщо в якості транспортного засобу використовується особистий автомобіль і в ролі водія виступає господар (автор запрошення), то почесним місцем для гостя буде сидінні поруч з водієм. У цьому випадку особа, яка зустрічає, підходячи до машини, повинна відкрити передні праві дверцята і сказати: «*Будьте люб'язні, я за кермом*». Також почесним місцем буде місце поруч із водієм, незалежно від того, хто за кермом, при проведенні екскурсії по місту, як найбільш зручне для огляду. Жінка завжди сідає ззаду праворуч. Тут доречно звернути увагу на манеру посадки. Дамі, на відміну від чоловіків, які начебто входять в машину, краще спочатку сісти на сидіння, а потім перенести обидві ноги на підлогу автомобіля. Якщо жінка в брючному костюмі, то можна допустити манеру посадки таку ж, як і у чоловіків. При посадці гостей в автомобіль і виході з нього особи зі складу делегації господарів відкривають, а потім закривають за ними дверцята.

Розміщення гостей в місцях проживання

Комфортність розміщення зарубіжних гостей залежить від організаційно-фінансових можливостей приймаючої сторони. Можна сформулювати такі загальні правила, яких повинні дотримуватися господарі при розміщенні зарубіжної делегації. До приїзду зарубіжних гостей слід переконатися в повній готовності приміщень у майбутніх місцях їх проживання (наявність прохолодних напоїв у холодильнику, справність побутових приладів, електрообладнання тощо). З урахуванням мети візиту доречно, по можливості, надати окремий кабінет для керівника делегації і робочу кімнату для колективної роботи інших членів делегації. Замовляючи місця в готелі, потрібно заздалегідь знати, скільки приїжджає чоловіків, скільки жінок, чи є серед них подружні пари. Добре в кімнатах для дам поставити свіжі квіти. Знак ввічливості господарів - допомогти закордонним партнерам в оформленні необхідних документів. Проводжати гостей до дверей їх номерів необов'язково, оскільки це може бути сприйнято як вимушена необхідність запросити проводжаючих на чашку чаю, до чого гості в даний момент явно не готові. Однак технічний співробітник делегації господарів може доставити речі гостей в номер, разом з гостями оглянути номер і переконатися, що там все в порядку. Прощаючись, глава приймаючої делегації домовляється із главою делегації гостей про візит ввічливості (протокольний візит), якщо це не передбачено програмою перебування.

НЕ ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VI.
ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

6.2. Практичні аспекти
протокольної діяльності

Ділова частина програми візиту

Центральне місце у програмі візиту зарубіжної делегації відводиться діловій частині. Її зміст визначається перш за все метою і характером візиту. Найважливішим елементом ділової частини візиту є переговори, які супроводжуються підписанням спільних договорів, угод та інших документів. Ділова частина програми може також включати візити ввічливості, ділові бесіди і зустрічі, проведення виставок, ярмарків, презентацій спільного підприємства, участь гостей у міжнародних конференціях, симпозіумах, прес-конференції, інтерв'ю представникам ЗМІ, виступи на радіо і телебаченні тощо.

Візит ввічливості глави зарубіжної делегації приймаючій стороні відповідно до загальноприйнятих міжнародних норм зазвичай передує початку ділової частини візиту. Цей візит розцінюється як відповідь на зустріч гостя під час його прибуття, а тому називається ще протокольним. Під час протокольного візиту глави делегацій зазвичай уточнюють програму перебування і при необхідності вносять до неї корективи. При наявності взаємних домовленостей протокольні візити можуть бути нанесені і іншим офіційним особам приймаючої сторони. Хоча час, місце проведення та тривалість візиту зазвичай визначають гості, практика показує, що такі зустрічі, як правило, проходять в помешканні господарів.

Ділові зустрічі, бесіди доповнюють обов'язкові з протокольної точки зору візити ввічливості, припускають обговорення конкретних питань двосторонніх і багатосторонніх відносин. Їх організація не вимагає надмірної формалізації, хоча будь-яка зустріч або бесіда не проходить без попередньої домовленості і включення її в робочу частину програми. Протокольна практика проведення ділових зустрічей не відрізняється від практики проведення візитів ввічливості. Єдиною особливістю є відсутність жорсткої регламентації тривалості ділової зустрічі - її зумовлюють інтереси справи, ступінь взаєморозуміння і зацікавленості партнерів.

Спільна прес-конференція за підсумками візиту, так само як і односторонні прес-конференції гостей, їх виступи на телебаченні і радіо, інтерв'ю представникам преси плануються лише після попереднього узгодження із керівником закордонної делегації. Початок прес-конференції доцільно призначати на 10 - 11 годину ранку. У такому випадку журналісти встигають передати свої матеріали у вечірній або завтрашній випуски газет і в вечірній випуск теленовин. З метою створення сприятливих умов роботи для журналістів зазвичай готують комплект матеріалів, до якого входять добірка рекламної літератури, проспекти, прес-реліз, текст або тези виступів, сувеніри (блокноти, ручки, фірмові значки і т.д.). За участю зарубіжних журналістів бажано мати переклад матеріалів іноземною мовою. Якщо передбачається одночасне використання на прес-конференції декількох мов, необхідно заздалегідь передбачити і організувати систему послідовного або синхронного перекладу.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Особливої уваги потребує підготовка прес-релізу. Його вручають на прес-конференції і розсилають в редакції. Текст прес-релізу повинен відповідати наступним вимогам: обсяг - не більше трьох друкованих сторінок; матеріал викладається від третьої особи; повідомляються тільки нові факти, що не публікувалися раніше ні у вітчизняній, ні в зарубіжній пресі; відомості подаються так, щоб журналістові не потрібно було витрачати багато часу на обробку матеріалу; в кінці вказується телефон, адреса особи, у якої можна отримати інформацію з питань, що цікавлять.

Представницькі заходи

Невід'ємною частиною програми візиту є представницькі заходи: офіційний сніданок (ланч) або обід від імені керівника приймаючої делегації. Саме цей вид прийому носить особливо урочистий характер. Інші заходи культурної програми візитів, які не мають статусу державних, рідко бувають протокольними, тобто такими, що передбачають обов'язкову присутність офіційних осіб. Це може бути знайомство із історичними пам'ятками міста, районами новобудов, огляд виставок, музеїв і т.д. Під час цих відвідин гостей обов'язково супроводжують представники приймаючої сторони.

Проводи зарубіжної делегації

Порядок проводів зарубіжної делегації повинен відповідати порядку її зустрічі. Зниження рівня проводів у порівнянні із рівнем зустрічі може бути розцінено як прояв господарями незадоволеності підсумками візиту. Внесення деяких непринципових змін у порядок проводів допустимо лише за бажанням гостей. Це може бути викликано пізнім часом відбуття делегації, втомою її членів через насиченість робочої програми тощо. У разі, якщо делегація гостей від'їжджає на автомобілях, проявом хорошого тону буде, якщо хтось із господарів на своїй автомашині проведе їх до межі міста (межі регіону).

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

6.3. Протокольне реагування на окремі події

Привітання. Засвідчення поваги

У міжнародній протокольній практиці прийнято реагувати на найважливіші події у житті зарубіжних партнерів. Характер реагування визначається важливістю події, станом двосторонніх відносин, особливостями місцевої протокольної практики. Національними символами, що відображають доленосні зміни в історії кожної країни (перемога революції, звільнення від загарбників, досягнення національної незалежності) є її національні дні - *державні свята*. У країнах із монархічним устроєм такими зазвичай визнані дні народження монархів. На державному рівні у більшості випадків на честь названих подій направляються вітальні телеграми на адресу глави держави. Такі документи, крім виконання вітальної функції, несуть у собі оцінку стану двосторонніх відносин на даний момент, побажання їх подальшого розвитку, при необхідності у них висловлюються надії на усунення перешкод у плідній співпраці. Телеграми зазвичай передаються через послів, які в залежності від протокольних традицій країни перебування, наносять візити главі держави чи іншим високим посадовим особам (найчастіше очільнику зовнішньополітичного відомства). Форми передачі вітальних телеграм повинні бути єдині для дипломатичних представників усіх держав. Протокольна служба зобов'язана вести постійний облік письмових привітань, оскільки відповідь на них є обов'язковою. Відповідь на привітання на адресу вищих посадових осіб держави направляється через посольства у відповідних країнах або через посольства інших країн, якщо немає посольства України.

Керівництво та народ країни перебування з нагоди національного свята колективно вітає дипломатичний корпус. Як зазначалося раніше, від імені дипкорпусу виступає його дуаєн. У нашій країні це буває на прийомі, який традиційно влаштовує Президент. На прийомах, що влаштовуються з нагоди своїх національних свят дипломатичними представництвами, акредитованими в Україні, з урахуванням двосторонніх відносин і принципу взаємності нашу сторону представляють заступник Глави уряду або Міністр закордонних справ.

У деяких країнах акредитованим в них послам надається можливість виступити по телебаченню з нагоди національних свят їх держав. Нерідко в місцевих ЗМІ публікуються матеріали відповідного змісту, готуються тематичні теле- і радіопередачі. Іноді до національних свят приурочується приїзд театральних, музичних, фольклорних колективів, відкриття виставок, проведення днів культури та інших заходів.

Крім привітань від імені керівництва країни вітальні телеграми і листи можуть направляти громадські організації, партії, творчі спілки, голови поріднених міст тощо. В принципі, всі, хто зайнятий у сфері міжнародного співробітництва, повинні

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

пам'ятати, що привітання зарубіжного партнера з нагоди національного свята його країни завжди протокольно доречне.

У міждержавних відносинах обмін телеграмами відбувається також з нагоди річниць договорів про дружбу, встановлення дипломатичних відносин. Не буде помилкою з боку інших суб'єктів міжнародного спілкування відповідне протокольне реагування на знакові дати у двосторонньому співробітництві із закордонними партнерами. Більш того, такий стиль доречний і в стосунках з діловими партнерами-співвітчизниками.

Відповідно до норм міжнародної ввічливості не повинні залишатися непоміченими *обрання і вступ на посаду* нового глави держави, глави уряду, міністра закордонних справ. Ці події постійно відстежуються Службою Протоколу для відповідного реагування від імені Президента, Прем'єр-міністра або глави МЗС (надсилання вітальних телеграм, послань). У деяких країнах на церемонію вступу на посаду глави держави запрошуються іноземні делегації. Ця місія може бути доручена послу, акредитованому в країні. У такому випадку посол присутній на всіх заходах, передбачених церемоніалом вступу на посаду. Потрібно пам'ятати, що для нових глав держав (особливо молодих), які вступають на посаду, протокольна реакція світової спільноти на цю подію нерідко розцінюється як демонстрація визнання авторитету держави та її глави.

Протокольні служби усіх міністерств, відомств, організацій та установ, у свою чергу, також повинні бути в курсі найважливіших кадрових змін, що відбуваються у їх зарубіжних (і не тільки) партнерів і своєчасно надавати своєму керівництву матеріал для протокольного реагування.

Останнім часом в офіційному спілкуванні стало традицією обмінюватися вітальними листівками між главами держав і урядів, іншими офіційними особами з нагоди Нового року та Різдва. Службою державного протоколу МЗС зазвичай завчасно готуються художні листівки та тексти привітань, які направляються Главою держави, Головою Уряду і Міністром закордонних справ закордонним партнерам відповідно до їх статусу. У дипломатичному корпусі для новорічних поздоровлень широко використовуються візитні картки.

З точки зору протоколу письмове привітання завжди краще, ніж усне (телефоном). Вітання телефоном офіційної особи - поганий тон. Залежно від характеру взаємовідносин офіційних осіб, незалежно від їх статусу, можуть бути й інші приводи для направлення привітань: підвищення по службі, день народження (день ангела), заручини, народження дитини (онука) тощо. Особистим знайомим з нагоди окремих подій надсилаються листи або візитні картки і сувеніри. У деяких країнах місцевий протокол зобов'язує дипломатичний корпус бути присутнім на зустрічах і проводах іноземних урядових делегацій, які прибувають в країну з офіційними візитами; на проводах глави держави країни перебування, що виїжджає в іншу країну з офіційним візитом і на зустрічі при його поверненні;

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

на церемоніях, у тому числі релігійного характеру, в яких бере участь глава держави перебування. Виконання цих представницьких функцій - професійний обов'язок дипломатів.

Нерідко громадські організації країни перебування запрошують співробітників дипломатичних представництв на різного роду презентації, відкриття виставок, театральні прем'єри, лекції та диспути у наукових і навчальних закладах тощо. Присутність на таких заходах корисно для підтримки контактів із громадськістю країни перебування.

У міждержавних відносинах у всіх випадках протокольного реагування на окремі події керуються крім усього іншого політичними міркуваннями.

Співчуття

Важливою формою протокольного реагування є прояв співчуття і надсилання співчуття на відповідному рівні, іноді - участь в траурних заходах. Запрошення на жалобні заходи не надсилаються.

Про час і порядок проведення траурних державних заходів у випадку кончини глави держави, глави уряду Міністерство закордонних справ повідомляє урядам іноземних держав через свої посольства. Про це ж протокольна служба інформує дипломатичний корпус.

Приймаюча сторона повинна приділити увагу делегаціям - організувати зустріч (проводи) офіційних осіб, розміщення в готелях, забезпечення транспортом тощо. При цьому церемоніал проводів і зустрічі не передбачає підняття прапорів і виконання гімнів.

Учасники офіційної церемонії прощання з покійним повинні дотримуватися загальноприйнятих у таких випадках правил. Близькі покійного розташовуються ліворуч від труни (вид з боку узголів'я), офіційні представники - праворуч. Покладання вінків проводиться в наступному порядку: першими це роблять родичі, потім - представники державної влади, фірм, потім - друзі і колеги. Після покладання вінка слід затриматися біля труни (перед могилою) на кілька хвилин, ушанувавши пам'ять покійного мовчанням, вклонитися його рідним, а потім піти.

Традиційними для Європи траурними кольорами є чорний і всі відтінки сірого. Цю деталь слід враховувати, підбираючи костюм для участі у траурній церемонії. В одязі кричущого фасону або яскравого забарвлення вбачається неповага до покійного і образа його родичів. У жінок довжина спідниці повинна бути нижче колін. Під час відспівування у церкві жінка повинна надіти на голову хустку. Траурний гардероб дами допускає капелюх, який в приміщенні (в тому числі в храмі) не знімається.

У протокольній практиці прийнято надсилання телеграми співчуття від керівництва країни, відвідування вищими посадовцями посольства і підпис у книзі співчуттів. Інші записи від імені керівництва країни в книзі не робляться, оскільки направляється телеграма.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

МЗС у відповідь на ноту посольства зі скорботним повідомленням направляє відповідну ноту із висловленням співчуття. Дипломати МЗС також висловлюють співчуття, направляючи візитні картки співробітникам посольства на відповідному рівні.

У дні жалоби дипломатичні представництва, акредитовані в країні, скасовують заплановані прийоми. Над будинками посольств приспускаються державні прапори.

Співчуття виражаються і в разі великих стихійних лих або катастроф, які призвели до людських жертв. У міжнародній практиці набуло поширення направлення в постраждалі райони гуманітарної допомоги (медикаментів, будівельних матеріалів, одягу).

Необхідно пам'ятати, що будь-яке співчуття (офіційне, приватне) можливе тільки при особистій зустрічі або письмово. Співчуття телефоном не висловлюється навіть близьким людям.

Офіційний мовний етикет

Під мовним етикетом зазвичай розуміють правила мовної поведінки, обов'язкові для членів даного суспільства у певних ситуаціях. У кожній країні є загальноприйняті мовні вирази вітання і прощання, вибачення і подяки, пропозицій і прохань і т.д. Це універсальні етикетні формули - фразеологізовані речення, які є готовими мовними засобами. З їх допомогою ми висловлюємо своє ставлення до тих чи інших подій. В основі використання етикетних формул, крім універсального принципу ввічливості, лежить правило відповідності мовної ситуації. Це особливо важливо в силу численності таких формул. У виборі етикетних формул визначальними є обстановка спілкування (офіційна чи неофіційна) і статус партнера (вік, стать, посада, ступінь знайомства тощо). При спілкуванні із закордонним партнером його мовою без допомоги кваліфікованого перекладача слід ставитися дуже уважно.

В усному мовленні важливо дотримуватися правил комунікативного лідерства. У бесіді із поважною особою співрозмовник, зазвичай, лише відповідає на питання, санкціоновано підхоплює мовну ініціативу. Продуктивність вербального спілкування багато в чому визначається правильно обраної тональністю. Уміння модулювати голос, тобто змінювати тональність - важлива якість офіційної особи. У бесіді із партнером неприйнятні надмірна напористість, безапеляційність. У суворо офіційній обстановці допустимо тільки спокійний, рівний, стриманий тон; в менш суворих офіційних відносинах - спокійний, доброзичливий, привітний.

Спілкування телефоном

Значення телефону важко переоцінити. Більш простого засобу для спілкування людей на відстані поки не придумано.

НЕ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VI.
ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

6.3. Протокольне реагування на окремі події

Телефон дозволяє максимально оперативно вирішувати багато проблем, встановлювати контакти. Водночас просторова дистанція між партнерами надає специфічності цій формі спілкування. Оскільки співрозмовники не бачать один одного, на перший план виступає інтонація їх мови, що є не менше значущою, ніж зміст. При цьому, на думку психологів, при розбіжності між змістом розмови та її тоном люди більше довіряють тону, ніж змісту. Особливо важлива інтонація на початку і в кінці бесіди - вона як би закріплює відповідний емоційний фон. Сказане робить очевидною наступну рекомендацію: *готуючись до телефонної розмови, доцільно подумати про її інтонаційне забарвлення, відповідну мету і завдання майбутнього спілкування*.

Першим закінчує розмову той, хто зателефонував. При з'єднанні абонентів через приймальню важливо також дотримуватися протокольної субординації. Старший (за статусом, віком) відповідно до етикету не повинен чекати. При рівному становищі чекає ініціатор дзвінка.

З огляду на такий специфічний момент міжнародного телефонного спілкування як вартість, треба прагнути, щоб розмова телефоном була по можливості короткою, чіткою, ясною. Тому, перш ніж телефонувати, доцільно продумати, що необхідно повідомити або які відомості потрібно отримати, чітко сформулювати своє питання. Під рукою завжди повинні бути авторучка, папір, календар, номери телефонів, адреси організацій та осіб, які необхідно повідомити, документи і дані, на які, можливо, доведеться посилатися.

Якщо дзвінок не санкціонований, потрібно з'ясувати, чи має партнер час для бесіди. Якщо немає, попросити перенести розмову на інший час.

Виступаючи в якості сторони, що приймає дзвінок, важливо дотримуватися наступних правил. Телефонна трубка знімається не пізніше другого дзвінка. При санкціонованій розмові по швидкості реакції на дзвінок судять про ступінь зацікавленості в ній. Відповідаючи на дзвінок по персональному телефону, називають своє прізвище. Існує правило, згідно з яким при обриві зв'язку знову набирає номер той, хто телефонував. Тривалість розмови визначає старший за віком, посадою. Молодшому не можна припиняти розмову і прощатися. Якщо він був ініціатором дзвінка, слід повідомити старшого, що всі питання з'ясовані. При рівних умовах розмову закінчує ініціатор дзвінка. Телефоном не прийнято вітати старших і офіційних осіб, а також передавати співчуття. Звертатися зі службовими питаннями по домашньому телефону можна лише у випадках, що не терплять зволікання або на прохання самого господаря. Але і в цьому випадку телефонувати можна не пізніше 22 години.

Телефонна розмова із офіційною особою прирівнюється до особистої бесіди. Її результати фіксуються в робочому щоденнику. При досягненні принципових домовленостей телефоном співрозмовнику можна вислати лист з їх підтвердженням.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Подарунки (сувеніри і квіти)

У протокольній практиці суттєве значення мають подарунки (сувеніри), які символізують поглиблення і зміцнення дружби, є вираженням вдячності, доброї волі, свідчать про бажання ближчих стосунків. Даруючи щось, треба особливо пам'ятати, що значення подарунка (сувеніра) залежить далеко не від його ціни, а від вмілого вибору. Часто дорогі, нічим не обґрунтовані подарунки можуть викликати підозру і замість користі спричинити зворотну реакцію. При добиранні і врученні подарунків треба тонко враховувати можливі бажання чи захоплення того, для кого він призначається (філателіст буде в захопленні від цікавої серії поштових марок, колекціонер виробів народного мистецтва - від якогось недорогого подарунка саме такого плану, рибалка чи мисливець - від якоїсь дрібниці із цієї сфери захоплень).

Обмін подарунками відбувається під час перебування різнопланових делегацій, здебільшого в кінцевій фазі візиту.

Окремо варто сказати про квіти, які можна дарувати завжди, з певної нагоди або й без неї. Під час офіційних урочистостей використовують, як правило, квіти національних кольорів конкретної держави - чи то в букетах, чи в кошиках, чи у вінках. Великі квіти даруються здебільшого в непарній кількості, тоді як при складанні букетів з дрібних на цьому увага не акцентується. Квіти у вазонах дарують лише близьким людям, так само, як і букети польових квітів.

Квіти можна надсилати перед прийомом, вручати під час нього або ж надсилати як знак вдячності після прийому. До букета, як правило, додається візитна або спеціальна картка. Якщо ви запрошені на прийом у вузькому колі, наприклад, обід чи вечерю, то квіти можна надіслати заздалегідь із проханням прийняти їх в очікуванні приємної зустрічі. Якщо квіти вручаються особисто під час прийому, то вони подаються чоловіком без обгортки «короною» догори. Під час прийому одні дарують квіти, інші - ні, але вже сама участь у прийомі - це свідчення поваги до господарів, і цього, в принципі, достатньо.

Кілька порад щодо вручення квітів у різних ситуаціях:

1. На вокзалах, в аеропортах квіти можна вручати в обгортці (здебільшого в целофановій). Але варто пам'ятати, що під час офіційних привітань і проводів квіти даруються як і в приміщенні - без обгорткового паперу.
2. Жінка, як правило, не вручає квітів чоловіку, за винятком ситуації, коли вона хоче засвідчити особливу вдячність за щирість та допомогу (для прикладу, пацієнтка - лікарю, студентка - професорові).
3. Особам, які перебувають у лікарні, можна вручити букет квітів (у жодному разі не кошик), але не запашних.
4. Вручення квітів не виключає одночасного вручення якогось іншого подарунка, але квіти можуть заміняти будь-який подарунок.
5. Штучні квіти, навіть найгарніші, не варто використовувати для декорування приміщень.

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

6.4. Практичні рекомендації щодо протокольного забезпечення прийому іноземних делегацій та окремих громадян іноземних держав у регіонах України

1. Необхідно розробити на регіональному рівні єдині правила прийому іноземних делегацій та окремих громадян іноземних держав, які прибувають в регіон з офіційним, робочим та неофіційним візитом. Правила визначають єдиний порядок прийому посадовими особами та структурними підрозділами регіону (далі приймаюча сторона) іноземних делегацій, а також окремих громадян іноземних держав, які прибувають з метою міжнародного, науково-технічного, торговельно-економічного, культурного та іншого співробітництва.

2. Підставою для прийому іноземної делегації, а також окремих громадян іноземних держав керівником державного територіального формування є:

- офіційний запит іноземних делегацій, а також окремих громадян іноземних держав про візит або проведення зустрічі (із зазначенням складу делегації, термінів перебування, мети приїзду, пропозицій за програмою та теми переговорів), узгоджений у відповідності до діючих правил;
- рішення про запрошення іноземної делегації, а також окремих громадян іноземних держав, прийняте керівником державного територіального формування, узгоджене у відповідності до діючих правил.

3. Візити за категоріями поділяються на офіційні, робочі та неофіційні:

- офіційні візити є вищою категорією візитів іноземних делегацій та окремих громадян іноземних держав, які проводяться в рамках візиту керівником державного територіального формування, а також, як правило, при першому відвідуванні державного територіального формування;
- під час робочих візитів іноземні делегації та окремі громадяни іноземних держав прибувають до адміністрації державного територіального формування для проведення переговорів, консультацій, підписання договорів, а також для робочих зустрічей з посадовцями адміністрації;
- до неофіційних (приватних) візитів належать приїзди іноземних делегацій та окремих громадян іноземних держав, які прибувають до адміністрації державного територіального формування на конференції та наради по громадській лінії, для відкриття виставок, присутності на спортивних змаганнях і конкурсах, участі в інших заходах, а також приїзд у приватних справах або з метою туризму.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

4. Протокольні заходи, які проводяться в ході візиту іноземних делегацій та окремих громадян іноземних держав:

- зустріч (проводи) іноземної делегації, громадян іноземних держав:

- в аеропорту, на вокзалі іноземну делегацію зустрічає посадова особа нижча за посадою на один рівень від головного гостя (наприклад: голову обладміністрації іноземної держави зустрічає перший заступник/ заступник голови). При цьому, у неробочий час, у вихідні та святкові дні допускається зниження протокольного рівня зустрічаючих. Крім цього, до складу зустрічаючих осіб входять також керівник управління міжнародних зв'язків та інші посадові особи: співробітники обладміністрації, керівники районних адміністрацій та інші. Загальна кількість зустрічаючих від 3 до 7 осіб. *Важливе правило - гість завжди знаходиться по праву руку від представника приймаючої сторони*;
- під час офіційних візитів проводиться церемонія вручення «хліба-солі» (дівчата в національному вбранні);
- у разі, якщо керівник делегації - жінка або керівник делегації прибуває із дружиною передбачається вручення букета квітів (офіційний візит - вручає парубок в національному українському вбранні, робочі та неофіційні - особа, яка зустрічає);
- керівник управління міжнародних зв'язків представляє главі делегації осіб, які зустрічають;
- питання паспортного контролю: як правило, виділяється окремий співробітник зі сторони, яка прибуває, який займається оформленням прикордонних формальностей. У разі, якщо така можливість відсутня необхідно передбачити захід делегації до VIP-зали на час оформлення прикордонних формальностей;
- розташування в автомашинах у кортежі (можливий супровід ДАІ - в залежності від рівня делегації).

- Переговори (бесіда) у керівника адміністрації державного територіального формування:

- на столах можуть бути розставлені відповідні таблички з прізвищами (при необхідності із зазначенням посад) з урахуванням протокольного старшинства. Якщо переговори проходять за участю перекладачів (послідовний переклад), то кожен із них займає місце зліва від голови своєї делегації. Слід зазначити, що приймаюча сторона розміщується спиною до вікна та обличчям до входу;
- на столах допускається розміщення прапорців сторін. При цьому, прапорці України та іноземної держави можна встановлювати тільки, якщо сторони під час переговорів представляють Україну та відповідну з іноземну державу. У приміщенні для проведення переговорів може бути

ДЛЯ СЛУЖБОВОГО ВИКОРИСТАННЯ

встановлено прапори України, відповідного регіону та прапор регіону гостя (в окремих випадках встановлюється державний прапор іноземної країни). Розташування прапорів має бути наступним: прапор відповідного регіону, України та прапор регіону гостя (з ліва на право, якщо дивитися від прапорів);

- біля входу до будівлі делегацію зустрічає співробітник управління міжнародних зв'язків та проводить делегацію до спеціально підготовленого приміщення, в якому вже знаходиться приймаюча делегація у повному складі;
- на початку зустрічі допускається протокольне фотографування (фото/відео зйомка - 2-5 хв.);
- після закінчення фотографування подається кава-чай. У разі, якщо переговори тривають тривалий час, необхідно передбачити перерву на «каву-брейк» або у залі в окремому кутку облаштовується місце з напоями та легкими закусками;
- протокольний захід (сніданок, ланч, обід, вечеря, фуршет) з керівником адміністрації: протокольні заходи в залежності від часу проведення бувають денні та вечірні, в залежності від способу проведення з розсадкою чи без. Фуршет - без розсадки, для великої кількості людей; сніданок, ланч, обід, вечеря - із розсадкою. Перед протокольним заходом необхідно передбачати аперитив (якщо учасники прибувають разом і невелика кількість то допускається без аперитиву). Обов'язково має бути тост від господаря та головного гостя. Для протокольного заходу із розсадкою бажано підготувати меню українською та іноземною мовами. Для протокольного заходу із розсадкою не бажано викладати на стіл продукти, які необхідно накладати в тарілку. Блюда мають бути порційними та подаватися відповідно до меню.

- Культурна програма із врахуванням побажань гостей (відвідування театральної вистави, концерту, музею, виставки, спортивних змагань тощо).
- Екскурсія містом, огляд промислових, сільськогосподарських, наукових, культурних та інших об'єктів.

5. У залежності від характеру візиту здійснюється вибір протокольних заходів і склад делегації, яка зустрічає та проводжає - формат візиту. Склад учасників переговорів приймаючої сторони визначається її керівником і доводиться до відома іноземної делегації, окремих громадян іноземних держав.

6. Питання розміщення, харчування, обслуговування, забезпечення безпеки членів іноземної делегації та окремих громадян іноземних держав, а також характер і формат візиту погоджується сторонами завчасно, з урахуванням принципу взаємності.

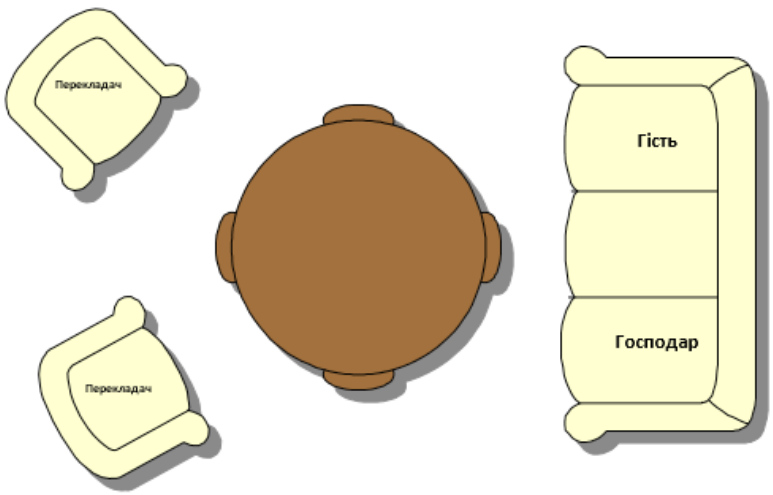
ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VI. ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

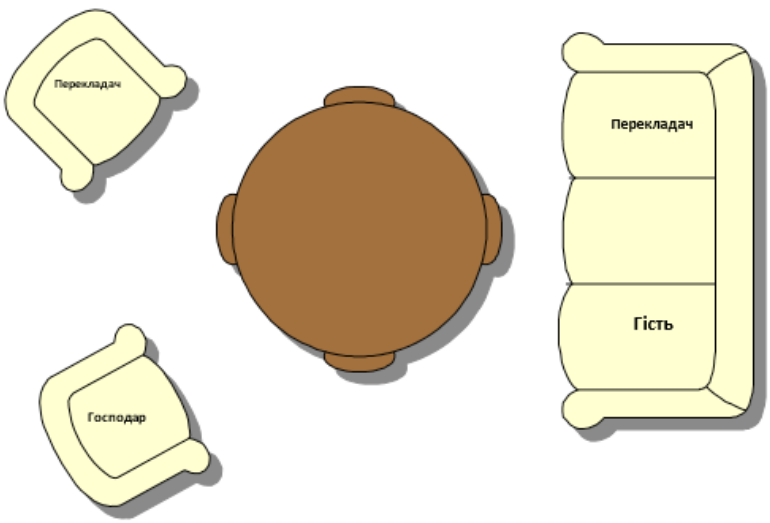
ДОДАТКИ

Додаток 1. Схема можливої розсадки господаря та гостей під час протокольного візиту

Варіант 1



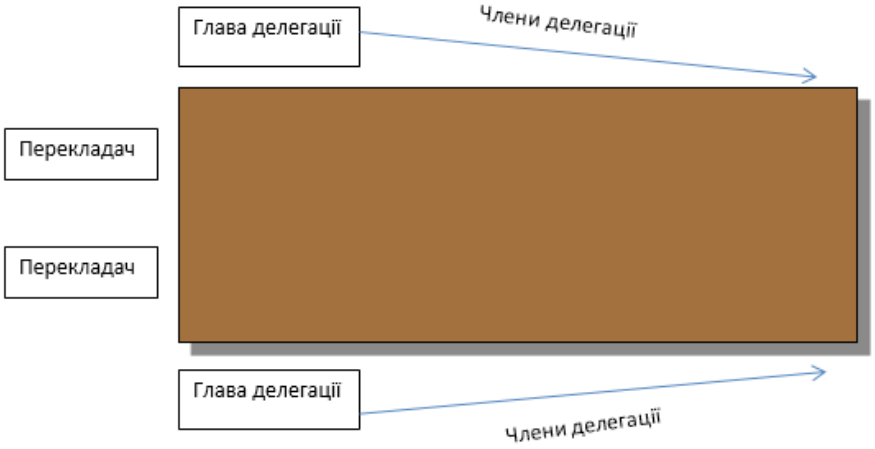
Варіант 2



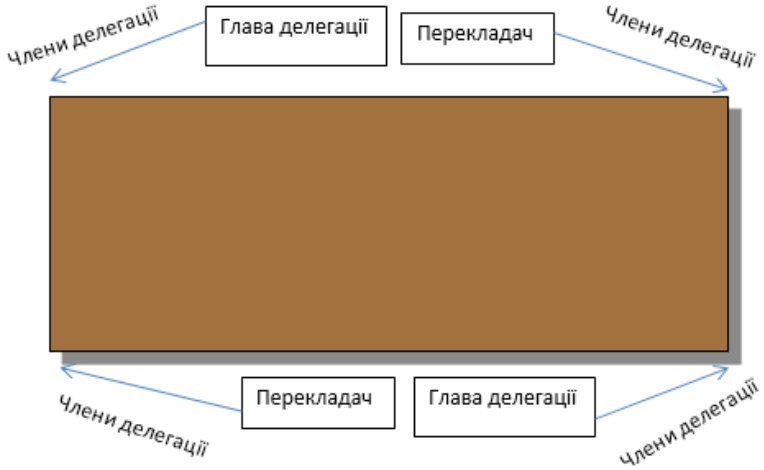
ДОДАТКИ

Додаток 2. Схема розсадки учасників переговорів

Варіант 1



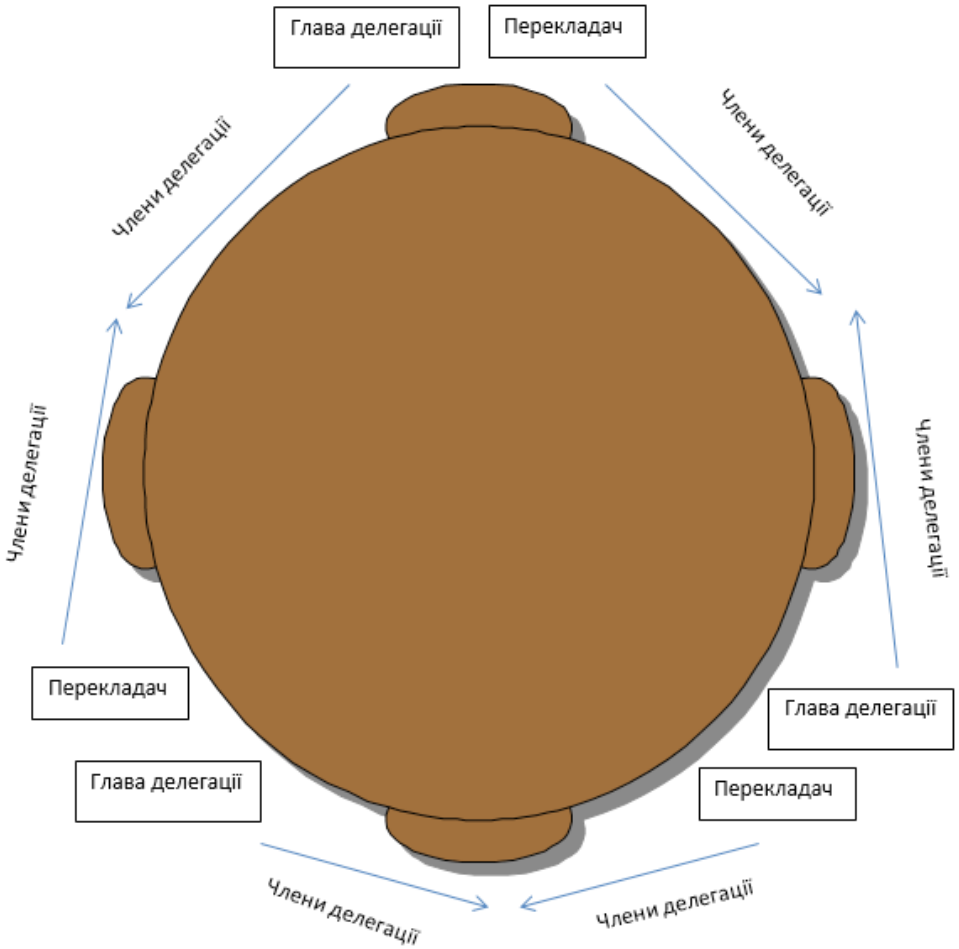
Варіант 2



ДОДАТКИ

Додаток 2. Схема розсадки учасників переговорів
(продовження)

Варіант 3



ДОДАТКИ

Додаток 3. Схема розсадки в автомобілях

ДОДАТКИ

Додаток 4. Схема можливого розташування прапорів

Схема 1. Два прапора:

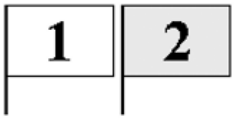


Схема 2. Три прапора:

Схема 3. Парна кількість прапорів:

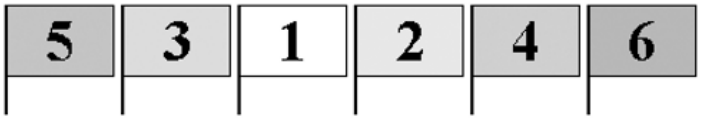


Схема 4. Непарна кількість прапорів:

(статус прапора показаний цифрами: 1 - вищий статус, 2 - наступний за ним тощо):

ДОДАТКИ

Додаток 5. Зразки оформлення протокольних документів

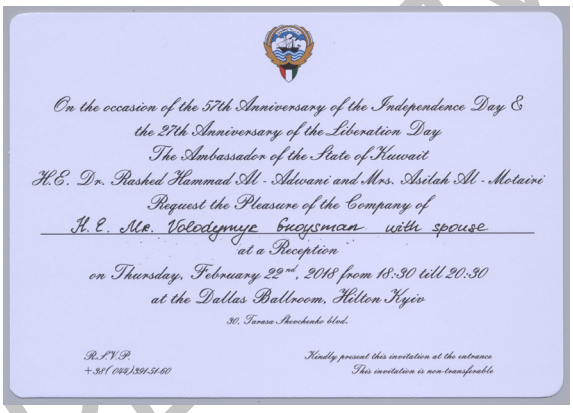
INTERCONTINENTAL
KYIV

InterContinental Kyiv cordially invites you to our
Annual Appreciation Party
and
Farewell to Mr. Jean Baptiste Pigeon

Tuesday, November 28th, Start at 18:30,
Grand Ballroom

Invitation is valid for 1 Persont
Dress Code: Business Casual

RSVP until Friday, November 24th
olena.knysh@ihg.com



On the occasion of the 57th Anniversary of the Independence Day &
the 27th Anniversary of the Liberation Day
The Ambassador of the State of Kuwait
H.E. Dr. Rashed Hammad Al - Adwani and Mrs. Asilah Al - Motairi
Request the Pleasure of the Company of
H. E. Mr. Volodymyr Ohryzman with spouse
at a Reception
on Thursday, February 22nd, 2018 from 18:30 till 20:30
at the Dallas Ballroom, Hilton Kyiv
30, Tarasa Shevchenko blvd.

R.S.V.P
+38 (044) 391-51-80

Kindly present this invitation at the entrance
This invitation is non-transferable

РОЗДІЛ VI. ПРОТОКОЛ І ЦЕРЕМОНІАЛ

ДОДАТКИ

Додаток 5. Зразки оформлення протокольних документів
(продовження)

ПРЕМ'ЄР-МІНІСТР
УКРАЇНИ

PRIME MINISTER
OF UKRAINE

23 грудня 2017 року
м. Київ

Ваша Високоповажносте!

Від імені Уряду України та від себе особисто щиро вітаю Вас з національним святом Японії – Днем народження Його величності Імператора Акіхіто.

Сьогодні Україна і Японія, незважаючи на значну географічну відстань, є близькими як ніколи. Уряди наших країн здійснюють плідне співробітництво як на двосторонньому рівні, так і на міжнародній арені, зокрема щодо забезпечення миру і безпеки у глобальному вимірі.

В Україні високо цінують принципову позицію офіційного Токіо щодо підтримки суверенітету та територіальної цілісності нашої держави, з великою вдячністю сприймаючи важливу допомогу Японії, яка надається, зокрема, з метою підтримки всебічних реформ у нашій державі.

З нетерпінням очікуючи на здійснення свого візиту до Японії, хотів би висловити впевненість у тому, що активна взаємодія між Урядами наших країн сприятиме подальшому розвитку українсько-японського співробітництва, зміцненню дружніх відносин між народами наших держав.

Користуючись нагодою, бажаю Вам, шановний пане Прем'єр-міністре, міцного здоров'я, щастя та успіхів у Вашій відповідальній діяльності, а дружньому японському народові – миру і процвітання.

З повагою

Володимир ГРОЙСМАН

Його Високоповажності
пану Сіндзо АБЕ
Прем'єр-міністру Японії

м. Токіо

ДОДАТКИ

Додаток 5. Зразки оформлення протокольних документів
(продовження)

Her Britannic Majesty's Ambassador Judith Gough and Ms Julia Kleiousi
request the pleasure of the company of

Mr Roman Popov

to celebrate the birthday of Her Majesty The Queen
on Thursday, 15th June 2017, 19:00 – 21:00
at Art Prychal

* 5 7 5 7 *

Naberezhno-Kreschatytska Str
pier № 2
Kyiv

Dress code: Business attire

RSVP:
Tel.: (+38044) 490 3660

This invitation is not transferable
Please bring this card with you, together with some personal identification

Map showing Art Prychal
Arrival by car is recommended from Poshtova Square.
Parking space is limited and will operate on a first come first served basis.

100-річчя
державної служби України

РОЗДІЛ VII.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування
7.2. Бюджет

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

7.1. Стратегічне планування

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

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

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

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

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

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

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

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

Існуюча система прогнозних та програмних документів

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

регламентується Законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»[1], «Про державні цільові програми»[2], «Про Національний банк України»[3], Бюджетним кодексом України[4], постановою Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету України»[5] тощо.

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

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

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

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

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

Метою розроблення державних цільових програм є сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямах розвитку

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

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

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

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

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

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

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

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

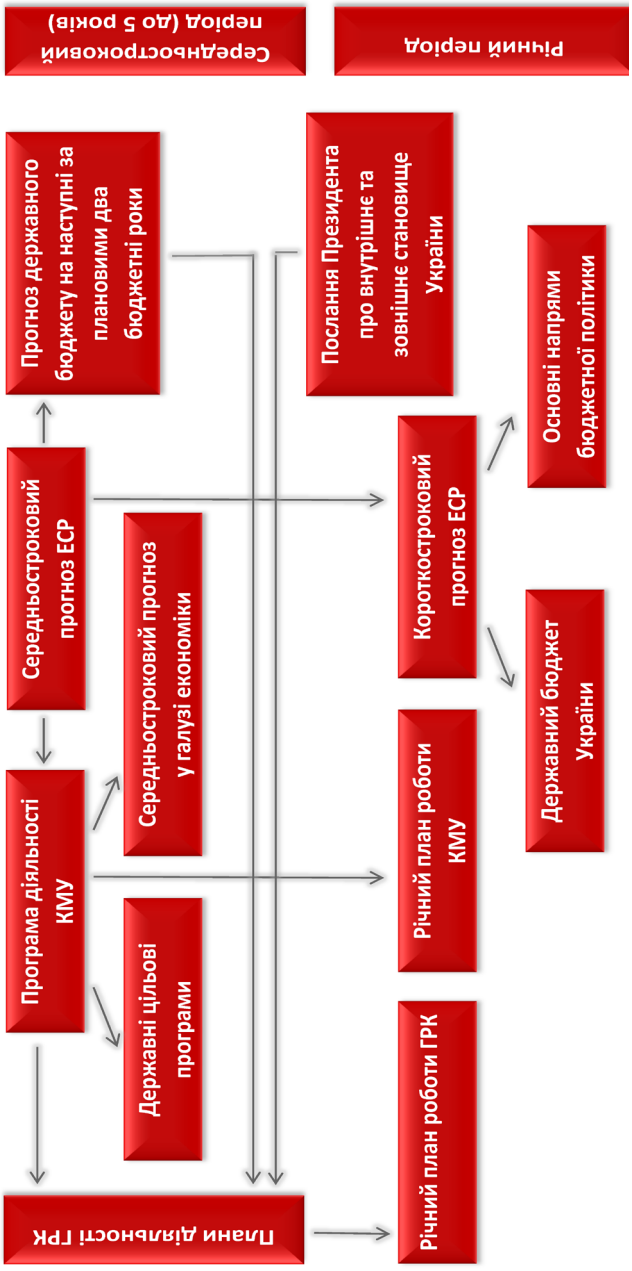
Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками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

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

ДЛЯ РЕЦЕНЗІЇ

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

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



ДЛЯ Г

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

Державні цільові програми поділяються на:

- загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля - це програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади;
- інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

За своєю спрямованістю державні цільові програми поділяються на:

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

Документи стратегічного розвитку України

Наразі головним стратегічним документом в Україні є Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»[1], метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі.

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

У перспективному розвитку країни визначено чотири основні вектори:

- *вектор розвитку* - забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ і, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою із сильною економікою та з передовими інноваціями;
- *вектор безпеки* - забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності;

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

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

ЕЛЕКТРОННА ВЕРСІЯ

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

• *вектор відповідальності* - це забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного й соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, матиме доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг у державному та приватному секторах;

• вектор гордості - забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

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

Ще одним стратегічним документом державного розвитку є Угода про Коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» у Верховній Раді України восьмого скликання[1], укладена учасниками Коаліції депутатських фракцій, до складу якої входить більшість народних депутатів України від конституційного складу Верховної Ради України. Відповідно до цієї Угоди коаліція взяла зобов'язання робити всі необхідні дії для реалізації реформ, включаючи прийняття законів, постанов та інших актів Парламенту, а також внесення змін до Конституції України в разі потреби. Водночас коаліція сприятиме Прем'єр-міністру та членам Кабінету Міністрів, які будуть призначені Верховною Радою, в реалізації 17 визначених коаліційною угодою реформ.

Програма діяльності Кабінету Міністрів України[2] розроблена відповідно до Конституції України, Закону України «Про Кабінет Міністрів України» на виконання Угоди про асоціацію, із врахуванням положень Коаліційної угоди та передбачає, відповідно до зазначених стратегічних документів, реалізацію 16 реформ.

Ще одним важливим стратегічним документом, що визначає пріоритети розвитку нашої держави є Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони[3], яка визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Передбачена Угодою поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

визначатиме правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої сили між Україною та ЄС, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС.

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

Стратегічні документи державного розвитку:

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

РОЗДІЛ VII.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

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

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

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

Основою бюджетного планування, щорічних операційних планів дій Уряду, стратегічних планів міністерств та інших документів, фокусування донорської допомоги є середньостроковий план, яким визначено основні цілі і напрями діяльності Уряду. Зокрема, розпорядженнями Кабінету Міністрів України затверджено середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року та план пріоритетних дій Уряду на 2018 рік. який сфокусовано на поліпшенні всіх аспектів життя громадян План пріоритетних дій Уряду на 2018 рік визначає конкретні заходи, відповідальних виконавців, строки виконання та індикатори виконання завдань. Кінцевою метою його виконання є забезпечення зростання рівня життя громадян і підвищення якості в результаті сталого економічного розвитку.

Ще одним документом середньострокового планування є Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки[1]. Цей документ містить основні прогнозні макропоказники на відповідний рік та три наступні роки містить уточнені макропоказники прогнозу економічного та соціального розвитку і слугує базою формування Державного бюджету України. Він приймається постановою Кабінету Міністрів України щороку до 15 серпня року, що передує плановому. Офіційне уточнення Основних прогнозних макропоказників на відповідний рік та три наступні роки (у разі потреби) можливо в період між першим та другим читанням проекту Закону «Про Державний бюджет України».

Крім того, Уряд розробляє Основні напрями бюджетної політики на наступний бюджетний період, що є одним із основних документів на стадії підготовки проекту Державного бюджету України. Суть його полягає у визначенні органом законодавчої влади головних завдань бюджетної політики на наступний бюджетний рік.

Проект Основних напрямів бюджетної політики України на наступний бюджетний період розробляє Міністерство фінансів України спільно з іншими центральними органами виконавчої влади. Він ґрунтується на прогнозних і програмних документах економічного та соціального розвитку. Цей проект Міністерство фінансів до 20 березня року, що передує плановому, подає на розгляд Кабінету Міністрів України. Останній, у свою чергу,

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

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

ПЛАН ВЕРСТКИ

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

не пізніше 1 квітня року, що передує плановому, розглядає та схвалює проект Основних напрямів бюджетної політики на наступний бюджетний період і у триденний строк подає до Верховної Ради України, яка його розглядає за спеціальною процедурою, визначеною Регламентом Верховної Ради України.

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

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

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

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

У двотижневий термін після офіційного опублікування Закону України «Про Державний бюджет України» розробляються бюджети і програми економічного і соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

З метою побудови сучасної та ефективної системи управління державними фінансами, яка здатна надавати якісні державні послуги, ефективно акумулювати ресурси та розподіляти їх у чіткій відповідності з пріоритетами розвитку держави у середньо- та довгостроковій перспективі Урядом було затверджено нову Стратегію управління державними фінансами на 2017-2020 роки[2].

[1] Про Основні засади грошово-кредитної політики на 2018 рік та середньострокову перспективу: Рішення Ради Національного банку України від 12 вересня 2017 року № 37-рд [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/vr037500-17

[2] Про схвалення Стратегії реформування управління державними фінансами на 2017-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08 лютого 2017 року № 142-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249797370

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Одним із завдань цієї Стратегії є повноцінне впровадження стратегічного та середньострокового бюджетного планування, що забезпечить розподіл ресурсів відповідно до визначених пріоритетів держави та посилення загальної бюджетно-податкової дисципліни.

Крім того, Уряд схвалив Основні напрямки бюджетної політики на 2018 - 2020 роки[1], яким запроваджується середньострокове бюджетне планування. *Схвалена бюджетна резолюція* - це стратегічний документ, який визначає спрямування державних фінансів на пріоритетні реформи і закладає план розвитку економіки країни на перспективу.

Практичні аспекти підготовки стратегічного плану та річного плану діяльності органу державної влади

Ефективна діяльність органів державної влади передбачає планування їх діяльності, зрозумілість, ефективність та прозорість дій для тих, хто користується послугами системи державного управління. Інструментом для такої передбачуваності може стати впровадження стратегічного планування на рівні міністерств та інших центральних органів влади.

Законодавство України чітко не визначає підходів до формування документів стратегічного характеру для ЦОВВ як на рівні законів, так і на рівні підзаконних актів. Однак, як показує існуюча практика, міністерства та інші органи виконавчої влади неодноразово здійснювали спроби розробляти стратегічні плани відомств та використовували при цьому різні підходи. Фактично, це означає, що кожен орган виконавчої влади може визначати свій власний підхід (структуру, термін охоплення, механізм моніторингу та виконання тощо) до формування стратегічного плану або використовувати рекомендації Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (далі - Мінекономрозвитку).

У 2012 році Мінекономрозвитку розробило методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними Законом України «Про державний бюджет України» на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетних періоди, що настають за плановим[2].

[1] Про схвалення проекту Основних напрямів бюджетної політики на 2018 -2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 червня 2017 року № 411-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250079263

[2] Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим: Наказ Мінекономрозвитку від 25 липня 2012 року № 869 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ae451f3-5935-4663-b82a-1dcc985045e2&title=NakazMinekonomrozvitkuVid25-07-2012-869-proZatverdzhenniaMetodichnikhRekomendatsiiSchodoRozroblenniaPlanivDiialnostiGolovnikhRozporiadnikivBiudzhetnikhKoshtiv-zaBiudzhetnimiPriznachenniamiViznachenimiZakonomProDerzhavniiBiudzhetUkraininaVidpovidniiBiudzhetniiPeriodNaPlanoviiTaDvaBiudzhetniPeriodiSchoNastaiutZaPlanovim

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

ДЛЯ СЛУЖБОВЦІВ

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

Структура плану діяльності (рекомендації Мінекономрозвитку):

- Мета (місія) та цінності Міністерства.
- Аналіз поточної ситуації у сфері діяльності Міністерства.
- Пріоритети роботи, стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання.

Стратегічний план міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади визначає головну мету діяльності відповідного органу виконавчої влади, цілі, завдання, плани дій та очікувані результати в середньостроковій перспективі відповідно до визначених пріоритетів Уряду, які розкриваються у програмних документах. Стратегічний план діяльності центрального органу виконавчої влади є основою для середньострокового бюджетного планування його діяльності.

Порівняння структури стратегічного плану сектору/галузі та стратегічного плану відомства:

Стратегічний план розвитку сектору/галузі	Стратегічний план діяльності відомства
Огляд сектору/галузі та аналізу поточної ситуації	*Мета (місія) та цінності міністерства*
Визначення стратегічних напрямів та цілей розвитку сектору/галузі	*Аналіз поточної ситуації у сфері діяльності Міністерства*
Шляхи виконання стратегічного плану	*Пріорітети роботи, стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання*
Очікувальні результати та індикатори виконаннян	
Ризики для виконання стратегічного плану	
План заходів щодо реалізації стратегічних напрямів та цілей розвитку	

Розробка стратегічного плану є комплексним процесом довгострокового планування, який допомагає органу виконавчої влади встановлювати цілі своєї діяльності, стратегічні напрямки, задачі та інструменти забезпечення їх реалізації.

Розробка довгострокової стратегії дозволяє систематично оцінювати свій поточний стан і майбутні перспективи, а також відповідати на такі важливі питання:

- Яка довгострокова ціль діяльності?
- Які потенційні майбутні сценарії діяльності та пов'язані з ними можливості і загрози?
- У який спосіб можливо досягти поставлених цілей?
- Які показники використовуються для контролю та оцінки

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

своєї діяльності?
- Яку цінність, результати створюються у результаті діяльності.

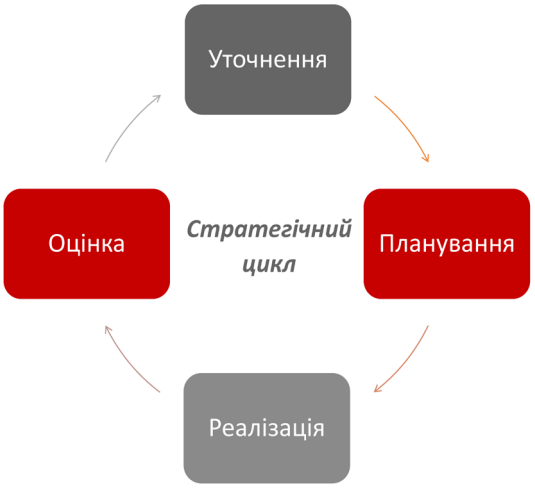
Стратегічний план допомагає:
- мислити стратегічно (керівництво) й розробляти дієві стратегії (службовці);
- пояснити майбутні напрями політики (громадянам);
- встановити пріоритети (розвитку організації, регіону, територіальної громади);
- оцінити результативність й ефективність використання ресурсів, особливо бюджетних коштів;
- оцінити сьогоднішні рішення в світлі майбутніх змін;
- створити логічно послідовну й захищену базу для прийняття рішень;
- здійснити максимальну неперервність в організаційному контролі службовців (моніторинг);
- визначити основні організаційні проблеми;
- результативно діяти в мінливому середовищі;
- організовувати команду виконавців та експертів.

Під стратегічним плануванням діяльності органу виконавчої влади варто розуміти безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів:
- планування;
- реалізація;
- оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів);
- уточнення стратегії з метою підтримки її актуальності.

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ



РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

З метою ефективного використання стратегічного планування необхідно обов'язково усвідомлювати його аспекти та його результати, зокрема:

- масштаб розробки стратегічного плану (для сфери державного управління, окремої організації, установи, регіону; територіальної громади тощо);
- головні проблемні моменти розвитку організації, регіону і територіальної громади, що стали причиною розробки стратегічного плану;
- основні цілі, що ставляться перед розроблюваною стратегією, та очікувані вигоди й результати;
- наявність людей, зокрема на найвищих рівнях управління, які підтримуватимуть процес стратегічного планування;
- хто більшою мірою вигравatиме від результатів і буде зацікавленим прихильником процесу стратегічного планування;
- керівника (лідера) процесу стратегічного планування;
- склад команди стратегічного планування (серед них: вищі управлінці, люди, які визначають політику розвитку організації, регіону чи територіальної громади; стейкхолдери; інші співробітники);
- кого треба додатково залучити до розробки стратегічного плану;
- кого треба залучити до експертизи й оцінки стратегічного плану;
- часовий горизонт розробки стратегічного плану;
- скільки потрібено часу для розробки стратегічного плану та кінцевий строк його представлення на розгляд;
- кінцевий вигляд стратегічного плану (стисле резюме);
- які ключові ресурси і витрати потрібні та з яких джерел їх буде отримано.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

За розробку стратегічного плану та його представлення відповідає керівник. З метою забезпечення ефективності, процес розробки повинен контролюватись відповідним структурним підрозділом, до компетенції якого входять питання стратегічного планування.

Для підготовки як стратегічного, так і річного плану діяльності органу виконавчої влади за рішенням керівництва може бути утворена робоча група з представників структурних підрозділів центрального апарату міністерства, науковців, інших фахівців.

Одним із важливих етапів у цьому процесі є нарада з питань розробки стратегічного плану. Під час проведення таких нарад та на основі проведеного попереднього аналізу, приймають рішення стосовно місії, притаманних цінностей, стратегічних напрямків, цілей та завдань.

Розроблений стратегічний план має пройти громадське обговорення та бути затверджений рішенням колегії та громадської ради органу виконавчої влади, а також опублікований на офіційному сайті органу виконавчої влади.

Після розробки та затвердження стратегічного документу, кожного наступного року проводиться нарада з метою оцінки актуальності існуючої стратегії та внесення необхідних змін. Пропоновані зміни повинні враховувати пріоритети розвитку країни та відповідної сфери державного управління визначені Верховною Радою України, Президентом України та Урядом України, річні результати діяльності органу виконавчої влади.

Річний (оперативний) план органу виконавчої влади розробляється на основі зазначених стратегічних документів строком на один рік і містить перелік завдань та заходів, що виконуються для реалізації стратегічного плану протягом відповідного року, а також критеріїв їх результативності. Річний план діяльності затверджується міністром (керівником іншого центрального органу виконавчої влади) і є основою для формування проекту кошторису та бюджетного запиту органу виконавчої влади (головного розпорядника бюджетних коштів) на відповідний рік.

Потрібно зазначити, що річний план діяльності слугує ефективним інструментом розподілу людських ресурсів у межах відомства (може означати ефективність/трудомісткість виконання тих чи інших завдань), а також основою для ефективного визначення бюджету відомства на поточний рік.

Заходи річних планів повинні відповідати напрямам роботи, зазначеним у паспортах бюджетних програм, відповідальним виконавцем яких є орган виконавчої влади, а результативні показники планів - результативним показникам відповідних бюджетних програм.

При необхідності, за дорученням керівництва органу виконавчої влади, на основі річного плану, складаються робочі та тематичні плани, готуються розпорядження та окремі доручення щодо підготовки та проведення комплексних заходів для організації виконання окремих завдань та рішень.

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

По закінченню строку дії річного плану орган виконавчої влади готує звіт про його виконання, який підлягає опублікуванню та громадському обговоренню.

Моніторинг виконання річного плану проводиться щокварталу, а оцінка досягнутих результатів здійснюється за результатами підготовленого звіту про виконання плану роботи ЦОВВ .

Разом з тим, існують спільні риси, які притаманні стратегічним документам діяльності органу виконавчої влади (стратегічному плану та річному плану), зокрема:

- визначаються місія, стратегічні цілі та стратегічні завдання (для кожної із запропонованих стратегічних цілей) і ЦОВВ відповідальні за виконання цілей/завдань (політичний та адміністративний);
- наводяться основні програмні та стратегічні документи вищого рівня, на виконання якої розроблявся даний документ (програма діяльності Уряду, коаліційна Угода, Угода про асоціацію та Стратегія розвитку 2020);
- чітко визначаються показники досягнення поставлених цілей - індикатори виконання завдань (порівняно з плановими показниками).

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.1. Стратегічне планування

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VII.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

7.2. Бюджет

Бюджетний кодекс України визначає бюджет як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюють органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування впродовж бюджетного періоду.

Бюджетна система України складається з державного бюджету та місцевих бюджетів. Місцевими бюджетами є бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування. Бюджетами місцевого самоврядування є бюджети територіальних громад сіл, їх об'єднань, селищ, міст (у тому числі районів у містах), бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад.

Бюджетний процес містить такі стадії:

- складання проектів бюджетів;
- розгляд і прийняття закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- виконання бюджету, в тому числі в разі необхідності внесення змін до закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і ухвалення рішення щодо нього.

Бюджет складається терміном на 1 рік.

Бюджет – план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

Бюджети місцевого самоврядування – бюджети територіальних громад сіл, їх об'єднань, селищ, міст (у тому числі районів у містах), бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад.

Бюджетна програма – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій.

ПЕРЕГЛЯД

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Бюджетна система України – сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права.

Бюджетне асигнування – повноваження розпорядника бюджетних коштів, надане відповідно до бюджетного призначення, на взяття бюджетного зобов'язання та здійснення платежів, яке має кількісні, часові та цільові обмеження.

Бюджетне зобов'язання – будь-яке здійснене відповідно до бюджетного асигнування розміщення замовлення, укладення договору, придбання товару, послуги чи здійснення інших аналогічних операцій протягом бюджетного періоду, згідно з якими необхідно здійснити платежі протягом цього ж періоду або у майбутньому.

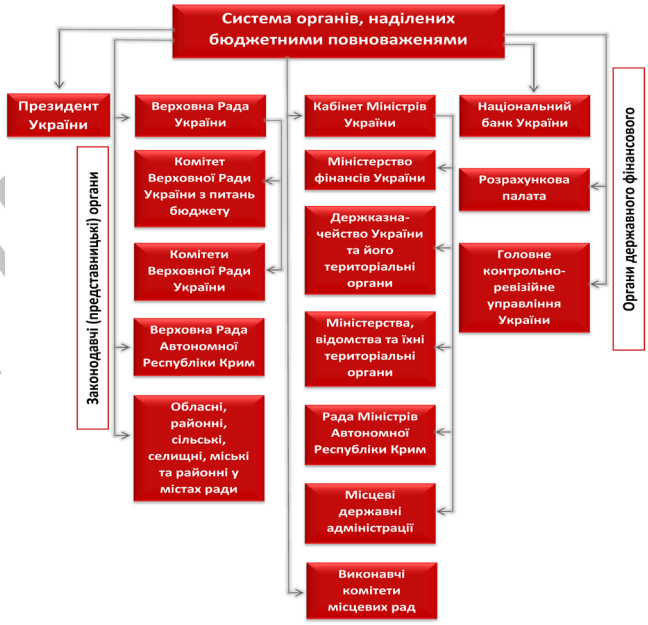
Цей термін має назву бюджетний період і збігається в Україні з календарним роком.

Проте повний бюджетний цикл набагато триваліший. Від початку розробки проекту бюджету до затвердження звіту про його виконання проходить більш як 2 роки.

За своїм змістом бюджетний процес містить:

- визначення фінансової та бюджетної політики;
- розробку управлінських стратегій;
- оцінку потреби, пріоритетів і можливостей бюджету;
- розробку проекту бюджету, який узгоджується з визначеними підходами;
- оцінку ефективності проекту;
- затвердження бюджетів;
- їх виконання;
- контроль за їх виконанням.

У бюджетному процесі на всіх його стадіях задіяні учасники бюджетного процесу, якими, відповідно до статті 20 Бюджетного кодексу України, визнаються органи та посадові особи, наділені бюджетними повноваженнями.



Головні розпорядники коштів затверджуються законом про Державний бюджет України шляхом встановлення їм бюджетних призначень. Головні розпорядники коштів місцевих бюджетів визначаються рішенням про місцевий бюджет.

Головний розпорядник бюджетних коштів має ряд повноважень, зокрема:

- розробляє плани діяльності на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди (включаючи заходи щодо реалізації інвестиційних проектів);

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- організовує та забезпечує на підставі плану діяльності та індикативних прогнозних показників бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди складання проекту кошторису та бюджетного запиту;
- отримує бюджетні призначення шляхом їх затвердження у законі про Державний бюджет України (рішенні про місцевий бюджет);
- приймає рішення щодо делегування повноважень на виконання бюджетної програми розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та/або одержувачами бюджетних коштів, розподіляє та доводить до них у встановленому порядку обсяги бюджетних асигнувань;
- затверджує кошториси розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня (плани використання бюджетних коштів одержувачів бюджетних коштів);
- розробляє проекти порядків використання коштів державного бюджету за бюджетними програмами;
- розробляє та затверджує паспорти бюджетних програм і складає звіти про їх виконання, здійснює аналіз показників виконання бюджетних програм;
- здійснює управління бюджетними коштами;
- здійснює контроль за своєчасним поверненням у повному обсязі до бюджету коштів, наданих за операціями з кредитування бюджету, а також кредитів (позик), отриманих державою (Автономною Республікою Крим чи територіальною громадою міста), та коштів, наданих під державні (місцеві) гарантії;
- здійснює внутрішній контроль за повнотою надходжень, взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів;
- забезпечує організацію та ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності;
- забезпечує доступність інформації про бюджет.

Бюджетне зобов'язання за державними деривативами – бюджетне зобов'язання, згідно з яким необхідно здійснити видатки на виплати за державними деривативами відповідно до умов їх розміщення протягом поточного бюджетного періоду та/або в майбутніх.
Крим, областей, районів, міст.

Бюджетне призначення – повноваження головного розпорядника бюджетних коштів, надане Бюджетним кодексом України, законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет), яке має кількісні, часові і цільові обмеження та дозволяє надавати бюджетні асигнування.

Бюджетний запит – документ, підготовлений головним розпорядником бюджетних коштів, що містить пропозиції з відповідним обґрунтуванням щодо обсягу бюджетних коштів, необхідних для його діяльності на наступні бюджетні періоди.

Бюджетний процес – регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Бюджетні кошти (кошти бюджету) – належні відповідно до законодавства надходження бюджету та витрати бюджету.

Бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими.

Головні розпорядники бюджетних коштів – бюджетні установи в особі їх керівників, які відповідно до Бюджетного кодексу отримують повноваження шляхом встановлення бюджетних призначень.

Перелік нормативно-правових актів:

- *Бюджетний кодекс України;*
- *Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони»;*
- *Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;*
- *Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV «Про державні цільові програми»;*
- *Закон України від 20 травня 1999 року № 679-XIV «Про Національний банк України»;*
- *Постанова Верховної Ради України від 14 квітня 2016 року № 1099-VIII «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України»;*
- *Угода про Коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» від 27 листопада 2014 року;*
- *Указ Президента України від 09 квітня 1997 року № 314/97 «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України»;*
- *Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»;*
- *Послання Президента України до Верховної Ради України від 07 вересня 2017 року «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році»;*
- *Лист про наміри до Міжнародного валютного фонду: Меморандум про економічну та фінансову політику між Україною та МВФ від 21 липня 2015 року № n0360500-14;*
- *Лист про наміри до Міжнародного валютного фонду: Меморандум про економічну та фінансову політику між Україною та МВФ від 01 вересня 2016 року № 14168/0/2-16;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету України»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 411 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 квітня 2017 року № 275-р «Про затверджено середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08 лютого 2017 року № 142-р «Про схвалення*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Стратегії реформування управління державними фінансами на 2017-2020 роки»;

- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 червня 2017 року № 411-р «Про схвалення проекту Основних напрямів бюджетної політики на 2018-2020 роки»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 244-р «Про затвердження плану пріорітетних дій Уряду на 2018 рік»;*
- *Наказ Мінекономрозвитку від 25 липня 2012 року № 869 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим»;*
- *Наказ Міністерства фінансів України від 06 червня 2012 року № 687 «Про затвердження Інструкції з підготовки бюджетних запитів»;*
- *Наказ Міністерства фінансів України від 26 серпня 2014 року № 836 «Правила складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання»;*
- *Рішення Ради Національного банку України від 12 вересня 2017 року № 37-рд «Про Основні засади грошово-кредитної політики на 2018 рік та середньострокову перспективу».*

РОЗДІЛ VII. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
А	Середньострокові прогнозні і програмні документи (до 5 років)			
1	Середньостроковий прогноз економіч-ного та соціального розвитку	Використовується при розробці проекту Програми діяльності КМУ. **Зміст документа**: 1. Аналізується економічний та соціальний розвиток (ЕСР) за попередній період, головні проблеми ЕСР; 2. Очікувані зміни зовнішньої політики та зовнішньої економічної ситуації, їх вплив на економіку; 3. Цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку у середньостроковому періоді та пропозиції щодо напрямів державної політики; 4. Оцінка впливу можливих заходів державної політики на ЕСР; 5. Основні макроекономічні та інші необхідні показники ЕСР; 6. Умови розвитку економіки на середньострокову перспективу.	Затверджується КМУ. Кожного року Мінекономрозвитку оновлює прогноз	Розробляється раз на 5 років - у рік президентських виборів; відповідальним є Мінекономрозвитку
2	Програма діяльності КМУ	Для реалізації Програми КМУ розробляє та затверджує: стратегічні цілі, пріоритети та завдання у відповідній сфері державного управління, орієнтовні фінансово-економічні розрахунки матеріальних і фінансових витрат, необхідних для виконання Програми, визначає очікувані результати та строки виконання відповідних завдань.	Затверджуються ВРУ	Ґрунтується на передвиборчій програмі Президента; при розробці Програми використовується середньостроковий прогноз ЕСР

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VII.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні
(продовження)

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
А	Середньострокові прогнозні і програмні документи (до 5 років)			
3	Прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди	Ґрунтується на щорічному посланні Президента України до ВРУ про внутрішнє і зовнішнє становище України, Програмі діяльності КМУ, прогнозних та програмних документах ЄСР, державних цільових програмах **Зміст документа**: 1. Основні макроекономічні показники ЄСР; 2. Показники зведеного та державного бюджетів за основними видами доходів, фінансування, видатків і кредитування; 3. Показники державного боргу та гарантованого державою боргу; 4. Показники за бюджетними програмами, які забезпечують протягом декількох років виконання інвестиційних програм. Показники взаємовідносин державного бюджету з місцевими бюджетами.	Концепція ДЦП приймається КМУ, загальнодержавні ДЦП затверджуються ВРУ, інші ДЦП затверджуються КМУ	Мета ДЦП має бути узгодженою із пріоритетами державної політики Завдання, заходи та показники ДЦП необхідно брати до уваги при розробці державного бюджету. Містить інформацію про джерела та обсяги фінансування
4	Програма діяльності КМУ	Спрямовані на підтримку пріоритетних напрямків загальнонаціональної та регіональної політики, секторної політики, на координацію діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади для вирішення найважливіших проблем. **Зміст документа**: 1. Паспорт ДЦП (головна інформація); 2. Цілі; 3. Шляхи та засоби вирішення проблеми; 4. Заходи та відповідальні, джерела та обсяги фінансування; 5. Очікувані результати.	Концепція ДЦП приймається КМУ, загальнодержавні ДЦП затверджуються ВРУ, інші ДЦП затверджуються КМУ	Мета ДЦП має бути узгодженою із пріоритетами державної політики Завдання, заходи та показники ДЦП необхідно брати до уваги при розробці державного бюджету. Містить інформацію про джерела та обсяги фінансування

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні

(продовження)

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
А	Середньострокові прогнозні і програмні документи (до 5 років)			
5	Середньостроковий прогноз розвитку галузі економіки	**Зміст документа**: 1. Основні тенденції та аналіз розвитку у галузі за попередній період; 2. Прогноз кон'юнктури на внутрішніх і зовнішніх ринках основних видів товарів та послуг галузі; 3. Цілі та пріоритети галузі у середньостроковій перспективі; 4. Альтернативні прогнози розвитку галузі та можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку галузі; 5. Пропозиції щодо структурної перебудови галузі; 6. Основні показники розвитку галузі та висновки щодо тенденцій та напрямів розвитку відповідної галузі.	Приймається КМУ	Галузі економіки та відповідальні міністерства визначаються КМУ Розробляється міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, його потрібно узгодити із середньостроковим прогнозом ЕСР
6	План діяльності ГРК (головні розпорядники коштів)	Основний документ із планування державної політики у відповідній сфері (секторі), що визначає мету (місію) ГРК як суб'єкта державного управління у відповідній сфері, стратегічні цілі, завдання, заходи та очікувані результати діяльності з урахуванням наявних ресурсів **Зміст документа**: 1. Мета (місія) ГРК; 2. Аналіз поточної ситуації у сфері діяльності; 3. Стратегічні цілі, завдання та показники результатів їх виконання; 4. Механізми виконання завдань, реалізація яких потребує фінансування з державного бюджету; 5. Бюджетні програми; 6. Очікувані результати.	Затверджується керівником ГРК у місячний строк після доведення Мінфіном граничних обсягів видатків	Має виходити із послання Президента до ВРУ, Програми діяльності КМУ, стратегічних, прогнозних документів ЕСР, Основних напрямів бюджетної політики, державного бюджету на відповідний бюджетний період, прогнозу державного бюджету на наступні два роки. Включає в себе обсяги та джерела фінансування інвестиційних, державних цільових та бюджетних програм

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VII.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні
(продовження)

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
Б	Короткострокові прогнозні та програмні документи (до 1 року)			
7	Послання Президента до ВРУ про внутрішнє та зовнішнє становище України	Окреслює головні напрями політичних пріоритетів на наступний рік Містить результати розвитку країни за попередній рік у цілому та по галузях, проблеми, які необхідно вирішити	Концепція ДЦП приймається КМУ, загальнодержавні ДЦП затверджуються ВРУ, інші ДЦП затверджуються КМУ	Подається щорічно (як правило, у березні-квітні) Використовується при складанні прогнозу бюджету на наступні два роки, визначенні Основних напрямів бюджетної політики, формулюванні плану діяльності ГРК
8	Короткостроковий прогноз економічного і соціального розвитку	**Зміст документа**: 1. Аналіз ЕСР за попередній період, головні проблеми ЕСР; 2. Вплив очікуваних змін зовнішньої політики та зовнішньоекономічної ситуації на економіку; 3. Оцінка впливу можливих заходів державної політики на ЕСР; 4. Основні макроекономічні та інші необхідні показники ЕСР; 5. Висновок щодо розвитку економіки у наступному році.	Затверджується КМУ	Використовується при розробці державних цільових програм, для оцінки надходжень і формування показників державного бюджету, відповідальний - МЕРТ
9	Основні напрями бюджетної політики	Містить положення про основні прогнозовані значення макропоказників ЕСР в Україні, основні завдання бюджетної та податкової політики, реалізації пріоритетних державних (цільових) програм, зв'язок міждержавним та місцевими бюджетами, інші питання	Затверджуються (або приймається до уваги) ВРУ	Ґрунтуються на прогнозних та програмних документах ЕСР. Розробляються Мінфіном спільно З центральними державним и органами виконавчої влади; проект подається на затвер-дження до КМУ, а потім - до ВРУ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Додаток 1. Огляд інструментів державного стратегічного планування і складання проекту бюджету в Україні

(продовження)

№	Назва інструменту	Коротка характеристика і зміст	Статус затвердження	Коментар
Б	Короткострокові прогнозні та програмні документи (до 1 року)			
10	Державний бюджет України	Закон про державний бюджет встановлює загальну суму доходів, видатків та кредитування державного бюджету, граничний обсяг дефіциту (профіциту), бюджетні призначення ГРК, інші показники (стаття 40, п. 1 Бюджетного кодексу)	Затверджується ВРУ	Ґрунтується на Основних напрямах бюджетної політики, коротко- та середньостроковому прогнозах соціально-економічного розвитку, середньостроковому прогнозі державного бюджету
11	Річний план роботи КМУ	Детальний річний план реалізації Програми діяльності КМУ	Приймається КМУ	Спрямований на виконання Програми діяльності КМУ
12	Річний план роботи ГРК	Розробляється з метою забезпечення виконання плану діяльності на перший рік планового періоду **Зміст документа:** 1. Найменування заходу (стратегічна ціль/завдання/захід); 2. Показники виконання; 3. Строк виконання; 4. Відповідальний виконавець; 5. Форма завершення заходу.	Затверджується міністром/керівником центрального органу виконавчої влади	Завдання і заходи мають відповідати стратегічним цілям і завданням, що визначені у середньостроковому плані діяльності

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VII.
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТ

ДОДАТКИ

Додаток 2. Етапи бюджетного процесу

I ЕТАП: Складання Проектів бюджетів	
До 15 березня	НБУ подає Президенту, ВРУ та КМУ прогнозні монетарні, валютно-курсові показники
До 1 квітня	КМУ схвалює проект Основних напрямків бюджетної політики у триденний строки подає його до ВРУ
До 30 квітня	ВРУ приймає Основні напрямки бюджетної політики або повертає на доопрацювання
Травень	МФУ/місцеві фінансові органи розробляють граничні обсяги видатків для ГРК
Червень	МФУ/місцеві фінансові органи доводять граничні обсяги видатків для ГРК
Липень	• ГРК державного бюджету складають плани своєї діяльності на плановий і наступний за плановим два бюджетні періоди • ГРК подаються заповнені бюджетні запити МФУ/місцевим фінансовим органом
Серпень	• МФУ/місцеві фінансові органи проводять погоджувальні наради щодо пропозицій ГРК по змінах граничних обсягів видатків • МФУ подає проект Закону про ДБУ на плановий рік до КМУ
До 15 вересня	КМУ приймає постанову про схвалення проекту закону про ДБУ на плановий рік та подає його до ВРУ та Президенту

II ЕТАП: Розгляд та прийняття Закону «Про Державний бюджет України (ДБУ)» (рішень про місцеві бюджети)	
До 20 жовтня	ВРУ приймає проект Закону про ДБУ у першому читанні
До 20 листопада	ВРУ приймає проект Закону про ДБУ у другому читанні
До 27 листопада	МФУ доводить до Ради міністрів АРК та місцевим державним адміністраціям показники міжбюджетних трансфертів
До 1 грудня	ВРУ приймає проект Закону про ДБУ у цілому
До 25 грудня	Місцеві ради приймають рішення про місцеві бюджети
Грудень	• МФУ/місцеві фінансові органи та ГРК готують розписи державного бюджету (місцевих бюджетів) • ГРК розробляють проекти паспортів бюджетних програм

Додаток 2. Етапи бюджетного процесу
(продовження)

III ЕТАП: Виконання бюджетів	
Січень	• МФУ/місцеві фінансові органи затверджують Розписи відповідних бюджетів • ГРК (головний розпорядник коштів) та МФУ/місцеві фінансові органи затверджують паспорти бюджетних програм на поточний рік • КМУ схвалює прогноз державного бюджету на наступні два бюджетні періоди
Лютий	• Рада міністрів АРК, місцеві державні адміністрації схвалюють прогнози місцевих бюджетів на наступні два бюджетні періоди • ГРК державного бюджету уточнюються плани своєї діяльності на поточний та наступні за поточним два бюджетні періоди
Протягом року	• Розпорядники коштів беруть бюджетні зобов'язання та оплачують виконані роботи і надані послуги • Казначейство здійснює платежі на вимогу розпорядників коштів

IV ЕТАП: Підготовка та розгляд звітів про виконання бюджетів і прийняття відповідного рішення	
Лютий	Рада міністрів АРК, місцеві державні адміністрації подають річні звіти про виконання місцевих бюджетів – до Верховної Ради АРК, місцевих рад
До 15 березня	ГРК державного бюджету готують та публікують інформацію про виконання паспортів бюджетних програм за минулий рік
До 20 березня	МФУ/місцева рада здійснює публічне представлення звіту про виконання Державного бюджету/місцевого бюджету
До 1 квітня	КМУ подає річний звіт про виконання Державного бюджету до ВРУ Верховна Рада АРК, місцеві ради затверджуються річні звіти про виконання бюджетів
Квітень	ВРУ затверджує річний звіт про виконання Державного бюджету

100-річчя
державної служби України

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

ProZorro (укр. Прозоро – відкрито, безпосередньо) – системна реформа тендерного процесу в електронних публічних та державних закупівлях в Україні.

Електронна система закупівель – інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує проведення процедур закупівель, створення, розміщення, оприлюднення та обмін інформацією і документами в електронному вигляді, до складу якої входять веб-портал Уповноваженого органу, авторизовані електронні майданчики, між якими забезпечено автоматичний обмін інформацією та документами.

Авторизований електронний майданчик – авторизована Уповноваженим органом інформаційно-телекомунікаційна система, яка є частиною електронної системи закупівель та забезпечує реєстрацію осіб, автоматичне розміщення, отримання і передання інформації та документів під час проведення процедур закупівель, користування сервісами з автоматичним обміном інформацією, доступ до якого здійснюється за допомогою мережі Інтернет.

Однією з головних функцій держави є закупівля товарів, робіт та послуг для задоволення найважливіших суспільних потреб, яка здійснюється на основі раціонального використання державних коштів та розвитку конкурентної економіки. У зв'язку з цим основним завданням реформування сфери публічних закупівель є впровадження ефективної системи закупівель відповідно до принципів і підходів, які застосовуються європейським країнами, та потужної нормативно-правової бази, що має забезпечити ефективність та прозорість процедури закупівель та сприятиме сталому соціально-економічному розвитку держави, конкурентоспроможності економіки та динамічній інтеграції України в міжнародні ринки, зокрема в спільний ринок ЄС.

Необхідність докорінної перебудови вітчизняної системи державних закупівель передбачено Угодою про асоціацію. Основні умови Угоди про асоціацію знайшли своє відображення у Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020», згідно з якою реформу у сфері здійснення державних закупівель визначено одним із векторів розвитку реалізації державних реформ.

Важливим нормативно-правовим документом, який визначив напрям та критерії розвитку системи публічних закупівель є Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII «Про публічні закупівлі» (далі - Закон), яким визначено правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт та послуг для потреб держави і територіальних громад. Метою прийняття Закону є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної корупції на ринку товарів, послуг та робіт.

Відповідно до Закону Уповноваженим органом є центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних закупівель (яким є Мінекономрозвитку), а органом оскарження - Антимонопольний комітет. Рахункова палата, Антимонопольний комітет та центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю (Держаудитслужба), здійснюють контроль у сфері державних закупівель у межах своїх повноважень, визначених законодавством.

Крім того, у рамках виконання положень Угоди про асоціацію визначення подальших кроків реформування системи державних закупівель розпорядженням КМУ від 24 лютого 2016 року № 175-р прийнято Стратегію реформування системи публічних закупівель («дорожню карту»). Стратегія реформування публічних закупівель та план заходів щодо її реалізації включають усі заходи, відповідальних виконавців та строки, необхідні для імплементації положень директив ЄС у національне законодавство у сфері публічних закупівель.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Стратегією передбачено п'ять основних напрямків реформування системи публічних закупівель України:

- гармонізації національного законодавства з правилами Європейського Союзу шляхом імплементації положень директив ЄС до національного законодавства;
- розвиток інституційної структури та вдосконалення й оптимізація функцій контролюючих органів;
- міжнародне співробітництво у сфері державних закупівель;
- розвиток електронних закупівель;
- навчання та професіоналізація у сфері державних закупівель.

Варто зазначити, що про відповідність української моделі державних закупівель європейським стандартам свідчить її міжнародне визнання. Так у травні 2016 року на церемонії в Лондоні ProZorro отримала найвищу відзнаку у сфері публічних закупівель - міжнародну премію World Procurement Awards. У грудні 2016 року ProZorro було визнано переможцем третьої 41 щорічної премії ініціативи у сфері відкритого врядування Open Government Awards 2016. Українська система також рекомендована як успішний зразок реформи публічних закупівель Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР).

Важливим компонентом функціонування системи публічних закупівель є законодавство, яке визначає принципи, поняття та процедури укладення державними інституціями договорів про закупівлю товарів, робіт та послуг для суспільних потреб.

Сучасний стан нормативно-правового забезпечення публічних закупівель включає:

Уповноважений орган – центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері публічних закупівель.

Веб-портал Уповноваженого органу з питань закупівель – інформаційно-телекомунікаційна система, до складу якої входять модуль електронного аукціону і база даних, та який є частиною електронної системи закупівель та забезпечує створення, зберігання та оприлюднення всієї інформації про закупівлі, проведення електронного аукціону, автоматичний обмін інформацією і документами та користування сервісами з автоматичним обміном інформацією, доступ до якого здійснюється за допомогою мережі Інтернет.

Публічна закупівля – придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому Законом.

Замовники – органи державної влади, органи місцевого самоврядування та органи соціального страхування, створені відповідно до закону, а також юридичні особи (підприємства, установи, організації) та їх об'єднання, які забезпечують потреби держави або територіальної громади, якщо така діяльність не здійснюється на промисловій чи комерційній основі.

ДЛЯ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

Предмет закупівлі – товари, роботи чи послуги, що закуповуються замовником у межах єдиної процедури закупівлі, щодо яких учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції або пропозиції на переговорах (у разі застосування переговорної процедури закупівлі).

Товари – продукція, об'єкти будь-якого виду та призначення, у тому числі сировина, вироби, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому і газоподібному стані, а також послуги, пов'язані з постачанням таких товарів, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих товарів.

Роботи – проектування, будівництво нових, розширення, реконструкція, капітальний ремонт та реставрація існуючих об'єктів і споруд виробничого і невиробничого призначення, роботи з нормування в будівництві, геологорозвідувальні роботи, технічне переоснащення діючих підприємств та супровідні роботам послуги, у тому числі геодезичні роботи, буріння, сейсмічні дослідження, аеро- і супутникова фотозйомка та інші послуги, що включаються до кошторисної вартості робіт, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих робіт.

Розглянемо покроковий алгоритм організації процесу публічних закупівель.

1. З чого почати?

Перш за все необхідно зареєструватись на одному або декількох майданчиках та за необхідності підписати договори з майданчиком (-ами).

Чому декілька майданчиків? Майданчики відрізняються між собою інтерфейсом (зовнішнім виглядом кабінетів) та додатковими сервісами. Ви маєте можливість зареєструватись на всіх майданчиках, протестувати та обрати майданчик, на якому Ви в подальшому будете працювати. Також, у випадку, якщо, наприклад, майданчик на якому Ви працюєте з технічних причин не працює, є можливість швидко перейти на інший майданчик і на ньому оголосили нову закупівлю.

2. Затвердити нове положення про тендерний комітет

Положення про тендерний комітет є внутрішнім документом, тому Ви маєте можливість складати його відповідно до специфіки організації. Можна орієнтуватись на Примірне положення, затверджене наказом Мінекономрозвитку від 30 березня 2016 року № 557 «Про затвердження Примірного положення про тендерний комітет або уповноважену особу (осіб)».

При цьому необхідно визнати такими, що втратили чинність нормативні акти, що регулювали в організації діяльність комітету з конкурсних торгів.

3. Отримати електронний цифровий підпис (ЕЦП) для особи, яка відповідатиме за публікацію інформації на майданчику від імені Вашої організації

Пам'ятайте, що Ви можете оголошувати тендери в системі ProZorro лише з використанням ЕЦП.

ЕЦП має отримати особа (або особи), яка буде відповідальною за публікацію інформації від імені Вашого підприємства на майданчику. Такою особою може бути голова, секретар тендерного комітету чи уповноважена особа. Обов'язком цієї людини буде публікація інформації на майданчику та внесення змін до нього.

Відповідно до статті 10 Закону відповідальність за повноту та достовірність інформації, що оприлюднюється на веб-порталі, несуть голова та секретар тендерного комітету (тобто для них наявність ЕЦП є обов'язковою) або уповноважена особа (особи).

Якщо у особи, яка відповідатиме за публікацію інформації в ProZorro вже є ЕЦП, то отримувати новий електронний цифровий підпис їй необов'язково. Можна використовувати вже наявний підпис (наприклад ЕЦП для сервісу E-data, «M.E.Doc» та інші).

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Проте, перш ніж це робити, перевірте, чи підтримує Ваш майданчик електронний підпис даного Акредитованого центру сертифікації ключів (АЦСК).

Якщо у Вас ще немає ЕЦП, можемо порекомендувати звернутися, наприклад, до Державної фіскальної служби України для його отримання (подробиці http://acskidd.gov.ua/r_kor).

Кожен співробітник, який буде відповідати за публікацію оголошень, повинен мати свій підпис. Тож заздалегідь подбайте про ЕЦП для людини, яка буде замінювати відповідальну особу у разі відпустки, лікарняного або звільнення відповідальної особи.

4. Планування

Одним із найголовніших кроків організації закупівель на підприємстві є планування.

Як правило, організації планують закупівлі в кінці року на наступний рік. При цьому, протягом року, можливе внесення змін до планів та/або планування додаткових закупівель.

Схематично процес планування можна зобразити таким чином:

Послуги – будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, лізинг, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт.

Тендер (торги) – здійснення конкурентного відбору учасників з метою визначення переможця торгів згідно з процедурами, установленими цим Законом (крім переговорної процедури закупівлі).

Тендер (торги) – документація щодо умов проведення публічних закупівель, що розробляється та затверджується замовником і оприлюднюється для вільного доступу на веб-порталі Уповноваженого органу та авторизованих електронних майданчиках. Тендерна документація не є об'єктом авторського права та/або суміжних прав.

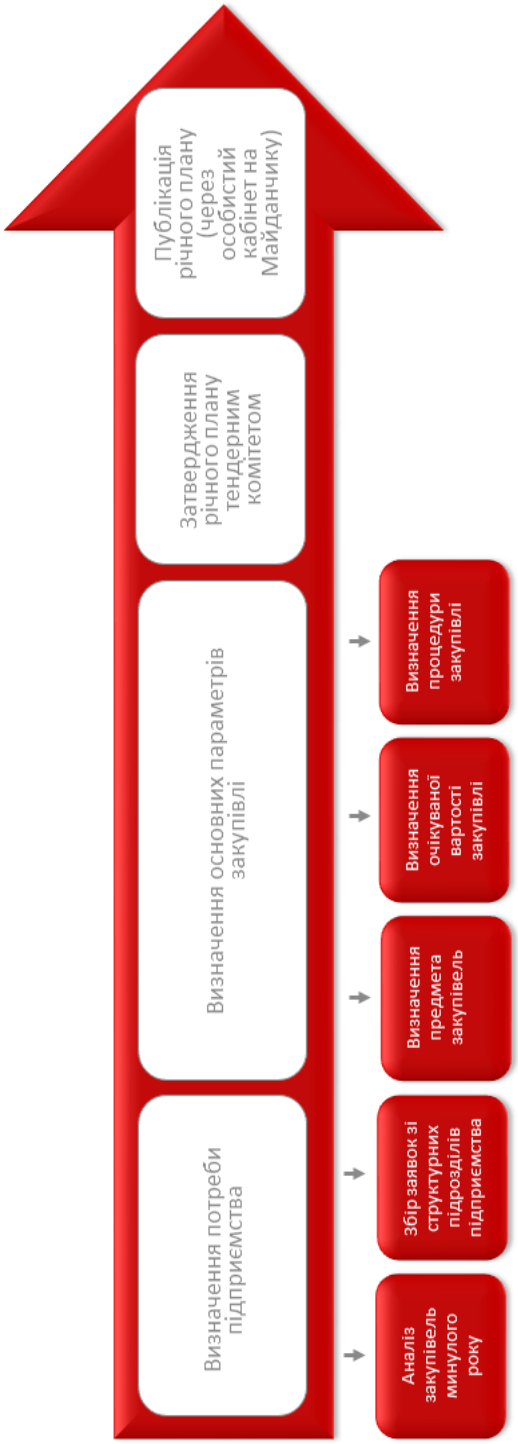
Тендерна пропозиція – пропозиція щодо предмета закупівлі або його частини (лота), яку учасник подає замовнику відповідно до вимог тендерної документації.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Уповноважена особа (особи) – службова, посадова та інша фізична особа замовника, визначена відповідальною за організацію та проведення процедур закупівлі згідно із Законом на підставі власного розпорядчого рішення або трудового договору (контракту).

Учасник процедури закупівлі – фізична особа, у тому числі фізична особа-підприємець, юридична особа (резидент або нерезидент), яка подала тендерну пропозицію або взяла участь у переговорах у разі застосування переговорної процедури закупівлі.

Переможець процедури закупівлі – учасник, тендерна пропозиція якого відповідає всім критеріям та умовам, що визначені у тендерній документації, і визнана найбільш економічно вигідною, та якому замовник повідомив про намір укласти договір, або учасник, якому замовник повідомив про намір укласти договір за результатами застосування переговорної процедури закупівлі.



ДЛЯ ПЕ

***Етап 1**: Визначення потреб підприємства*

Цей етап планування найскладніше описати. Адже кожне підприємство має власний алгоритм визначення своїх потреб. На це впливає багато різних факторів, таких як: джерела фінансування, розмір та особливості діяльності підприємства тощо.

Якщо Ви, наприклад, отримуєте бюджетне фінансування (через Державну казначейську службу України), то формування плану відбувається відповідно до затвердженого бюджетного призначення. Якщо ж Ваше підприємство не отримує гроші через Казначейство, а знаходиться, так би мовити, на самоокупності (тобто витрачає лише ті кошти, які підприємство заробило самостійно в ході своєї господарської діяльності), тоді річний план буде формуватися на підставі очікуваних прибутків та з урахуванням річних потреб.

Тож немає якогось уніфікованого алгоритму планування своїх видатків підприємством на наступний рік.

Як визначити статті витрат на підставі яких відбуватиметься планування річного плану закупівель? До основних можна віднести:

- *Щорічні обо'язкові витрати*.

На кожному підприємстві є товари (послуги), які закуповуються із року в рік. До таких товарів можна віднести той самий папір, канцелярське приладдя. Щодо послуг, то це - комунальні послуги, обслуговування кондиціонерів тощо. Ось Вам і частина потреб підприємства, яку потрібно буде внести до плану закупівель.

- *Витрати, пов'язані з минулорічними закупівлями*.

Ви можете проаналізувати інші витрати минулого року, щоб доповнити перелік потреб. Наприклад, минулого року Ви купили принтери для відділу бухгалтерії, логічно, що на наступний рік вони потребуватимуть обслуговування і т. д.

- *Витрати згідно потреб для забезпечення діяльності підприємства*.

Ще одним «джерелом визначення потреб» можуть стати структурні підрозділи підприємства. Керівники відділів аналізують потреби свого структурного підрозділу, подають заявки, після чого їх треба буде згрупувати та визначити загальну потребу.

***Етап 2**: Визначення основних параметрів закупівлі*

Після визначення потреб підприємства у Вас повинен з'явитись перелік закупівель, які Ви плануєте зробити в наступному році. Тепер всі позиції з цього переліку потрібно згрупувати та визначити по кожному з них предмет закупівлі.

Визначення предмета закупівлі одне з найважливіших питань при плануванні державних/публічних закупівель.

Порядок визначення предмета закупівлі регламентується наказом Мінекономрозвитку від 17 березня 2016 року № 454 «Про затвердження Порядку визначення предмета закупівлі».

Відповідно до Закону предметом закупівлі є товари, роботи чи послуги, які закуповуються замовником у межах єдиної

Договір про закупівлю – договір, що укладається між замовником і учасником за результатами проведення процедури закупівлі та передбачає надання послуг, виконання робіт або набуття права власності на товари.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

процедури закупівлі, щодо яких учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції або пропозиції на переговорах (у разі застосування переговорної процедури закупівлі).

У Законі чітко визначено, що таке товар, послуга та робота. В залежності від того, що саме закуповується (товар, послуга, робота), для визначення предмету закупівлі Ви будете використовувати один або декілька класифікаторів. Тож давайте для початку визначимо поняття.

Товар - продукція, об'єкти будь-якого виду та призначення, у тому числі сировина, вироби, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому і газоподібному стані, а також послуги, пов'язані з постачанням таких товарів, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих товарів.

З товаром все більш-менш зрозуміло. Закуповуєте олівці, бензин, трактор чи якусь будівлю електропідстанції - все це є товарами і предмет закупівлі визначається згідно класифікаторів, зазначених нижче.

Послуга - будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, лізинг, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт.

Послуги можуть бути абсолютно різні. Це і ремонт машини, і послуги з навчання, і консультаційні чи юридичні послуги. Тут варто звернути увагу, що поточний ремонт будівлі, споруди чи автомобільної дороги є також послугою, але має деякі особливості при визначенні предмета закупівлі.

Роботи - проектування, будівництво нових, розширення, реконструкція, капітальний ремонт та реставрація існуючих об'єктів і споруд виробничого і невиробничого призначення, роботи з нормування в будівництві, геологорозвідувальні роботи, технічне переоснащення діючих підприємств та супровідні роботам послуги, у тому числі геодезичні роботи, буріння, сейсмічні дослідження, аеро- і супутникова фотозйомка та інші послуги, що включаються до кошторисної вартості робіт, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих робіт.

Товари. Для визначення предмету закупівлі для товарів застосовуються наступні класифікатори:

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

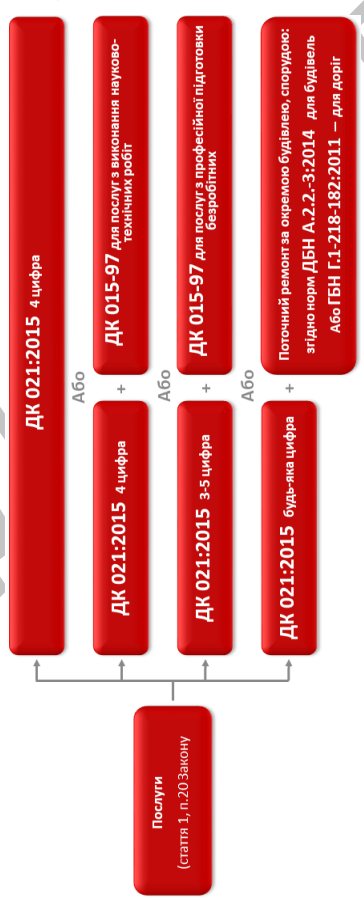
Ми умовно поділили способи визначення предмету закупівлі при закупівлі товарів і відповідно до цього детальніше подивимось, який класифікатор і коли необхідно застосовувати.

Якщо закуповуєте товари (окрім будівель та споруд, медикаментів), то предмет закупівлі визначається за четвертим знаком класифікатора ДК 021:2015 із зазначенням конкретної назви предмета закупівлі, якщо - будівлі виробничого/невиробничого призначення або інженерні споруди різного функціонального призначення, то предмет закупівлі визначається за показником 2 цифри класифікатора ДК 018 - 2000.

При закупівлі медикаментів за кодом 33600000-6 - фармацевтична продукція - слід користуватись 3 знаком ДК 021:2015 та обрати із класифікаторів МНН та АТХ відповідні значення.

Якщо під час закупівлі товару передбачається закупівля супутньої послуги (з установки, доставки, монтажу даного товару тощо), то предметом закупівлі в даному випадку є товари, за умови, що вартість послуги не перевищує вартості самого товару.

Послуги. Для визначення предмету закупівлі для послуг застосовуються наступні класифікатори:



РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Послуги ми умовно поділили на 4 категорії. У залежності від категорії предмет закупівлі визначається за різними класифікаторами. Розглянемо це питання детальніше.

Предмет закупівлі для послуг визначається так само, як і для товарів за четвертим знаком класифікатора ДК 021:2015 із зазначенням конкретної назви предмета закупівлі.

При закупівлі послуг із виконання науково-технічних робіт для визначення предмету закупівлі застосовується класифікатор ДК 021:2015 (четвертий знак) та класифікатор ДК 015 - 97 - державний класифікатор видів науково-технічної діяльності.

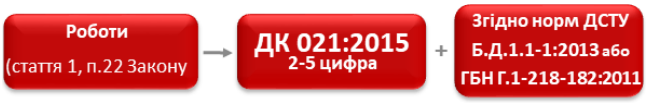
При закупівлі послуг з професійної підготовки/перепідготовки/підвищення кваліфікації, що надаються за рахунок Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття застосовується класифікатор ДК 003 - 2010 - класифікатор професій та класифікатор ДК 021:2015 (за показником 3-5 знаку).

Поточний ремонт відноситься до послуг. Предмет закупівлі послуг з поточного ремонту визначається за кожною спорудою (будівлею, будинком тощо) окремо згідно з термінологією державних будівельних норм ДБН А.2.2-3:2014 Склад та зміст проектної документації на будівництво та/або ГБН Г.1-218-182:2011 Ремонт автодоріг загального користування. Види ремонтів та перелік робіт. Важливо зауважити, що також необхідно зазначати код класифікатора 021:2015 (будь-яка цифра).

Звертаємо Вашу увагу, що ДСТУ, ДБН та ГБН це не класифікатори, у них немає кодів, які потрібно обрати. Це термінологія (правила) за якими визначається відноситься тип робіт до поточного чи до капітального ремонту.

Роботи. Зазвичай найбільше запитань у замовників виникає при визначенні предмета закупівлі для робіт. Точніше, є та чи інша закупівля послугою чи роботою. Питання тут принципове, адже пороги для послуг та робіт різні.

У самому визначенні робіт є досить чіткий перелік, що можна вважати роботами. Перше і найголовніше - капітальний ремонт. Що є саме капітальним ремонтом, а не поточним, можна зрозуміти із визначень, наведених в ДСТУ Б Д.1.1.-1:2013 Правила визначення вартості будівництва. Окрім того, роботою є технічне переоснащення будинків, наприклад, реставрація тощо.



Тож проектування, будівництво, капітальний ремонт та інші будівельні роботи (згідно п. 22 ст. 1 Закону) відносяться до робіт і визначаються не за класифікаторами, а за об'єктом будівництва згідно ДСТУ Б Д.1.1.-1:2013 Правила визначення вартості будівництва та галузевих будівельних норм ГБН Г.1-218-182:2011 Ремонт автомобільних доріг загального користування. Види ремонтів та перелік робіт. Також при визначенні предмета закупівлі для робіт необхідно зазначати код класифікатора 021:2015 (за показником 2-5 цифри).

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Особливості визначення предмета закупівлі. Варто зазначити, що не все, що має в назві «капітальний ремонт» є роботою. Наприклад, капітальний ремонт комбайна або трактора не можна віднести до робіт.

Головне правило, яке варто пам'ятати - який би код не було обрано, замовнику потрібно мати змогу довести, що його дії не призвели до уникнення застосування Закону. Тобто замовник не має права ділити предмет закупівлі на частини для того, щоб уникнути проведення процедури відкритих торгів. Наприклад, якщо в річному плані на певний товар виділено 1,5 млн грн на рік, то Ви повинні проводити відкриті торги. Ви можете провести декілька процедур, але все одно у вигляді відкритих торгів, а не допорогової закупівлі, навіть якщо очікувана вартість тієї закупівлі буде допороговою.

Слід зауважити, що перевіряючі органи не наділені повноваженнями визначати предмет закупівлі, визначення якого є прерогативою замовника.

Після визначення предметів закупівель у Вас з'явиться документ - план закупівель, в якому будуть перелічені предмети закупівлі та орієнтовна очікувана вартість по кожному з них. При цьому очікувана вартість може складати від однієї копійки до сотень мільйонів гривень.

Наприклад, на закупівлю лимонів на підприємстві може бути запланована сума 100 грн на рік, а на ремонтні роботи - 500 тис. грн. Для кожної із цих закупівель будуть діяти свої правила проведення процедури.

Вибір процедури залежить від двох основних факторів:

- типу підприємства;
- від очікуваної вартості (бюджету) закупівлі.

Законом чітко визначені пороги закупівель та типи процедур, які можуть при цьому застосовуватись. Загалом дані межі можна відобразити таким чином:

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ПЕРЕГЛЯД

Отже, у плані закупівель має бути відображено все, що Ви плануєте купувати, тобто всі закупівлі вартістю від 1 копійки.

***Етап 3**: Затвердження річного плану*

Організацією закупівельної діяльності на підприємстві можуть займатися тендерний комітет та/або уповноважена особа.

При цьому варто звернути увагу, що якщо на Вашому підприємстві плануються понадпорогові закупівлі, то ними мають займатися тендерний комітет та/або уповноважена особа. Вони мають затвердити річний план і додаток до нього.

Якщо плануються закупівлі, які за очікуваною вартістю не перевищують 200 тис. грн (тобто лише допорогові закупівлі), наявність тендерного комітету не є обов'язковою. Можна визначити відповідальну особу (рекомендуємо не менше двох, на випадок відпустки/лікарняного), яка буде займатись допорогами.

Підведемо попередні підсумки основних етапів процесу планування. Потреби підприємства сформовані, визначена очікувана вартість по кожному предмету закупівлель. Далі стає зрозумілим за допомогою якого типу процедури буде оголошуватись закупівля. Тобто річний план (та додаток) вже майже готовий. Він затверджується тендерним комітетом (або уповноваженою особою).

Повноцінно процес планування вважатиметься завершеним тільки після внесення його в електронну систему (наступний крок планування).

***Етап 4**: Публікація планів закупівель в електронній системі*

Ви маєте річний план та/або додаток до нього у вигляді зведеної таблиці, тепер його необхідно опублікувати в електронній системі закупівель.

Система не буде пропонувати Вам «Створити річній план» або «Створити додаток до річного плану». Форма плану єдина (затверджена наказом Мінекономрозвитку від 22 березня 2016 року № 490 «Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель»). Річний це план чи додаток до нього визначається системою автоматично в залежності від того, яку процедуру закупівлі Ви обрали під час заповнення форми плану на майданчику.

Після збереження форм у системі, процес планування можна вважати закінченим. Далі вже йде процес безпосереднього проведення процедури закупівлі.

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

***Етап 5**: Процедури закупівлі та алгоритм їх проведення*

5.1. Допорогові закупівлі

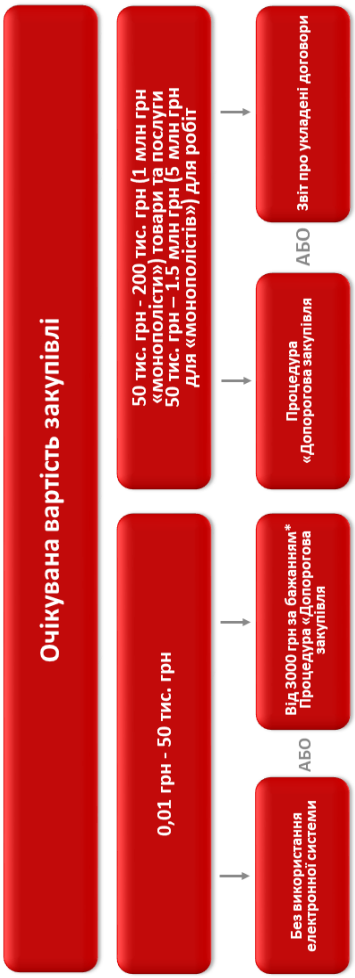
Допорогові закупівлі - це закупівлі, загальна очікувана вартість яких за рік не перевищує межі, що визначені Законом, а саме:

- від 0,01 грн до 200 тис грн (до 1 млн грн для «монополістів») для товарів та послуг;
- від 0,01 грн до 1,5 млн грн (5 млн грн для «монополістів») для робіт.

Для даного порогу можливо обрати наступні типи процедур:

- без застосування електронної системи (пряма закупівля без звітування);
- допорогові закупівлі;
- звіт про укладені договори.

Загальна схема виглядає так:



ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Законом не зазначено, що закупівлі бюджетом менше 50 тис. грн мають проходити через процедуру допорогових закупівель. Але на це можуть впливати постанови органів місцевого самоврядування.

5.2. Звіт про укладений договір

Якщо вартість предмета закупівлі за рік більша за 50 тис. грн нижча порогів, визначених Законом, Ви маєте право провести допорогову процедуру закупівлі або публікувати звіт про укладений договір (далі - звіт).

У системі немає обмеження мінімальної суми звіту, тобто Ви маєте технічну можливість опублікувати звіт хоч по договору на 1 копійку.

Ви самостійно обираєте в який спосіб проходитиме процедура закупівлі. Але майте на увазі, що звіт про укладений договір є неконкурентною процедурою закупівлі, яка часто привертає увагу та перевіряється контролюючими органами та громадськістю. У той же час проведення допорогової процедури закупівлі збільшує довіру до замовника та покращує його імідж.

Також звертаємо Вашу увагу на те, що органи місцевого самоврядування приймають рішення, згідно яких, всі підприємства, що їм підпорядковуються, зобов'язані проводити допорогові процедури закупівлі замість укладення прямих договорів та публікації по них звітів.

Наприклад, згідно такого рішення, прийнятого КМДА, всі підзвітні їм підприємства свої закупівлі від 3000 грн мають проводити у вигляді допорогової процедури закупівлі.

Тож, перш ніж публікувати звіт про укладений договір, перевірте наявність/відсутність схожого рішення у Вашому населеному пункті.

Звіт про укладений договір має бути опублікований в системі протягом одного дня з дня укладення договору. Це зазначено в частині 1 статті 10 Закону.

Майте на увазі, що згідно зі статтею 253 Цивільного кодексу України перебіг строку починається з наступного дня після відповідної календарної дати або настання події, з якою пов'язано його початок. Тобто, якщо Ви сьогодні уклали договір, то для публікації звіту є сьогоднішній і завтрашній день.

Також потрібно зауважити, що мова йде про календарні дні, а не робочі. Тому строки публікації в разі припадання на вихідний чи святковий день не переносяться.

Форма звіту про укладений договір затверджена наказом Мінекономрозвитку від 22 березня 2016 року № 490 «Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель». Спосіб публікації звіту аналогічний до публікації оголошення про закупівлю.

Щоб опублікувати звіт про укладений договір Вам необхідно:

- зайти в особистий кабінет на майданчику;
- натиснути кнопку «Створити процедуру закупівлі»;

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- обрати тип процедури «Звіт про укладений договір»;
- заповнити всі поля в запропонованій формі;
- накласти ЕЦП та натиснути кнопку «Завершити процедуру».

При внесенні інформації по договору Ви матимете можливість прикріпити укладений договір.

Уважно перевіряйте інформацію, яку вносите. Після публікації звіту та накладання ЕЦП змінити інформацію в звіті чи видалити його буде неможливо.

Коли Ви вносите зміни в договір по якому оприлюднено звіт у Вас є технічна можливість опублікувати в системі повідомлення про внесення цих змін/розірвання договору. Також Ви можете опублікувати звіт про виконання договору. Дана інформація публікується за бажанням, адже Закон не зобов'язує це робити.

5.3. Понадпорогові закупівлі («українські пороги»)

Понадпорогові закупівлі («українські пороги») - це закупівлі, загальна очікувана вартість яких за рік не перевищує межі:

- від 200 тис. грн (до 1 млн грн для «монополістів») до 133 тис. євро для товарів та послуг;
- від 1,5 млн грн (5 млн грн для «монополістів») до 5150 тис. євро для робіт.

Для даного порогу можна використовувати такі типи процедур:

- відкриті торги;
- переговорна процедура;
- конкурентний діалог.

Загальна схема для цього порогу виглядає так:

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

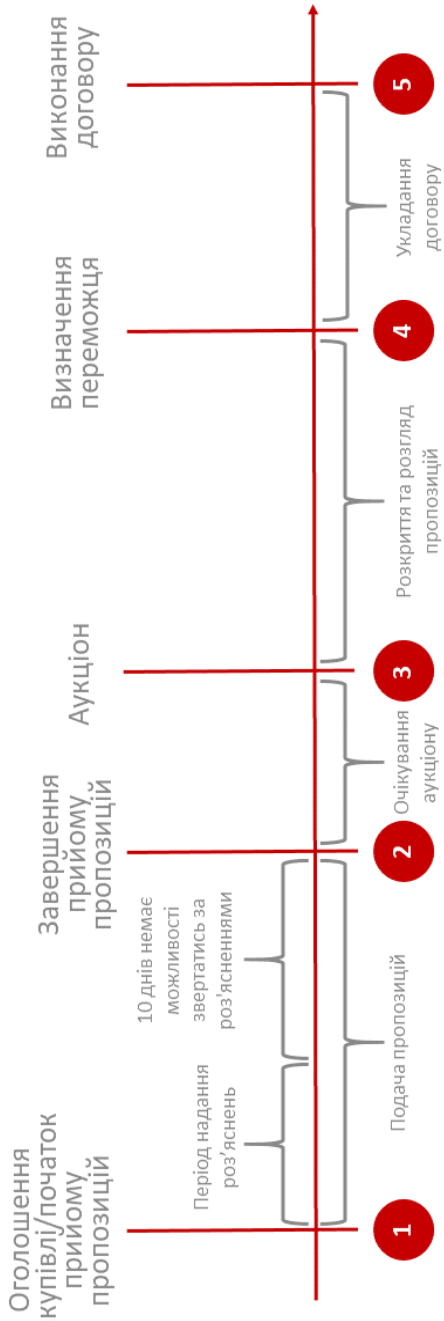
РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

* за наданням підстав згідно Закону України «Про публічні закупівлі»

ДЛЯ ПЕ

Відкриті торги - одна із основних та найчастіше вживаних процедур закупівель.

Процедуру відкритих торгів («українських») можна поділити на 5 етапів:



ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розглянемо кожен етап докладніше.

Подача пропозиції

Перший період - період подачі пропозицій. Якщо порівнювати із допороговою закупівлею, то це поєднання періоду уточнень та періоду подачі пропозицій. Це означає, що з першого дня і протягом всього періоду подачі пропозицій Ви можете вносити зміни до оголошення та тендерної документації, а учасники - подавати свої пропозиції та звертатись до Вас із запитаннями/вимогами (крім останніх 10 днів, як показано на схемі вище). Також починаючи з дати початку прийому пропозицій і закінчуючи за 4 дні до закінчення строку прийому пропозицій будь-які зареєстровані користувачі системи (окрім замовників) можуть подавати скарги на умови Вашої тендерної документації. Період подачі пропозицій (мінімально триває 15 днів).

З'ясуємо, що таке запитання, вимога та скарга.

Запитання. Будь-який зареєстрований користувач системи звертається до замовника, щоб уточнити якусь інформацію про закупівлю. Запитання ставиться в період з моменту оголошення закупівлі і закінчується за 10 днів до закінчення періоду подачі пропозицій.

Вимога. Будь-який зареєстрований користувач системи може звернутись до замовника з вимогою усунути порушення, яке на його думку, виникло в процесі закупівлі. Період подання вимоги є аналогічним до запитання.

Скарга. Скарга - це офіційне звернення до органу оскарження (Антимонопольного комітету України). На етапі подачі пропозицій подати скаргу можна з дати оголошення закупівлі, за 4 дні до закінчення подачі пропозицій можливість подати скаргу зникає.

Тож, якщо протягом періоду подачі пропозицій учасник звертається із запитанням/вимогою через систему, у Вас буде 3 робочі дні з моменту постановки питання для того, щоб відповісти на нього.

Усі відповіді на запитання надаються через майданчик, на якому Ви розмістили оголошення.

Ви не будете бачити назву компанії, яка поставила запитання, лише зміст звернення.

Закупівля автоматично блокується і не переходить в наступний статус (аукціон), якщо на момент закінчення періоду подачі пропозицій залишились запитання без відповіді замовника. Щоб розблокувати тендер, замовник повинен самостійно внести зміни до кінцевого строку періоду подачі пропозицій, продовживши цю дату не менше ніж на 7 днів, внести свою відповідь на запитання/вимогу і тоді процедура розблокується.

Протягом всього періоду подачі пропозиції у Вас залишається можливість вносити зміни до оголошення та тендерної документації. Проте, варто знати, що:

- якщо Ви вносите зміни до оголошення чи тендерної документації, то строки закупівлі необхідно продовжити таким чином, щоб до дати завершення прийому пропозицій залишилось не менш ніж 7 календарних днів;

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

• якщо Ви внесли зміни в тендерну документацію, то нову версію тендерної документації та окремим файлом перелік змін, потрібно оприлюднити (прикріпити до оголошення) через майданчик на якому Ви опублікували закупівлю. Зауважимо, що попередня версія документу із системи не видаляється, а відмічається як неактуальна. При цьому зберігається можливість її переглянути або скачати, як показано на малюнку нижче.

Учасники можуть подавати свої тендерні пропозиції на участь у Вашій процедурі закупівлі з моменту публікації оголошення і до строку завершення прийому пропозиції.

На етапі подачі пропозицій Ви:

• можете змінювати оголошення та тендерну документацію. Але якщо Ви вносите такі зміни, то дату закінчення строку періоду подачі пропозицій необхідно перенести таким чином, щоб до дати завершення прийому пропозицій залишалось не менше 7 календарних днів;

• зобов'язані відповідати на питання учасників через систему протягом 3 робочих днів з дня отримання запитання. Запитання можуть бути поставлені Вам не пізніше ніж за 10 днів до завершення прийому пропозиції.

Аукціон

Після завершення періоду подачі пропозицій системою автоматично визначається дата та час аукціону (в робочий день і робочий час).

У Вашому особистому кабінеті відображатиметься посилання на аукціон. Ви можете перейти за посиланням і спостерігати за перебігом аукціону.

Також посилання на аукціон буде загальнодоступним на веб-порталі prozorro.gov.ua.

Під час проведення відкритих торгів («українських») оцінкою є аукціон, а не розгляд пропозицій після аукціону, адже саме на етапі аукціону оцінюється загальна вартість пропозицій учасників і визначається переможець аукціону.

Розкриття та розгляд пропозицій

На етапі розкриття та розгляду пропозицій тендерний комітет проводить розгляд поданих пропозицій.

При цьому, тендерний комітет не розглядає одразу всі пропозиції, а починаєте з оцінки мінімальної за ціною за результатом аукціону.

Якщо ж пропозиція першого в черзі учасника Вам підходить, інші пропозиції Ви вже не розглядаєте.

Строк розгляду пропозиції одного учасника не має перевищувати 5 робочих днів. Однак, даний строк може бути аргументовано продовженим до 20 робочих днів. Повідомлення про продовження строку розгляду пропозицій публікується в системі.

Укладання угоди

Ви визначили переможця. У той же день приймаєте рішення (наприклад, рішення тендерного комітету) про намір укласти договір і протягом 1 дня після прийняття такого рішення

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Ви оприлюднюєте на веб-порталі Уповноваженого органу (не забувайте, що Ви це робите через майданчик через який оголошували закупівлю) повідомлення про намір укласти договір (згідно визначеної форми). Після цього, не раніше ніж через 10 днів з дня оприлюднення повідомлення про намір укласти договір, але не пізніше ніж через 20 днів з дня прийняття рішення про намір укласти договір, Ви повинні укласти договір і прикріпити його в систему.

Процедура відміняється або визнається такою, що не відбулась, якщо на якомусь з етапів була наявна одна або декілька причин, що перераховані в статті 31 Закону.

5.4. Алгоритм проведення відкритих торгів («європейські пороги» з публікацією англійською мовою)

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Головною особливістю відкритих торгів із публікацією англійською мовою є додатковий період - пре-кваліфікація.

Оголошення закупівлі

Ми винесли оголошення окремим пунктом, оскільки у процедурі відкритих торгів з публікацією англійською мовою є дві особливості:

1. Ви публікуєте оголошення, при цьому дублюєте англійською мовою такі поля:
   - назва замовника (трансліт);
   - контактна інформація;
   - інформація про предмет закупівлі;
   - інформація про гарантійне забезпечення.
2. Ви визначаєте мови комунікації, якими готові приймати запитання і надавати відповіді; в оголошенні у контактних даних будуть вказані мінімум 2 особи:
   - основний контакт - особа, відповідальна за публікацію інформації про закупівлю (заповнюється автоматично);
   - додатковий контакт - співробітник, який буде відповідати на питання іншомовних учасників (вноситься під час створення оголошення).

Період подачі пропозицій (мінімально триває 30 днів)

Повністю співпадає із аналогічним періодом в «українських» відкритих торгах, різниця полягає лише у мінімальній тривалості періоду, вона складає 30 днів. Учасники в цей час подають свої пропозиції.

Запитання, поставлені учасниками в період, коли вони мають можливість звертатись за роз'ясненнями іншими мовами не перекладаються. При цьому відповідь надається в одному полі і дублюється всіма мовами, визначеними для комунікації.

Пре-кваліфікація (максимально триває 20 робочих днів)

Після завершення періоду подачі пропозицій розкриваються всі деталі пропозицій учасників. Ви розглядаєте всі пропозиції, оцінюєте відповідність учасників всім вимогам тендерної документації та завантажуєте в систему протокол рішення по кожній із поданих пропозицій і обираєте одну із двох опцій по кожному учаснику - допустити до аукціону чи відхилити пропозицію.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Оголошення закупівлі/початок прийому пропозицій
1
Подача пропозицій (технічної, кваліфікаційної та цінової частини)
Завершення прийому пропозицій
2
Пре-кваліфікація учасників
Визначення учасників аукціону за технічними та кваліфікаційними вимогами
3
Очікування аукціону
Аукціон
4
Визначення переможця
5
Укладання договору
Виконання договору
6

ДСЗ ПАДУ

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Під час пре-кваліфікації відкриваються пропозиції всіх учасників, окрім цінової частини. Ви проводите розгляд всіх документів учасників, що відкрились на пре-кваліфікації. Цінова частина пропозицій відкриється після аукціону.

Заповнюєте всі необхідні поля і після цього завершуєте розгляд натиснувши кнопку «Сформувати протокол розгляду пропозицій».

До участі в аукціоні допускаються лише ті учасники, які були підтверджені Вами як такі, що відповідають усім вимогам.

Система планує аукціон таким чином, щоб час до початку аукціону становив не менше 5 днів.

Аукціон (не раніше ніж через 5 днів після пре-кваліфікації)

У визначений системою час аукціон розпочинається автоматично. Хід аукціону повністю співпадає з процедурою відкриті торги «українські».

Під час аукціону Ви не маєте можливості на щось вплинути, а лише спостерігаєте. Після аукціону система вибудує учасників від найдешевшої пропозиції до найдорожчої.

Визначення переможця

На даному етапі Ви визначаєте переможця за результатами проведеного аукціону і приймаєте рішення про намір укласти договір. Протягом 1 дня після прийняття цього рішення Ви оприлюднюєте повідомлення про намір укласти договір (згідно визначеної форми).

Укладання угоди

Не раніше ніж через 10 днів після оприлюднення повідомлення про намір укласти договір і не пізніше ніж через 20 днів з дня прийняття рішення про намір укласти договір. На цьому процедура відкритих торгів завершується.

5.5. Алгоритм проведення переговорної процедури

Підстави для застосування переговорної процедури

Що варто знати про переговорну процедуру закупівлі. Це одна з трьох процедур, що передбачені Законом і вона є єдиною неконкурентною процедурою.

Чим же переговорна процедура закупівлі принципово відрізняється від інших процедур (відкритих торгів):

- під час проведення переговорної процедури закупівлі не проводиться аукціон;
- переговорна процедура не передбачає створення та публікацію тендерної документації;
- строки проведення цієї процедури є мінімальними і можуть складати 11 днів (6 днів при певних умовах);
- замовник використовує переговорну процедуру як виняток і лише при наявності та документальному підтвердженні однієї із підстав, що перераховані в частині 2 статті 35 Закону та роз'яснені нижче.

Підстави для застосування переговорної процедури закупівлі:

- Закупівля творів мистецтва або закупівля, пов'язана

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

із захистом прав інтелектуальної власності, або укладення договору про закупівлю з переможцем архітектурного чи мистецького конкурсу.

Цю підставу можна застосувати при закупівлі, наприклад, програмного забезпечення у фірми, що має право інтелектуальної власності на продукт. Але замовник, повинен обґрунтувати, що йому потрібен саме цей продукт і йому технічно не підходить якийсь із аналогів.

- Відсутність конкуренції (у тому числі з технічних причин) на відповідному ринку, внаслідок чого договір про закупівлю може бути укладено лише з одним постачальником, за відсутності при цьому альтернативи.

Відсутність конкуренції - найбільш поширена підстава для застосування переговорної процедури закупівлі. Зазвичай застосовується при здійсненні закупівлі, наприклад, електричної енергії, послуг з її передачі та розподілу, централізованого постачання теплової енергії, централізованого постачання гарячої води, послуг з централізованого опалення.

Законом не визначено перелік документів, якими замовник повинен обґрунтовувати відсутність конкуренції. Проте, це може бути, наприклад, посилання на Зведений перелік суб'єктів природних монополій, який підтверджує відсутність конкуренції на відповідному ринку.

- Нагальна потреба у здійсненні закупівлі у зв'язку з виникненням особливих економічних чи соціальних обставин, що унеможливлюють дотримання замовниками строків для проведення тендеру, а саме пов'язаних з негайною ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій, а також наданням у встановленому порядку Україною гуманітарної допомоги іншим державам. Застосування переговорної процедури закупівлі в таких випадках здійснюється за рішенням замовника щодо кожної процедури.

Замовник може застосувати цю підставу лише при здійсненні закупівлі товарів/послуг/робіт для негайної ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, якщо немає часу для проведення відкритих торгів.

Способом підтвердження може бути документ Комісії з надзвичайних ситуацій, яка має зафіксувати факт виникнення надзвичайної ситуації шляхом складання відповідного акту/протоколу тощо.

- Якщо замовником було двічі відмінено тендер через відсутність достатньої кількості учасників, при цьому предмет закупівлі, його технічні та якісні характеристики, а також вимоги до учасника не повинні відрізнятися від вимог, що були визначені замовником у тендерній документації.

На що варто звернути увагу при застосуванні цієї підстави для проведення переговорної процедури закупівлі:

- причиною відміни торгів має бути саме подання до участі в них менше двох тендерних пропозицій;

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- обидві відміни торгів мали здійснюватись саме за Законом, згідно листа інформативного характеру Мінекономрозвитку від 15 липня 2016 року № 3302-06/21890-07;

- вимоги до предмету закупівлі та до учасника не мають відрізнятись від тих, що були визначенні в тендерній документації при проведенні відмінених торгів.

Способом підтвердження можуть бути два звіти про результати проведення процедури закупівлі в яких підставою відміни тендеру вказано подання для участі в торгах менше двох тендерних пропозицій.

- Потреба здійснити додаткову закупівлю в того самого постачальника з метою уніфікації, стандартизації або забезпечення сумісності з наявними товарами, технологіями, роботами чи послугами, якщо заміна попереднього постачальника (виконавця робіт, надавача послуг) може призвести до несумісності або виникнення проблем технічного характеру, пов'язаних з експлуатацією та обслуговуванням.

Наприклад, замовник придбав обладнання. Згодом виникає необхідність обслуговувати це обладнання і виявляється, що сертифіковані спеціалісти, які можуть його обслуговувати є лише у фірми, у якої замовник придбав дане обладнання. Тому у разі отримання замовником послуг із обслуговування вказаного обладнання у когось іншого може призвести до виникнення проблем технічного характеру, пов'язаних із експлуатацією обладнання.

- Необхідність проведення додаткових будівельних робіт, не зазначених у початковому проекті, але які стали через непередбачувані обставини необхідними для виконання проекту за сукупності таких умов: договір буде укладено з попереднім виконавцем цих робіт, такі роботи технічно чи економічно пов'язані з головним (первинним) договором; загальна вартість додаткових робіт не перевищує 50 відсотків вартості головного (первинного) договору.

Наприклад, замовник проводить закупівлю робіт із капітального ремонту даху будівлі. Замовник провів відкриті торги, уклав договір на виконання даних робіт із переможцем тендеру (підрядником). Підрядник розробив проектно-кошторисну документацію, почався ремонт. При проведенні ремонту з'ясувалось, що лаги на даху не в такому хорошому стані, як розраховували раніше і їх необхідно замінити. Ці додаткові роботи не можна було передбачити раніше і вони не були включені до проектно-кошторисної документації. У такому разі замовник може застосувати переговорну процедуру закупівлі і укласти договір з тим самим підрядником, якщо сума цього договору не перевищуватиме 50 відсотків вартості основного договору.

- Закупівля юридичних послуг, пов'язаних із захистом прав та інтересів України, у тому числі з метою захисту національної безпеки і оборони, під час врегулювання

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

спорів, розгляду в закордонних юрисдикційних органах справ за участю іноземного суб'єкта та України, на підставі рішення Кабінету Міністрів України або введених в дію відповідно до закону рішень Ради національної безпеки і оборони України.

Ця підстава в основному застосовується Міністерством юстиції України, яке є органом, відповідальним за здійснення захисту прав та інтересів України під час урегулювання спорів, розгляду у закордонних юрисдикційних органах справ за участю іноземного суб'єкта та України.

Проте, якщо здійснюється урегулювання спорів, розгляд у закордонних юрисдикційних органах справ за участю іноземного суб'єкта та України, пов'язаних із виконанням державних боргових зобов'язань України, то захист інтересів держави України у таких справах здійснює Міністерство фінансів України разом з Міністерством юстиції України та Міністерством закордонних справ України.

Захист прав та інтересів України під час вирішення міжнародних спорів за участю України та інших суб'єктів міжнародного права здійснює Міністерство закордонних справ України.

Ця підстава може застосовуватись при наявності відповідного рішення Кабінету Міністрів України або Указу Президента яким вводиться в дію відповідне рішення Ради національної безпеки і оборони України.

Якщо у Вас наявна одна із цих підстав, то Ви можете проводити переговорну процедуру закупівлі.

Тепер розглянемо що для цього потрібно і яка послідовність дій має бути виконана.

Оформлення рішення про застосування переговорної процедури закупівлі

Хоч це прямо і не передбачено статтею 35 Закону, але спочатку має бути рішення тендерного комітету про застосування переговорної процедури. Це рішення оформлюється у вигляді протоколу.

Які пункти може містити цей протокол:

1. Посилання на підставу для застосування переговорної процедури закупівлі, перелік яких наведений вище та зазначений в частині 2 статті 35 Закону.

2. Обґрунтування - посилання на експертні, нормативні, технічні та інші документи, що підтверджують наявність умов застосування процедури закупівлі.

3. Один або декілька кваліфікаційних критеріїв, відповідно до статті 16 Закону, що встановив замовник до учасника/учасників та перелік документів, що має надати учасник/учасники на підтвердження відповідності цим критеріям. У частині 3 статті 16 Закону встановлюються випадки, коли кваліфікаційні критерії не застосовуються.

4. Найменування учасника учасника/учасників, який/які запрошуються для проведення переговорів.

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5. Інформацію про предмет закупівлі, вартість закупівлі, строки поставки товару/надання послуг/виконання робіт та письмове підтвердження від учасника/учасників поставку товару/надання послуг/виконання робіт відповідно до вимог замовника.

6. Документи, що підтверджують повноваження представника учасника/учасників на підписання протоколу, складеного за результатами проведення переговорів, статутні документи учасника тощо.

Процес проведення переговорної процедури закупівлі

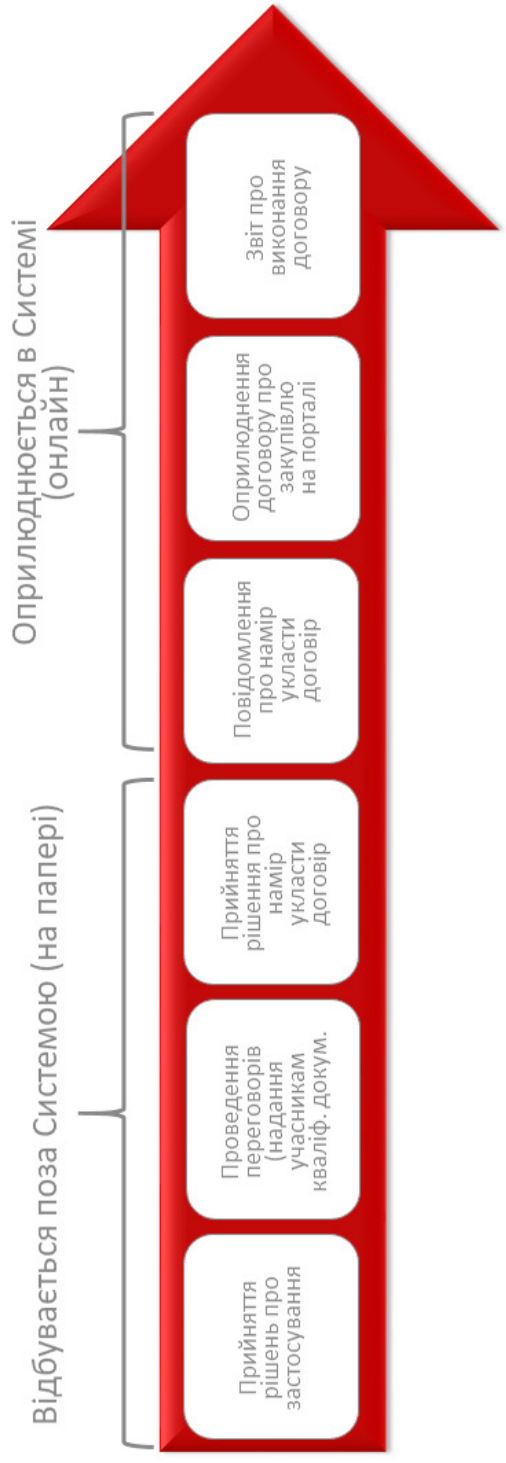
Замовник спочатку проводить переговори з учасником/учасниками, між ними визначається вартість договору, відповідність учасника/учасників кваліфікаційним критеріям, а товару - технічним вимогам тощо. За результатами проведених переговорів замовник приймає рішення про намір укласти договір (оформлює його протоколом тендерного комітету). В особистому кабінеті на майданчику заповнює форму повідомлення про намір укласти договір під час застосування переговорної процедури закупівлі (форма повідомлення затверджена наказом Мінекономрозвитку від 22 березня 2016 року № 490 «Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель»), оприлюднює його на веб-порталі Уповноваженого органу. Це повідомлення має бути опубліковане протягом 1 дня з дня прийняття рішення. Замовник укладає договір про закупівлі, але не раніше, ніж через 10 днів*[1] з дня оприлюднення повідомлення про намір укласти договір.

Загальна схема проведення переговорної процедури закупівлі виглядає так:

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

[1] ***Виключення!** Договір про закупівлю може бути укладений за скороченою процедурою, тобто не раніше ніж через 5 днів з дня оприлюднення повідомлення про намір укласти договір, якщо:

- переговорна процедура застосовується згідно підстави, що наведена в пункті 3 частини другої статті 35 Закону;
- закуповується нафта, нафтопродукти сирі, електрична енергія, послуги з її передання та розподілу, централізованого постачання теплової енергії, гарячої води, опалення, водопостачання та/або водовідведення, послуги поштового зв'язку, поштових марок та маркованих конвертів, телекомунікаційні послуги, у тому числі з трансляції радіо- та телесигналів, послуги з централізованого та послуги з перевезення залізничним транспортом загального користування).



РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Інформація, що публікується під час проведення переговорної процедури закупівлі

Детальніше розглянемо, що публікується на веб-порталі (prozorro.gov.ua) та в які строки при проведенні переговорної процедури закупівлі:

- повідомлення про намір укласти договір - протягом 1 дня з дня прийняття рішення про намір укласти договір (оприлюднює замовник);
- договір про закупівлю - протягом 2 днів з дня його укладення (оприлюднює замовник);
- звіт про результати проведення процедури закупівлі - автоматично формується електронною системою та оприлюднюється на порталі протягом 1 робочого дня після оприлюднення замовником договору про закупівлю;
- повідомлення про внесення змін до договору - протягом 3 днів з дня внесення змін (оприлюднює замовник);
- звіт про виконання договору - протягом 3 днів з дня закінчення строку дії договору, виконання договору або його розірвання (оприлюднює замовник).

Особливості публікації повідомлення про намір укласти договір

При публікації повідомлення про намір укласти договір Ви повинні обрати з випадаючого списку тільки одну з умов застосування переговорної процедури закупівлі та в текстовому полі маєте надати обґрунтування застосування переговорної процедури в довільній формі (формі тексту).

Якщо у переговорах брав участь лише один учасник, то заповнюючи форму повідомлення про намір укласти договір, вказуючи інформацію про учасника, Ви повинні зазначити два моменти - «Переможець переговорів»; «Відповідає кваліфікаційним критеріям».

Якщо у переговорах брали участь два або більше учасників, то, заповнюючи форму, Ви повинні вказати інформацію про кожного з них. Учасників процедури закупівлі Ви визначаєте як - «Учасник переговорів» та «Не відповідає кваліфікаційним критеріям»; переможця переговорної процедури закупівель Ви позначаєте - «Переможець торгів» та «Відповідає кваліфікаційним критеріям».

Підстави для відміни переговорної процедури

Якщо Вам необхідно відмінити процедуру закупівлі, то Ви можете зробити це за наявності таких умов:

- Якщо замовником допущено порушення, що вплинули на об'єктивність визначення переможця процедури закупівлі.
- Неможливості усунення порушень, що виникли через виявлені порушення законодавства з питань закупівель.

Наприклад, замовник застосував переговорну процедуру закупівлі, але при цьому фактично не мав підстав для її застосування, тож і документально не може обґрунтувати застосування переговорної процедури.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- Відсутності подальшої потреби в закупівлі товарів, робіт і послуг.

Наприклад, замовник провів переговори з учасником, оприлюднив повідомлення про намір укласти договір, і в час до підписання договору відпала потреба в цій закупівлі.

- Скорочення видатків на здійснення закупівлі товарів, робіт і послуг.

Наприклад, замовник провів переговори з учасником, оприлюднив повідомлення про намір укласти договір, але йому скоротили видатки на закупівлю даного товару, роботи чи послуги.

- Непідписання учасником договору про закупівлю протягом 35 днів*[1] з дня оприлюднення на веб-порталі Уповноваженого органу повідомлення про намір укласти договір.

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

5.6. Алгоритм проведення конкурентного діалогу

Конкурентний діалог є новою процедурою при проведенні закупівель, яка нагадує поєднання процедур двоступеневі торги і попередньої кваліфікації.

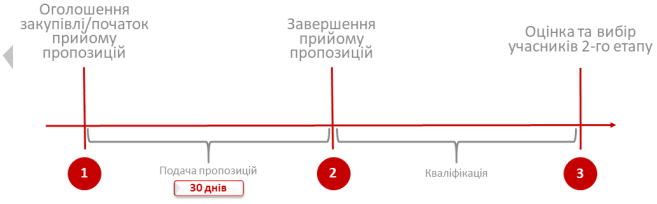
Ви можете застосувати дану процедуру за умов:

- якщо Ви не можете визначити умови закупівлі (технічні, якісні характеристики) і для прийняття рішення необхідні переговори;
- якщо предметом закупівлі є послуги (юридичні, консультаційні, розробка програмного забезпечення тощо), визначення вимог до яких потребує переговорів.

Процедура конкурентного діалогу складається з двох етапів:

- перший етап - для визначення технічних умов. Тобто на підставі запропонованих рішень учасників та проведених з ними переговорів, Ви можете сформулювати предмет закупівлі та технічні вимоги до нього;
- другий етап - проходить сам аукціон на пониження і визначається переможець.

Перший етап конкурентного діалогу:



[1] ***Виключення!** Процедура відміняється в разі непідписання договору про закупівлю протягом 20 днів з дня оприлюднення повідомлення про намір укласти договір, якщо переговорна процедура застосовується в разі нагальної потреби в закупівлі згідно підстави, що наведена в пункті 3 частини другої статті 35 Закону; закуповується нафта, нафтопродукти сирі, електрична енергія, послуги з її передання та розподілу, централізованого постачання теплової енергії, гарячої води, опалення, водопостачання та/або водовідведення, послуги поштового зв'язку, поштових марок та маркованих конвертів, телекомунікаційні послуги, у тому числі з трансляції радіо- та телесигналів, послуги з централізованого та послуги з перевезення залізничним транспортом загального користування.

НА ПЕРЕГЛЯД

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

При створенні оголошення у Вас буде можливість обрати вид процедури. В залежності від очікуваної вартості закупівлі ви маєте обрати конкурентний діалог або конкурентний діалог з публікацією англійською мовою (якщо очікувана вартість закупівлі перевищує 133 тис. євро для товарів та послуг і 5150 тис. євро для робіт).

Тож спочатку Ви публікуєте оголошення про проведення конкурентного діалогу. З дня публікації оголошення до кінцевого строку подання пропозицій для участі в першому етапі процедури конкурентного діалогу має бути не менше 30 днів.

Учасникам пропонується подати тендерну пропозицію, у якій надається:

- інформація про відповідність учасника кваліфікаційним критеріям;
- відповідність вимогам, визначених замовником;
- опис рішення про закупівлю без зазначення ціни.

Після закінчення строку подання тендерних пропозицій, вся інформація, зазначена в пропозиціях учасників, розкривається в публічний доступ, окрім інформації з описом рішення про закупівлю, яка розкривається лише Вам.

Якщо до участі в процедурі закупівлі подано менше трьох пропозицій, то замовник має відмінити торги. Якщо пропозицій було подано три або більше, то Ви переходите до розгляду пропозицій учасників на відповідність вимогам, встановленим у тендерній документації. Ви оцінюєте пропозиції і по кожній пропозиції приймаєте рішення відхилити (обґрунтувавши чому) чи допустити/запросити до переговорів.

Після того як ви оцінили всі пропозиції і поставили відповідний статус до кожної з них натискаєте кнопку «Сформувати протокол розгляду пропозицій». Коли Ви сформували протокол, у Вас більше немає можливості змінити статус по котромусь із учасників. Після цього система самостійно розсилає повідомлення учасникам про запрошення до переговорів або про відхилення їх пропозиції.

Якщо Ви допустили до переговорів менше трьох учасників, то Ви повинні відмінити процедуру із зазначенням причини «До переговорів допущено менше трьох пропозицій».

Переговори ведуться оффлайн (без участі системи) з кожним учасником окремо, додатково можуть проводитись спільні зустрічі з усіма учасниками.

Після проведених переговорів Ви, визначившись з вимогами до предмету закупівлі, вносите зміни до тендерної документації щодо технічних вимог та вимог до якості предмета закупівлі.

Протягом 5 днів після формування та публікації протоколу розгляду пропозицій Ви не можете оголосити початок другого етапу конкурентного діалогу. Цей час дається на оскарження рішення допуску/недопуску до другого етапу конкурентного діалогу.

Перед другим етапом Ви не можете змінити такі поля:

- підтип процедури «Відкриті торги» чи «Відкриті торги з публікацією англійською мовою»;
- очікувана вартість закупівлі;
- нецінові показники;
- гарантія.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Другий етап конкурентного діалогу

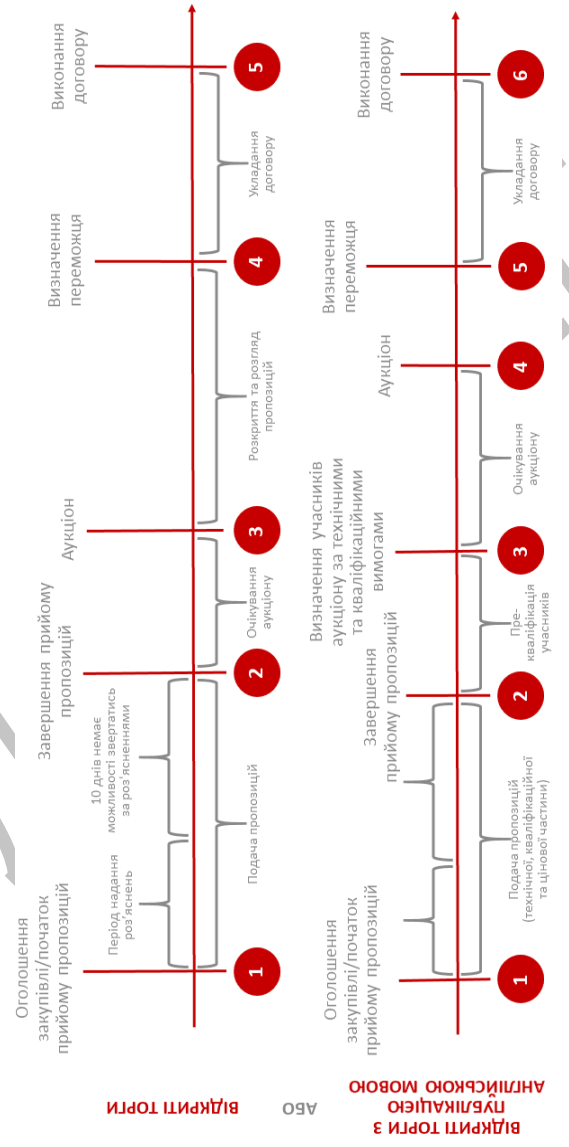
У якій формі проходитиме другий етап конкурентного діалогу залежить від вартості Вашої закупівлі.

Якщо вартість закупівлі менше 133 тис. євро для товарів і послуг (5150 тис. грн для робіт), то Ви проводите другий етап подібно до правил процедури відкриті торги («українські»).

Якщо більше зазначених сум, то подібно правилам процедури відкриті торги з публікацією англійською мовою.

Схема проведення:

Участь в цьому етапі беруть лише учасники, яких Ви запросили на попередньому етапі після діалогу.



РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Далі, вже за результатами проведеного аукціону, Ви визначаєте переможця і підписуєте з ним договір.

Практичні поради по закупівлям

Що робити з договорами, термін дії яких завершується в кінці року. Як і коли публікувати по них звіти.

Згідно статті 10 Закону звіт про виконання договору замовник має опублікувати протягом 3 днів з дня настання однієї з підстав, а саме:

- закінчення строку дії договору;
- виконання договору;
- розірвання договору.

Законодавство не зобов'язує замовника публікувати звіт на підставі, що настала раніше за інші. Замовник самостійно обирає за настання якої саме з підстав публікувати звіт про виконання договору. Це може бути зроблено, наприклад, після останньої оплати за договором (якщо вона здійснена після поставки товару) або після завершення строку дії договору (навіть якщо всі зобов'язання за договором були виконані раніше).

Публікація звіту означає закриття договору, тобто у замовника не буде можливості укладати додаткові угоди до цього договору. Тому, якщо замовник розуміє, що наприкінці року може виникнути потреба укласти додаткову угоду на 20 %, не варто публікувати звіт до того моменту/до завершення строку дії договору.

У яких випадках замовник може укласти додаткову угоду на 20 % до проведення нової процедури закупівлі.

Якщо замовник ще не провів тендер на наступний рік, а товар йому буде потрібен вже з початку січня, то він може продовжити договір поточного року на строк, достатній для проведення процедури закупівлі на наступний рік. Обсяг цієї додаткової угоди не повинен перевищувати 20% суми договору поточного року.

При цьому слід звернути увагу на кілька особливостей. Додаткова угода укладається на ще діючий договір. Якщо договір діє до 31.12.2018, то не можна укласти додаткову угоду 01.01.2019, її треба укладати до 31.12.2018. При цьому у визначені Законом строки (протягом 3 днів з дня внесення змін в договір) опублікувати повідомлення про внесення змін до договору.

Сума та обсяги на які укладена додаткова угода не вноситься в план на 2019 рік.

Додаткову угоду на 20% замовник укладає, щоб мати час та ресурси для проведення процедури закупівлі на початку наступного року. Згідно статті 12 Закону, процедурами закупівлі є: відкриті торги, конкурентний діалог, переговорна процедура закупівлі. Тобто якщо у Вас на наступний рік на якийсь товар є 220 тис. грн, то не можна укласти додаткову угоду на 20% до договору попереднього року, наприклад, на 30 тис. грн, щоб наступного року мати в плані 190 тис. грн і провести допорогову закупівлю. Додаткова угода укладається саме для того, щоб мати час на проведення тендерної процедури наступного року.

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

20% відраховується від остаточної суми договору про закупівлю з урахуванням всіх змін. Якщо у замовника договір був укладений на 500 тис. грн, а в ході виконання, у зв'язку зі зменшенням видатків, загальна сума була зменшена до 300 тис. грн, то додаткову угоду він має право укласти не більше ніж на 20% від 300 тис. грн.

Додатково виділені чи перерозподілені кошти. Як здійснити закупівлю.

Більшість замовників стикаються з питанням, як закуповувати за рахунок коштів, що були додатково виділені наприкінці року чи тих, що були зекономлені під час проведення закупівель тощо.

Тут є дві можливих ситуації. Перша - коли це понадпорогова сума. У такому випадку вихід у замовника тільки один – проводити понадпорогову (відкриті торги, конкурентний діалог, переговорна процедура) закупівлю через ProZorro. Друга - ця сума допорогова. Тоді це вважається новим предметом закупівлі. Замовник може провести допорогову процедуру в ProZorro або укласти прямий договір та опублікувати звіт про укладений договір.

Це правило діє в таких випадках.

Виникнення додаткової потреби у товарах, роботах чи послугах, яку замовник не міг передбачити. При цьому додаткову потребу в закупівлі необхідно буде обов'язково обґрунтувати.

Приклад 1. Замовник планував в 2017 році купити 1000 метрів труб на суму 500 тис. грн, щоб замінити їх в себе в будівлі. Провів відкриті торги на початку року, замінив труби, а в кінці року у нього сталась непередбачувана ситуація - порив труб. Тепер йому треба ще 200 метрів труб на 100 тис. грн. У такому випадку це є додаткова потреба, яку неможливо було передбачити на початку року.

Приклад 2. У замовника було 5 машин на які йому потрібно було бензину на 150 тис. грн. Він закупив бензин через допорогову закупівлю. Але у вересні їм у вигляді благодійної допомоги передали ще 5 машин, відповідно, на них тепер теж потрібно закупити бензину на 50 тис. грн. Тож, замовник має право купити цей бензин не через процедуру відкритих торгів (бо загальна сума є 200 тис. грн), а через допорогову процедуру закупівлі, бо це закупівля, яку замовник не міг передбачити на початку року.

Виділення додаткових коштів.

Ще раз звертаємо увагу, що сума цих коштів на закупівлю має бути допороговою. Навіть якщо це додатково виділені кошти наприкінці року, але сума цих коштів на закупівлю товару є 300 тис. грн, то необхідно проводити понадпорогову закупівлю.

Як це відображати в плані закупівель.

Закупівля має здійснюватись на підставі річного плану закупівель/додатку до річного плану. Якщо замовник проводить закупівлю в разі додаткової потреби в товарах, виділення додаткових коштів тощо, то суми цих коштів мають бути внесені в річний план/додаток до річного плану.

На кожен новий предмет закупівлі потрібно заповнити нову форму плану. Тобто якщо у замовника вже було в план внесено бензин на 150 тис. грн і виникла потреба в додатковій закупівлі ще

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

на 50 тис. грн замовник не повинен змінювати старий рядок плану і замість 150 тис. грн вписувати 200 тис. грн. Необхідно створити ще одну форму плану на 50 тис. грн в коментарях вписавши, що це додаткова закупівля, виділення додаткових коштів, перерозподіл зекономлених коштів тощо. Тобто в річному плані буде 2 рядки плану по бензину, один на 150 тис. грн, а інший на 50 тис. грн.

Як планувати закупівлі на наступний рік та коли можна починати проводити закупівлі.

Іноді у замовників виникають складнощі з закупівлею на наступний рік товарів, які потребують безперебійної поставки протягом року. Наприклад, харчування в школах чи садочках, бензин для виробничого підприємства тощо. Якщо починати проводити процедуру навіть 3 січня, то договір буде укладено не раніше 30 січня.

Як вирішити дане питання:

- перший варіант - продовження тендерного договору попереднього року на 20%, проте, не завжди є така можливість;
- другий варіант - почати проводити закупівлю наприкінці попереднього року. Тобто замовник може в листопаді-грудні затвердити річний план (не весь, а тільки для тих предметів закупівлі на які йому необхідно закупити негайно) та розпочати процедури.

Звертаємо увагу на те, що Закон не містить обмежень щодо організації процедур закупівель до набрання чинності Закону про Державний бюджет України, затвердження кошторису, плану використання бюджетних коштів, фінансового плану. Таким чином замовник для забезпечення невідкладних потреб у товарах, роботах і послугах у наступному році може наприкінці поточного року (або на початку наступного року) розпочати процедуру закупівлі, керуючись його очікуваною вартістю.

У проекті договору про закупівлю та у договорі про закупівлю має бути передбачено порядок виникнення договірних зобов'язань в залежності від реального фінансування.

Закупівлі згідно тимчасового кошторису.

У разі коли бюджетний розпис на наступний рік не затверджено в установлений законодавством термін, в обов'язковому порядку складається тимчасовий розпис бюджету на відповідний період. Бюджетні установи на цей період складають тимчасові індивідуальні кошториси за якими можуть проводити закупівлі.

Обсяги закупівель, що куплені замовником за тимчасовим кошторисом не враховуються під час обрання та проведення закупівель після затвердження та доведення кошторису на рік.

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

8.2. Процедури закупівля та їх проведення

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VIII.
ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Перелік нормативно-правових актів:

- *Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII «Про публічні закупівлі»;*
- *Закон України від 12 травня 2016 року № 1356-VIII «Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони»;*
- *Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг»;*
- *Закон України від 22 травня 2003 року № 852-IV «Про електронний цифровий підпис»;*
- *Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації»;*
- *Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII «Про Антимонопольний комітет України»;*
- *Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700- VII «Про запобігання корупції»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 року № 166 «Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 291 «Про встановлення розміру плати за подання скарги»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 року № 175-р «Про Стратегію реформування системи публічних закупівель («дорожню карту»)»;*
- *Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 22 березня 2016 року № 490 «Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель»;*
- *Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 18 березня 2016 року № 477 «Про затвердження Порядку розміщення інформації про публічні закупівлі»;*
- *Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 18 березня 2016 року № 473 «Про визначення веб-порталу Уповноваженого органу з питань закупівель у складі електронної системи закупівель та забезпечення його функціонування»;*
- *Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13 квітня 2016 року № 680 «Про затвердження примірної тендерної документації»;*
- *Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 31 березня 2016 року № 571 «Про затвердження Примірного договору про надання доступу до модуля електронного аукціону та бази даних»;*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

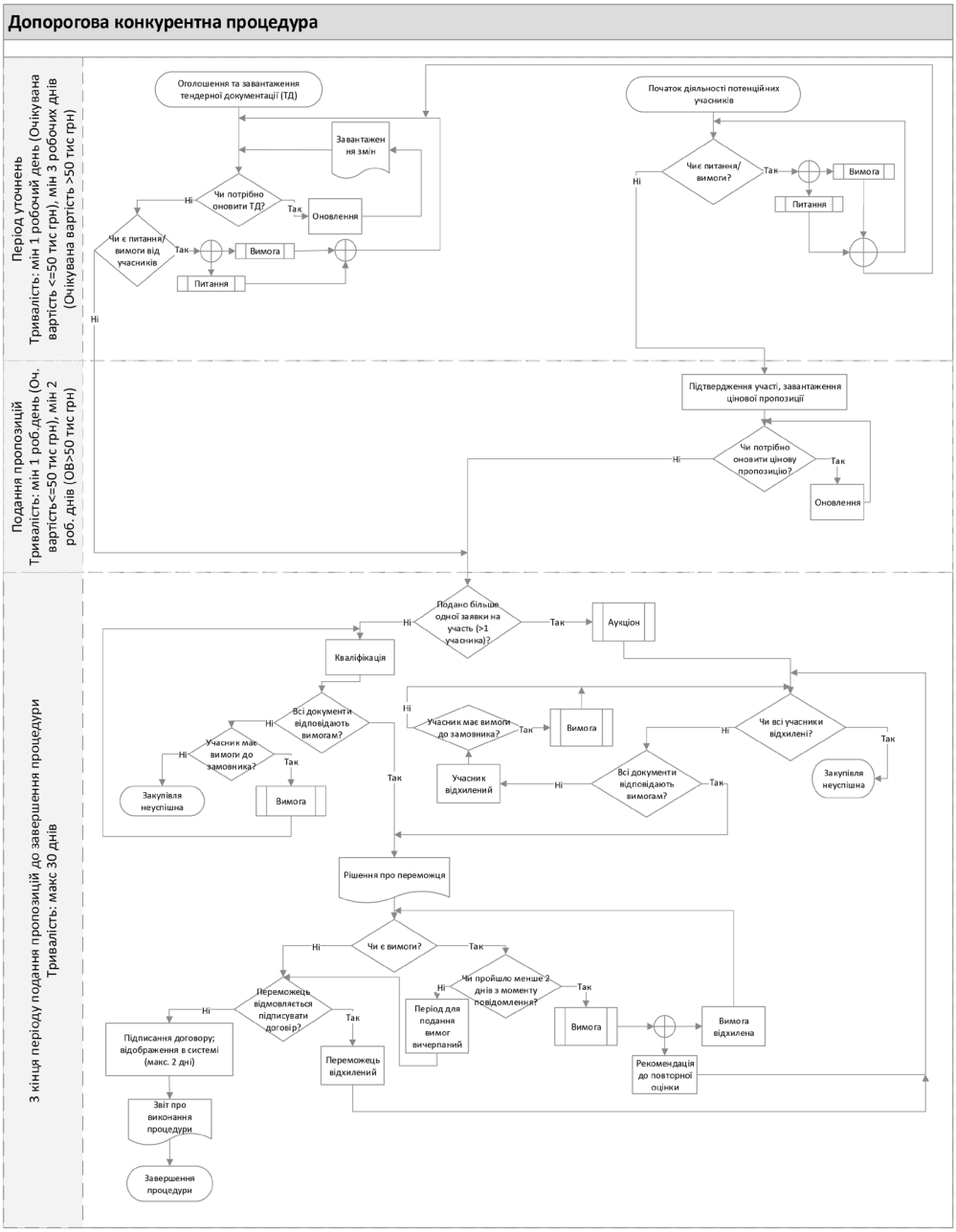
- *Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 17 березня 2016 року № 454 «Про затвердження Порядку визначення предмета закупівлі»;*
- *Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30 березня 2016 року № 557 «Про затвердження Примірного положення про тендерний комітет або уповноважену особу (осіб)»;*
- *Наказ ДП «Зовнішторгвидав України» від 13 квітня 2016 року № 35 «Про затвердження Порядку здійснення допорогових закупівель»;*
- *Лист інформативного характеру Мінекономрозвитку від 15 липня 2016 року № 3302-06/21890-07 «Щодо застосування переговорної процедури закупівлі у разі, якщо замовником було двічі відмінено тендер; щодо використання електронної системи закупівель суб'єктами, які не є замовниками у розумінні Закону; щодо оприлюднення звіту про укладені договори»;*
- *Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 січня 2016 року № 3302-06/906-06 «Щодо інформації про перелік відкритих єдиних державних реєстрів, доступ до яких є вільним»;*
- *Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 12 травня 2016 року № 3302-06/13747-07 «Щодо здійснення закупівель замовниками, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання»;*
- *Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02 серпня 2016 року №3302-06/24156-06 «Щодо оскарження, здійснення контролю та моніторингу закупівель»;*
- *Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 05 серпня 2016 року № 3302-06/24782-06 «Щодо здійснення закупівлі робіт»;*
- *Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 26 лютого 2016 року № 3302-06/5500-06 «Щодо здійснення закупівель філіями, участі філій у процедурах та правонаступництва»;*
- *Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30 вересня 2016 року № 3302-06/31462-06 «Щодо здійснення закупівель товарів, робіт і послуг, вартість яких є меншою вартісних меж, встановлених абзацами другим і третім частини першої статті 2 Закону»;*
- *Лист Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 22 березня 2016 року № 3302-06/8257-06 «Щодо набрання чинності та введення в дію Закону України «Про публічні закупівлі».*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

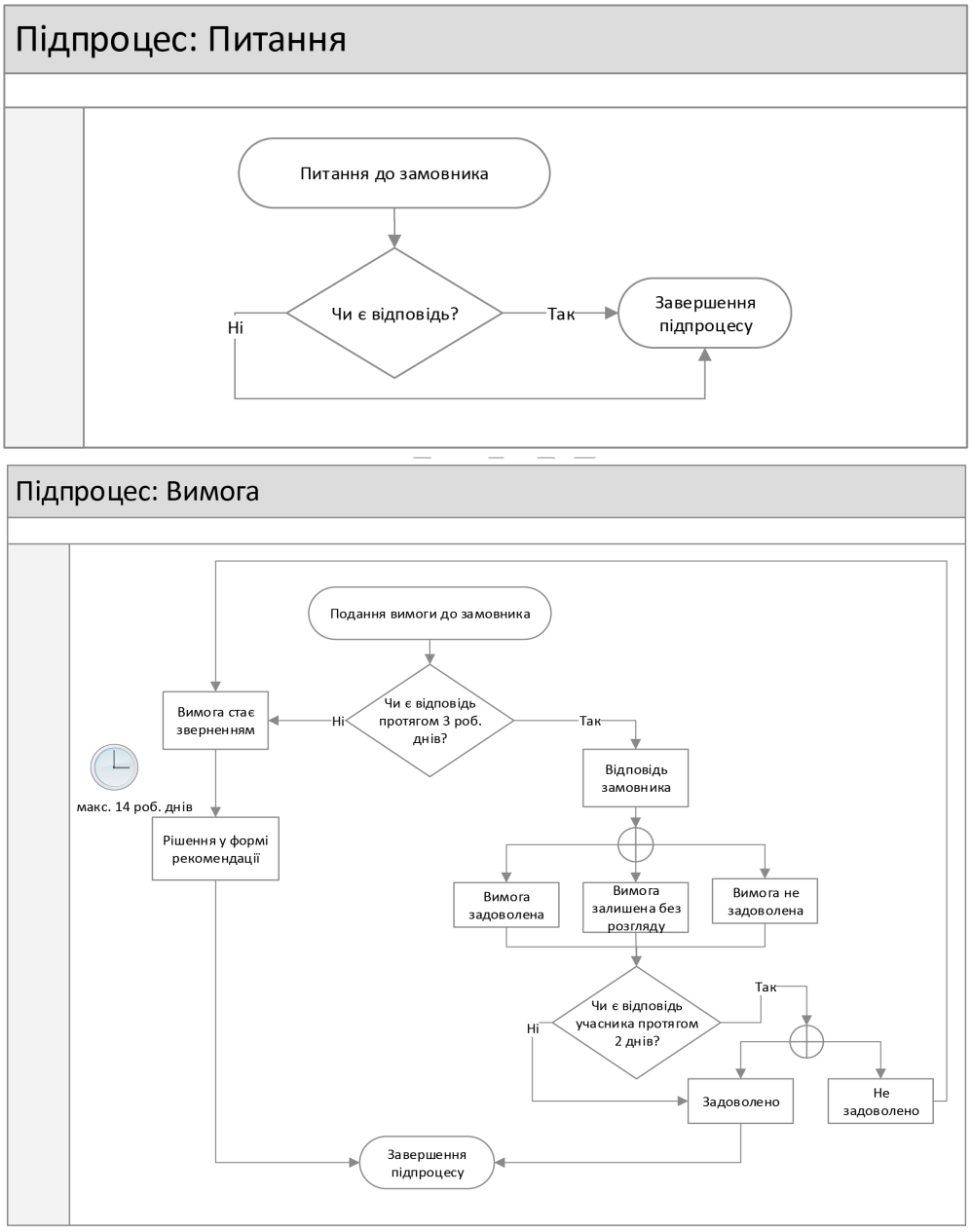
РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Алгоритм проведення допорогових закупівель



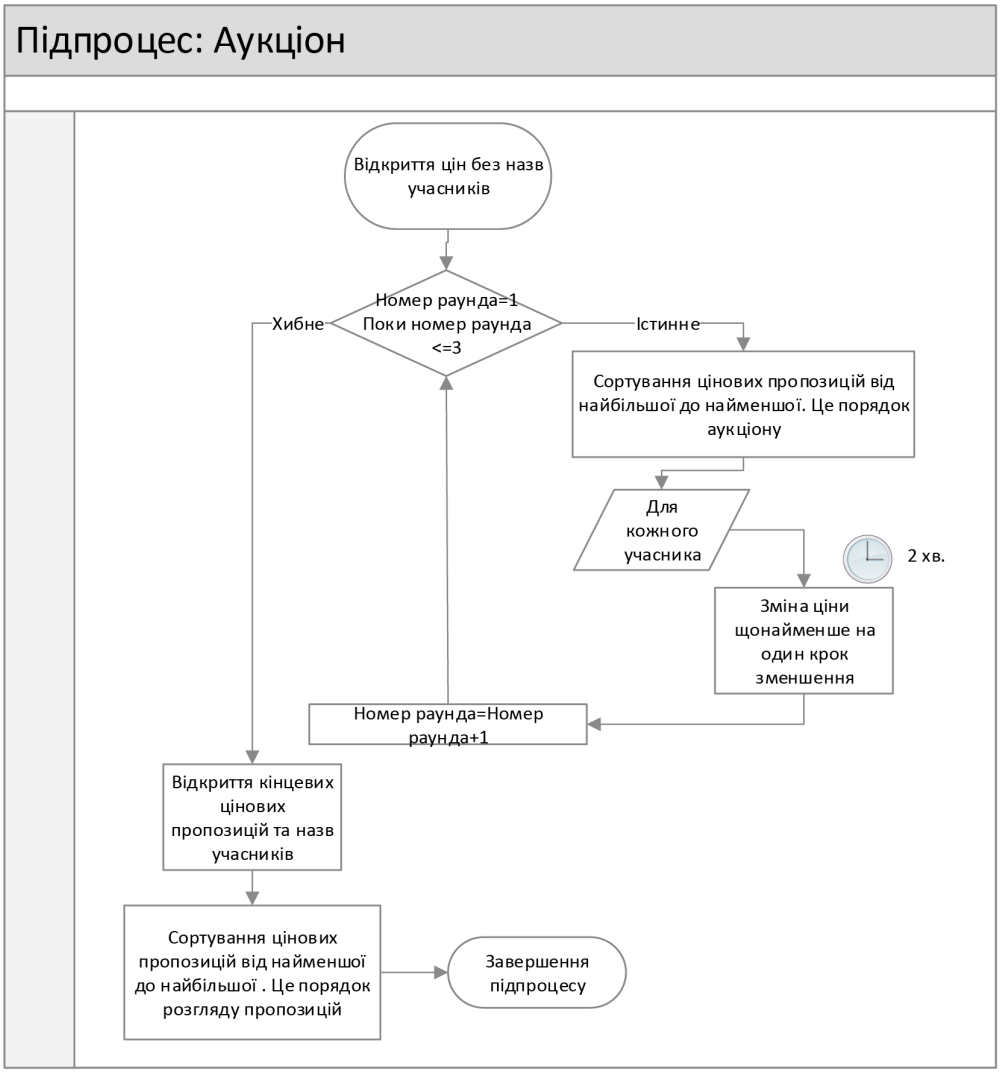
Додаток 1. Алгоритм проведення допорогових закупівель
(*продовження*)



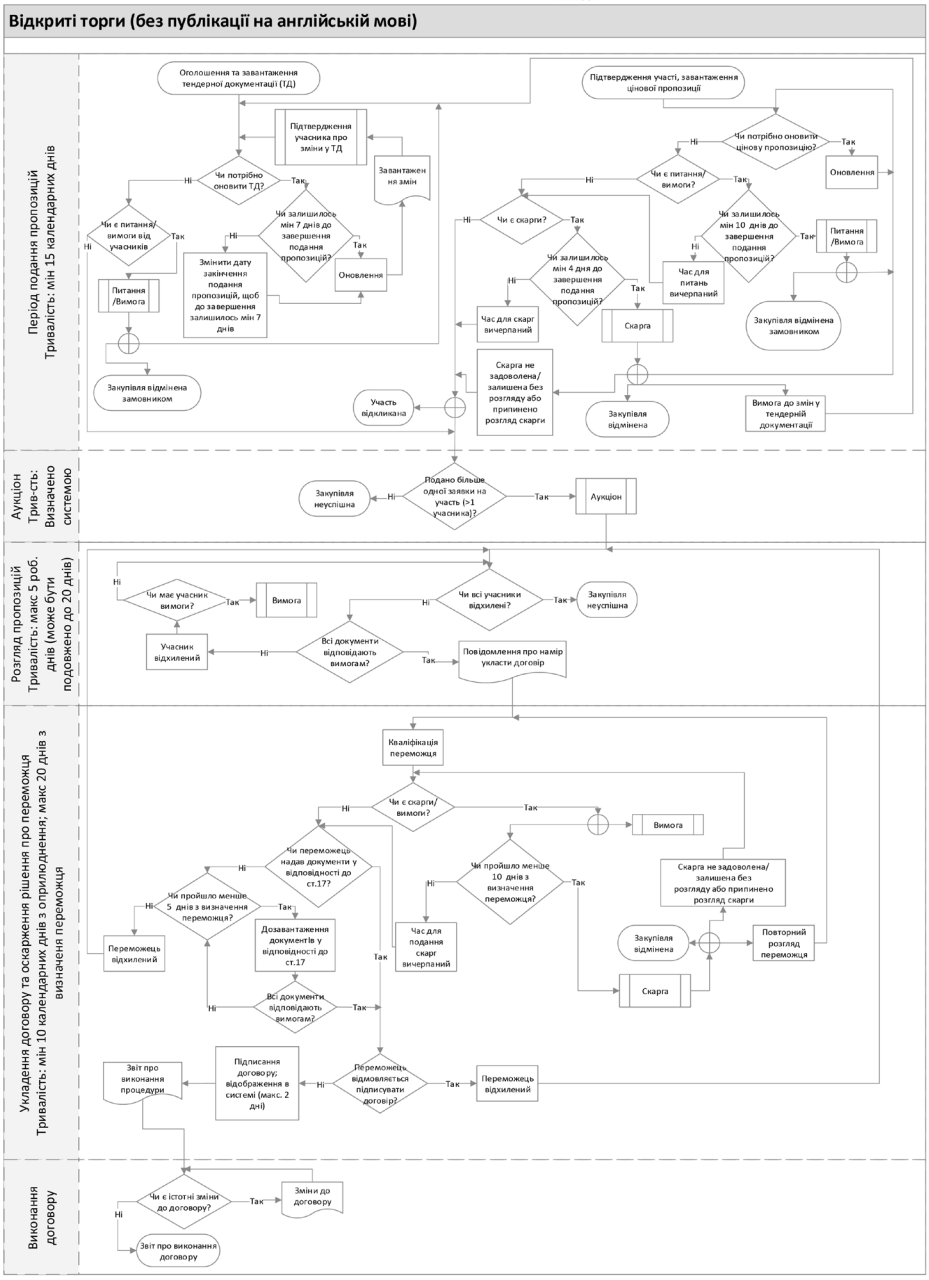
РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Алгоритм проведення допорогових закупівель (*продовження*)



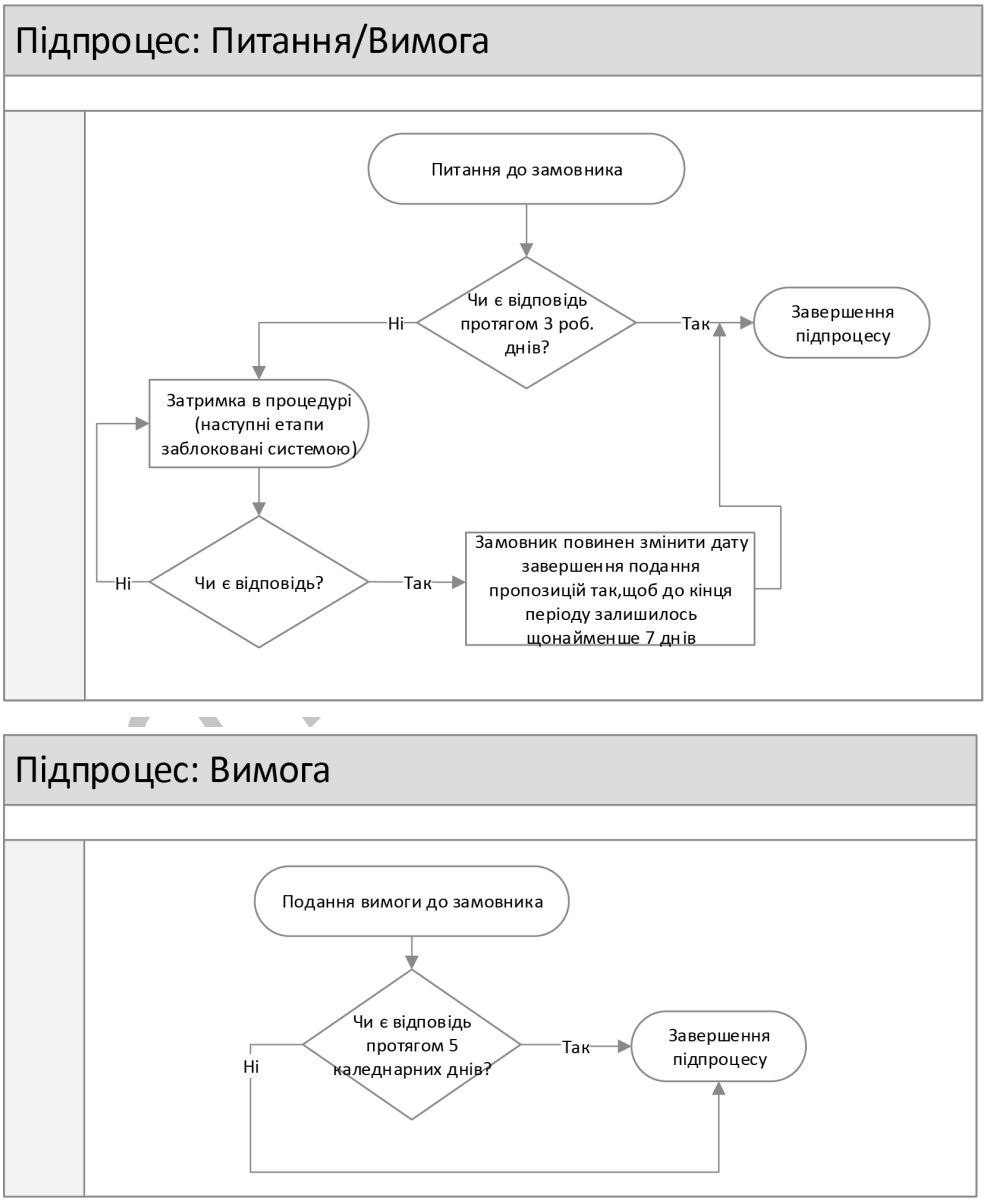
Додаток 2. Алгоритм проведення відкритих торгів («українські пороги» без публікації англійською мовою)



РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

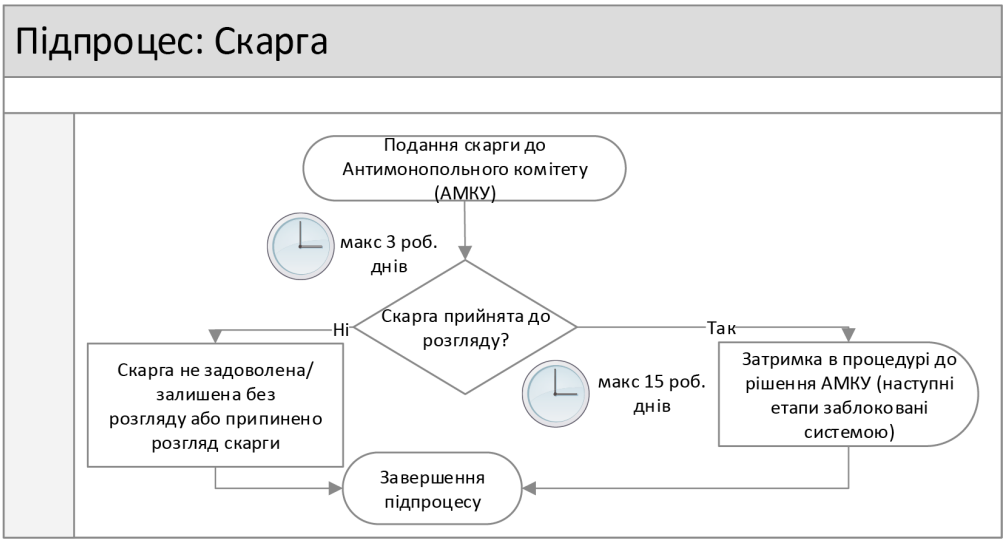
ДОДАТКИ

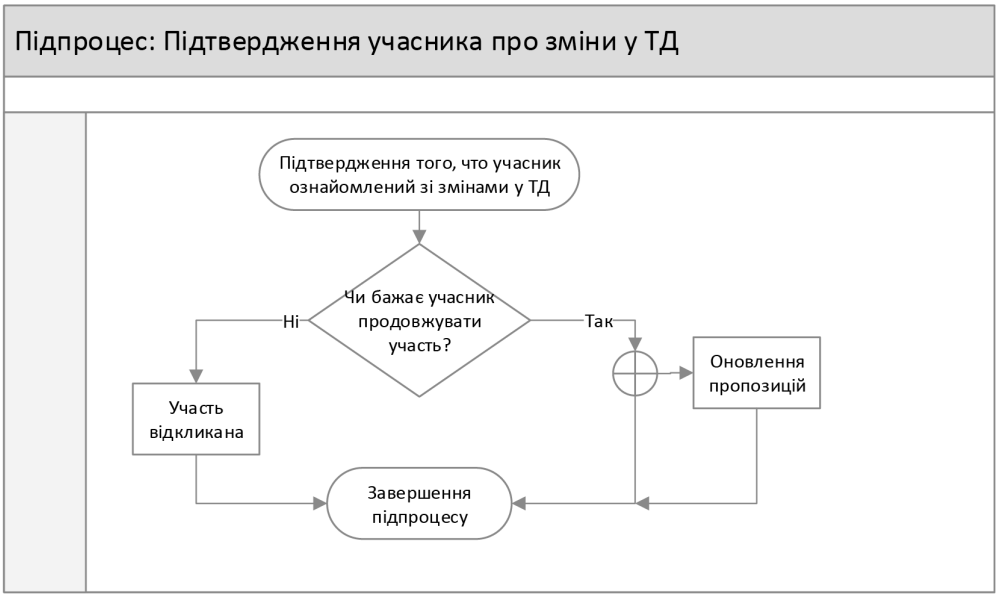
Додаток 2. Алгоритм проведення відкритих торгів («українські пороги» без публікації англійською мовою)
(*продовження*)



ДОДАТКИ

Додаток 2. Алгоритм проведення відкритих торгів («українські пороги» без публікації англійською мовою)
(*продовження*)

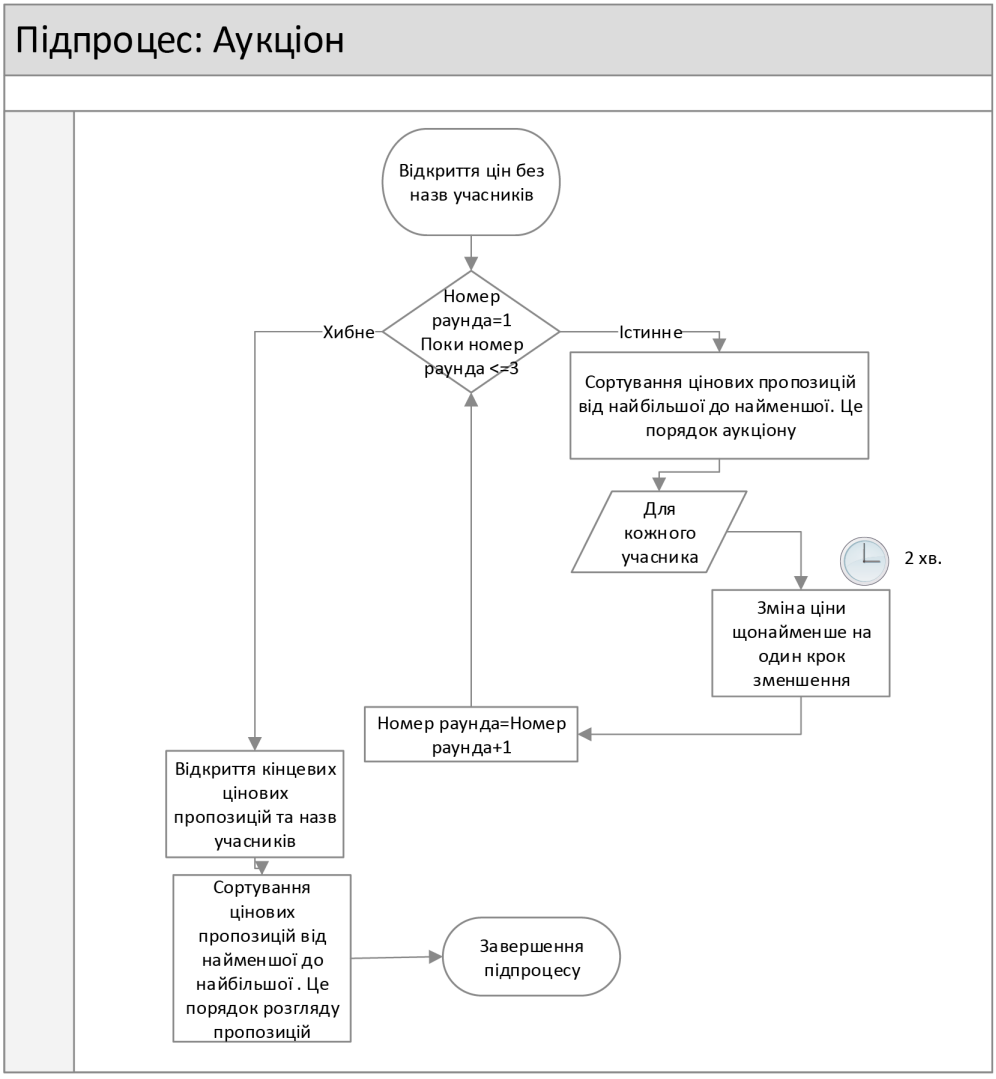




РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

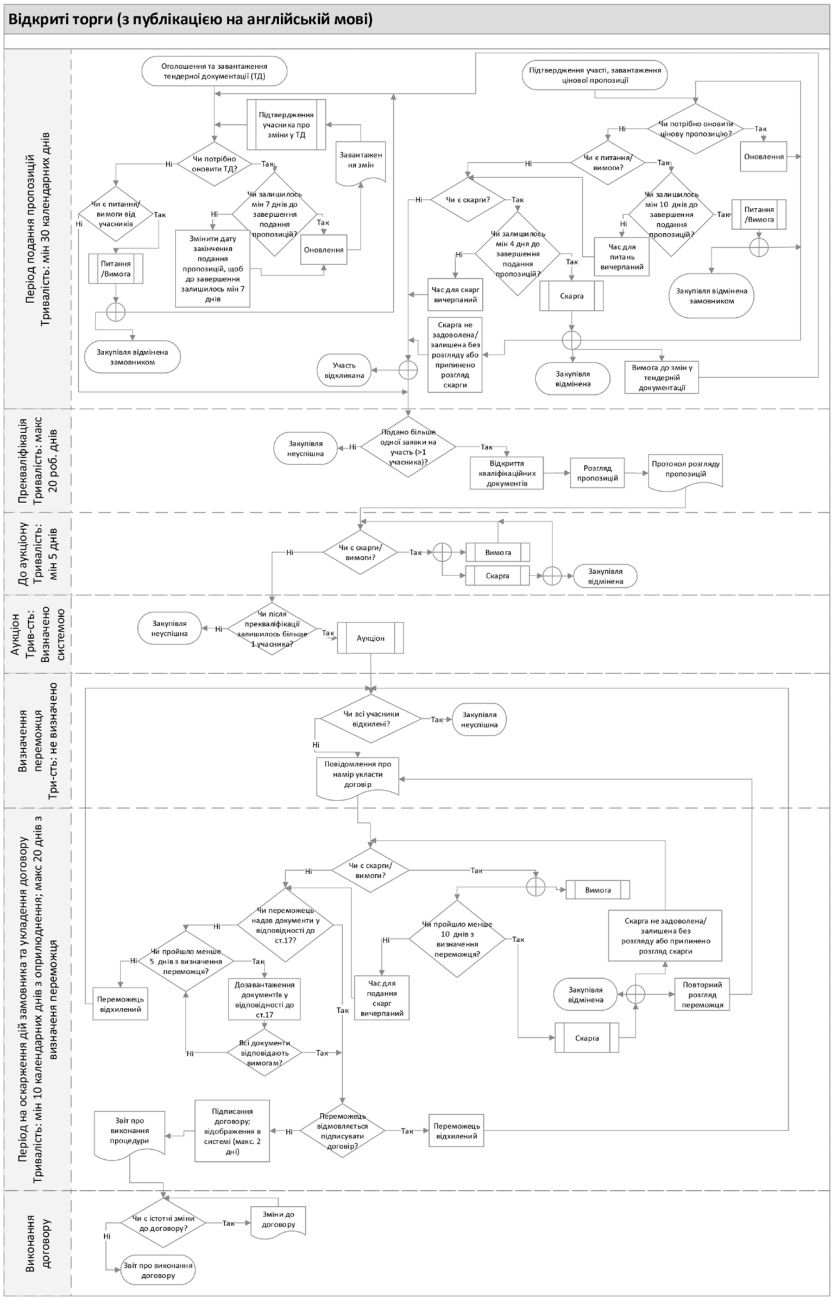
ДОДАТКИ

Додаток 2. Алгоритм проведення відкритих торгів («українські пороги» без публікації англійською мовою)
(*продовження*)



ДОДАТКИ

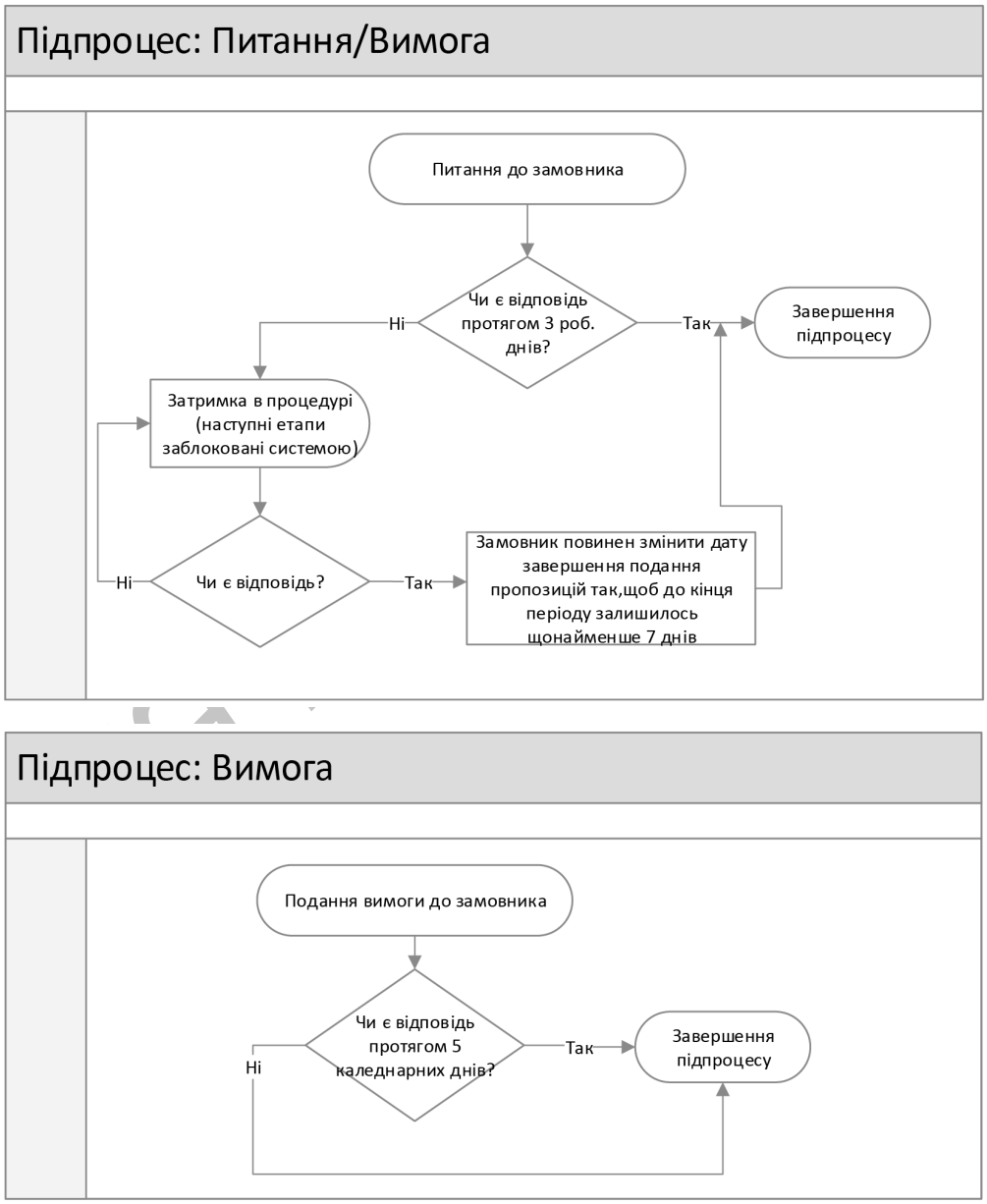
Додаток 3. Алгоритм проведення відкритих торгів («європейські пороги» з публікацією англійською мовою)



РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

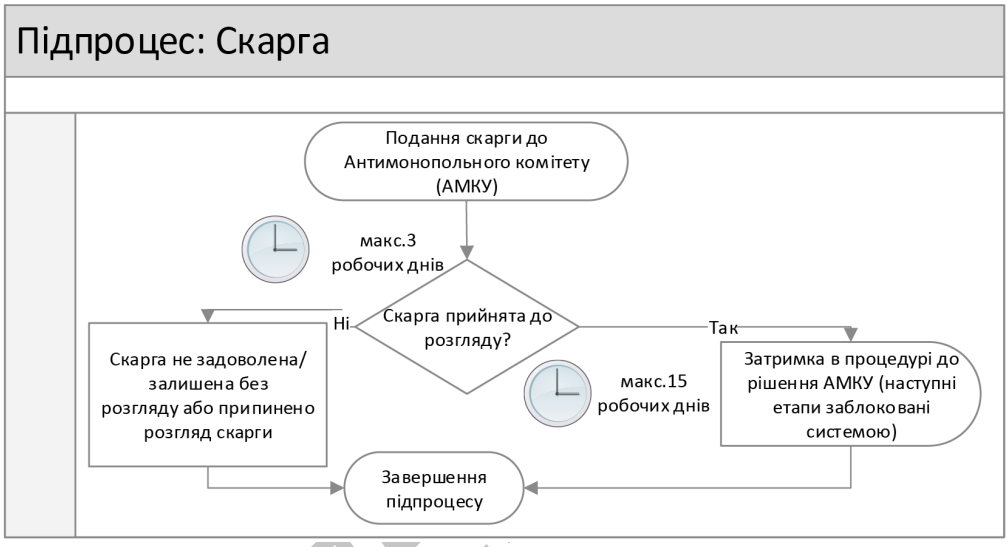
ДОДАТКИ

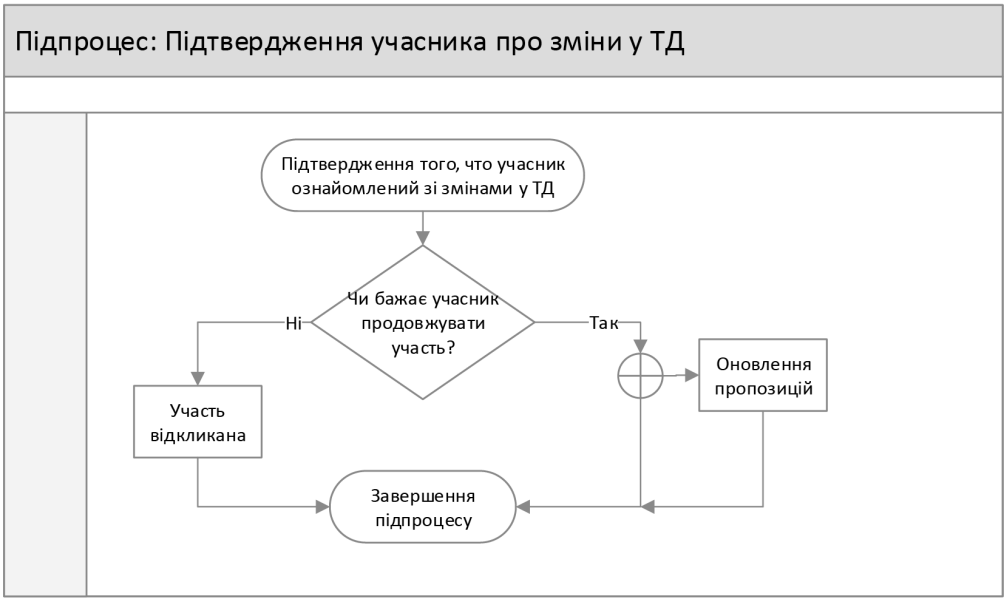
Додаток 3. Алгоритм проведення відкритих торгів («європейські пороги» з публікацією англійською мовою)
(*продовження*)



ДОДАТКИ

Додаток 3. Алгоритм проведення відкритих торгів («європейські пороги» з публікацією англійською мовою) (*продовження*)

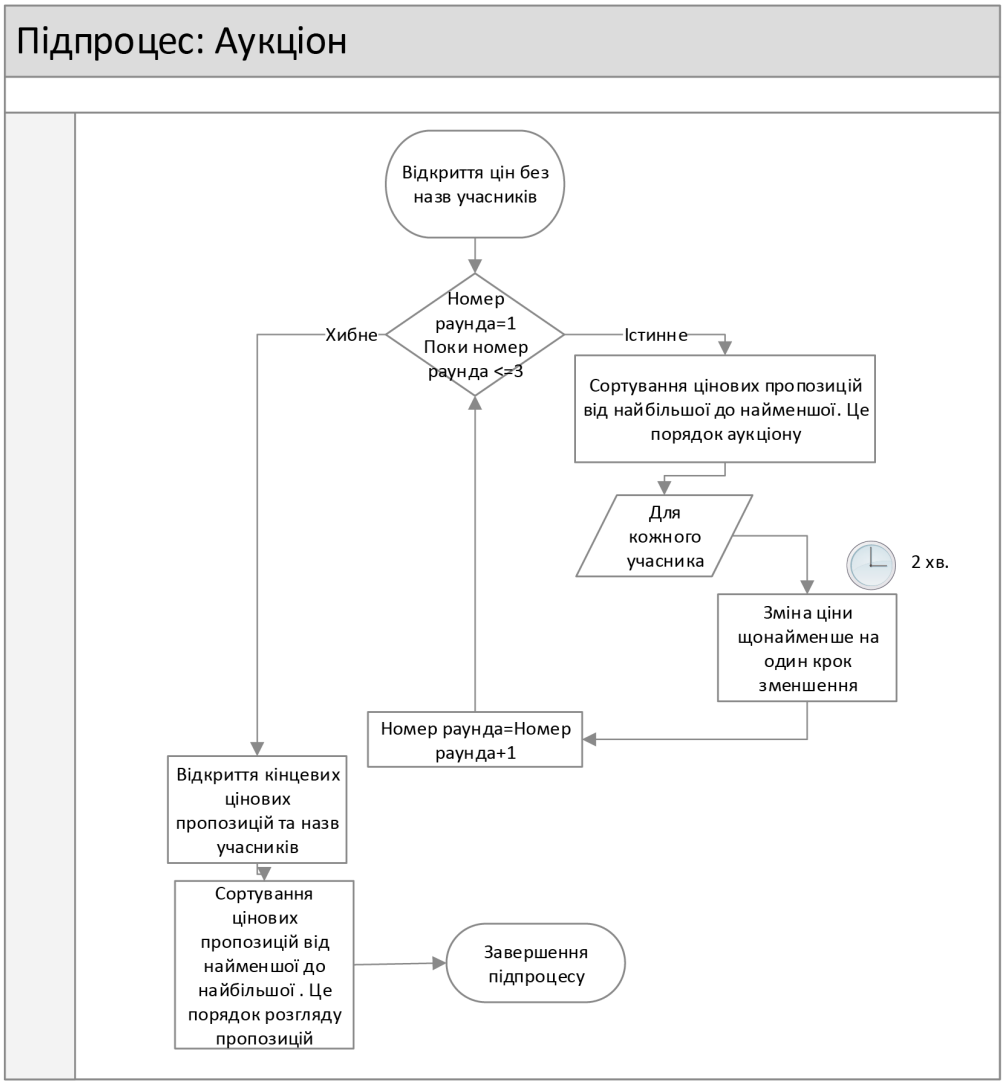




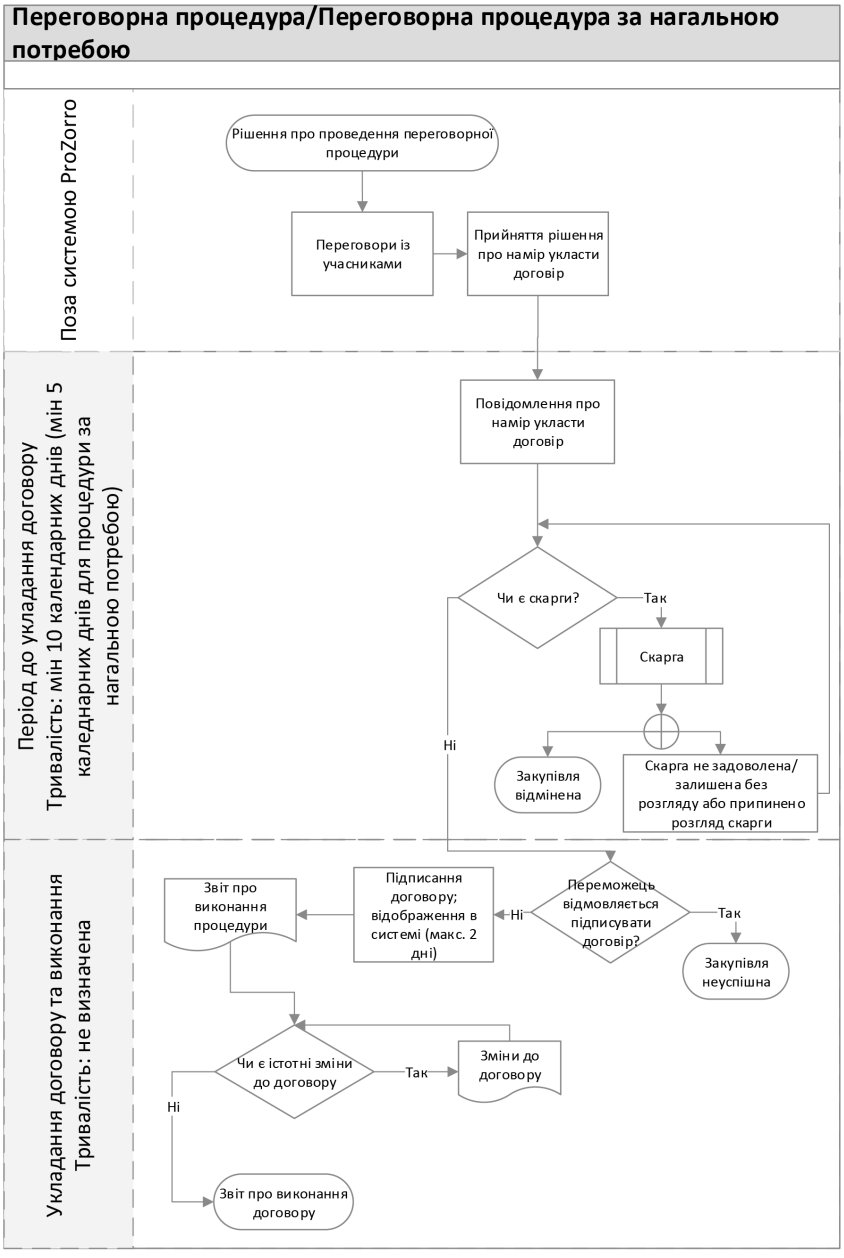
РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДОДАТКИ

Додаток 3. Алгоритм проведення відкритих торгів («європейські пороги» з публікацією англійською мовою)
(*продовження*)



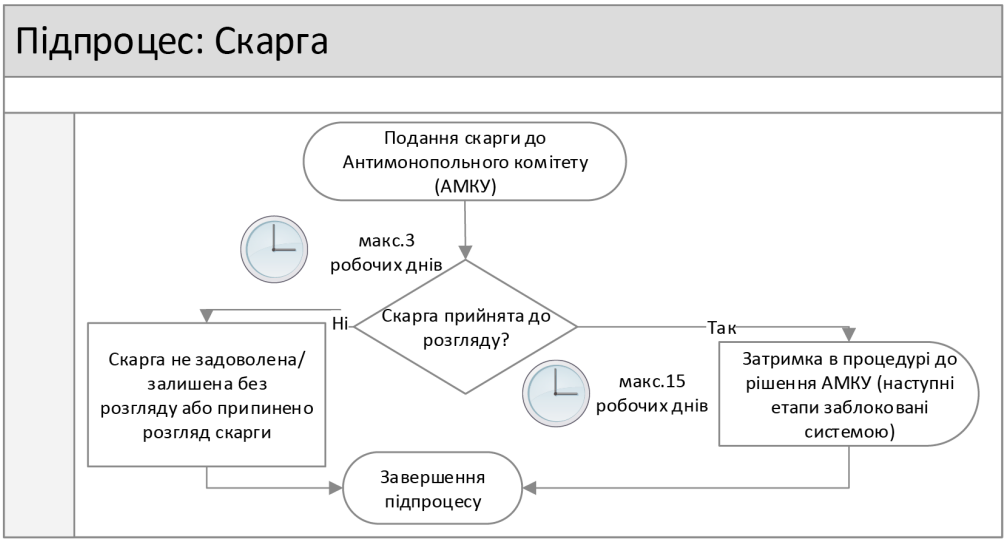
Додаток 3. Алгоритм проведення відкритих торгів («європейські пороги» з публікацією англійською мовою) (*продовження*)



РОЗДІЛ VIII. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ДОДАТКИ

Додаток 3. Алгоритм проведення відкритих торгів («європейські пороги» з публікацією англійською мовою)
(*продовження*)



ДЛЯ ПЕ

100-річчя державної служби України

РОЗДІЛ IX.
ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

9.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку
9.2. Управління організаційною культурою

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ ІХ. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

9.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

РОЗДІЛ XI. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

9.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

І. Формування команди і початок спільної роботи[1]

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

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

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

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) з'ясувати мотиви, цілі кожного учасника команди, і використовувати ці знання для об'єднання працівників;

2) подолати внутрішні протиріччя, пройти через конфлікти перш, ніж сформується дійсно команда. Найкращий шлях до цього - сформувати загальнокомандне бачення роботи/проекту, прояснити цілі, ролі, відповідальність і процедури, які мають відношення до дій команди. Усі учасники групи повинні чітко розуміти не лише що саме вони робитимуть, але і чому вони це робитимуть;

3) показати команді, як кожен з її членів може виграти від слідування єдиним законам розвитку та функціонування команди;

4) ефективно організувати роботу команди, познайомити один з одним, створити атмосферу невимушеності, налагодити взаємообмін думками і проявляти повагу до думки кожного члена команди, а також намагайтеся узгоджувати з працівниками рішення;

5) час від часу перерозподіляти ролі між членами команди;

6) підібрати до кожного члена команди адекватний стиль управління в залежності від його досвіду, знань, внеску та перспектив;

7) регулярно проводити робочі наради та складати звіти про поточний стан виконання завдань/статус проекту;

8) провести тренінг на тему роботи в команді;

9) розробити основні норми поведінки в команді і довести їх до відома кожного співробітника.

[1] Armstrong, M, & Armstrong, M. (1928). A handbook of human resource management practice. 10th ed. New York: Kogan Page Publishers, 982 p. - Available at: http://recruitusmc.org/wp-content/uploads/2014/10/Handbook.of_.Human_.Resource.Management.Practice_10th.pdf, http://117.3.71.125:8080/dspace/bitstream/DHKTDN/6247/1/Armstrong's handbook of human resource management practice 11th edition3086.pdf;
Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building strategic agility for a faster moving world. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 432 p. - Available at: https://www.download-geek.com/download/book/Accelerate%3A+Building+Strategic+Agility+For+A+Faster-Moving+World.html?aff.id=9325&aff.subid=6091;
Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. - 208 p. - Available at: https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/;
Kotter, J. P., Schlesinger L. A. (1979). Choosing strategies for change. Boston, MA: Harvard Busines School Publishing. - Available at: https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change, http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf?m=1444230821.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

II. Конфлікти і протистояння[1]

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

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

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

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

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

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

Щоб успішно подолати етап конфліктів, необхідно виконати такі дії:

1) пояснити працівникам, що розбіжності - це невід'ємна частина роботи в команді;

2) зосередитися на загальнокомандній меті;

3) визначити, яких результатів вам вдалося досягти на цей час;

4) ставити в центр уваги процеси, а не конкретних людей;

5) не варто нав'язувати свої рішення групі, навіть якщо вони здаються очевидними. Варто допомогти учасникам команди самим прийти до потрібних рішень. Не усі вірні рішення можуть бути ефективними. Рішення працюватиме тільки тоді, коли є люди, які хочуть його виконувати. Кожна людина мотивована брати участь в ухваленні рішення щодо власних проблем і готова переймати на себе зобов'язання щодо виконання спільно прийнятих рішень;

6) забезпечити обмін думками, сумнівами і конструктивне обговорення проблем під час робочих нарад;

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

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

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

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

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

III. Нормалізація

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

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

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

На цьому етапі необхідно здійснити такі кроки:

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

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

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

IV. Робота на повну силу

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

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

На цьому етапі лідер команди має вжити таких заходів:

1) оцінити ефективність команди, спостерігаючи за індивідуальними і командними зусиллями, успіхами і виконанням зобов'язань;

2) підтримувати на необхідному рівні мотивацію учасників команди, стежити за якістю їх роботи;

3) довіряти членам команди, де це необхідно;

4) делегувати додаткові повноваження членам команди;

5) надавати членам команди зворотний зв'язок, зменшити кількість нарад;

6) працювати на випередження, стежити за змінами в команді, оточенні, цілях і завданнях та передбачати і уникати ризиків бо зменшувати їх можливі дії на завдання;

7) спостерігати та оцінювати ефективність усіх процесів, що використовуються в роботі команди: «Що зайве ми робимо?», «Що можна робити простіше?», «Що загрожує завданню/проекту?»;

8) зосередитися на дотриманні балансу, скоротити непотрібні зусилля замість того, щоб «прагнути до нових героїчних перемог»;

9) визначити вузькі місця і застосувати коригуючі дії, там, де процеси починають гальмувати або ризики занадто великі.

Важливо пам'ятати: не команда повинна пристосовуватися до процесів, а процеси повинні підлаштовуватися під команду у міру її розвитку і становлення;

10) обговорювати з членами команди пропозиції щодо поліпшенню її діяльності, заслуховувати корисні зауваження і враховувати, де це необхідно.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ XI.
ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

9.1. Лідерство в команді та етапи її розвитку

V. Зміни

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

На цьому етапі достатньо виконати такі кроки:

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

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

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ ІХ. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

9.2. Управління організаційною культурою

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

Завдання для керівників-лідерів - формувати сприятливу організаційну культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організацій відповідно до вимог часу, культуру, яка зорієнтована на зміни - сприяє рухливості, швидкому маневруванню, творчим підходам, постійному вдосконаленню та навчанню, активізує управління знаннями; виходить з поваги та довіри до працівників та громадськості, потреби їх залучення до процесів прийняття рішень, сприяє управлінню за участі, підтримує розвиток різних форм взаємодії (команд, партнерств та мереж, в яких брали б участь усі зацікавлені особи)[1].

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

Сьогодні наголошується, що організації мають бути:

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

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

Організаційна культура є комплексною характеристикою, багатовимірною, що залежить від багатьох змінних та містить багато елементів:
• наочний рівень - щоденні процеси, «ритуали», лозунги, традиції, міфи, стратегії, цілі, правила, зв'язки, авторитети, «героїв», клімат тощо;
• прихований рівень - стереотипи, відчуття, думки, переконання, почуття вірування, припущення та норми, які не завжди є чітко артикульованими, первісні основи для цінностей та дій.

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

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

Ключовими механізмами управління організаційною культурою є:

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

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

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

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

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

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

Для формування сприятливої корпоративної культури необхідно здійснити такі кроки:

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

5. *Побудувати систему внутрішнього PR*:
- забезпечити нову інтерпретацію старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
- створити систему інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, електронна розсилка, корпоративна газета тощо.

6. *Забезпечити зворотний зв'язок з працівниками*:
- підтримувати неформальне спілкування, проведення регулярних нарад, зустрічей із колективом:
- проводити опитування працівників (employee survey) та/або використовувати оцінку за методикою «360 градусів».

Загальні рекомендації для керівників-лідерів щодо сприяння інноваційності:

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

2. *Для того, щоб бути креативним та вдосконалювати процеси діяльності, варто*:
- робити кроки, які додатково підвищать ефективність і результативність діяльності, цінність отриманих результатів;
- зосереджуватися на потребах громадян;
- використовувати дієві технології;
- думати про нові форми, способи реалізації програм (наприклад, за допомогою Інтернету, соціальних мереж);
- залучати інших.

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

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

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

ДОДАТКИ

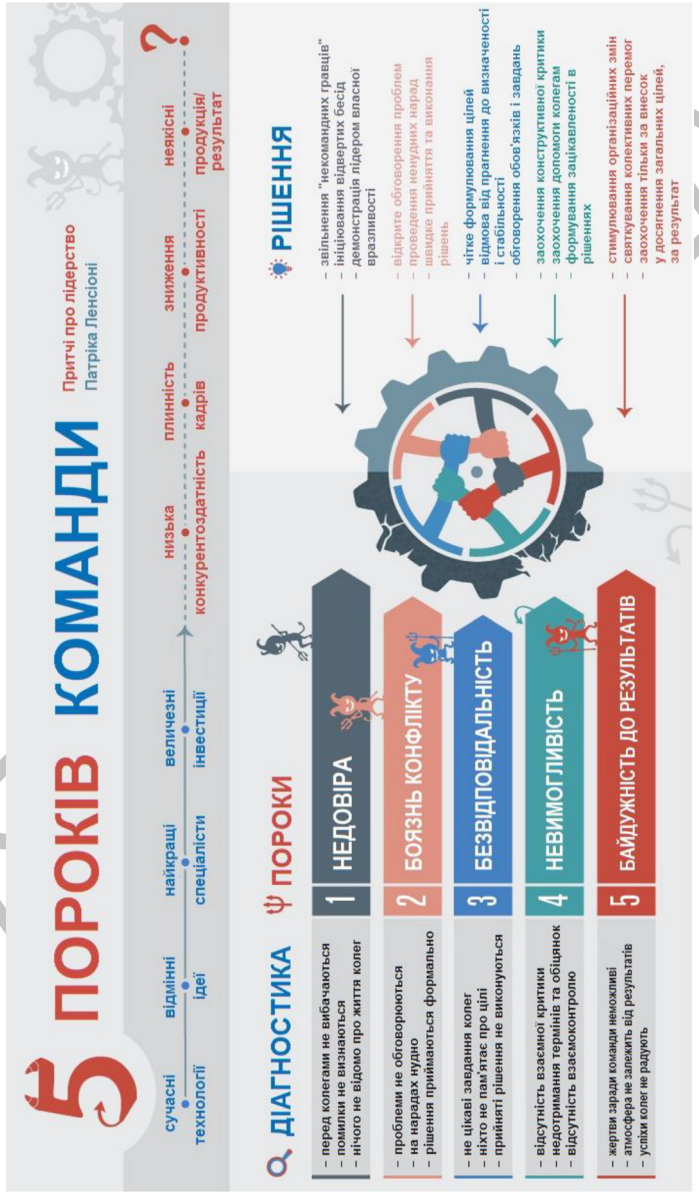
Додаток 1. Навички створення команди

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

РОЗДІЛ ІХ. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

ДОДАТКИ

Додаток 2. П'ять пороків команди[1]



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

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

Для службового користування

100-річчя
державної служби України

РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ
ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль
10.2. Оцінка досягнутих результатів

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

Будь-яка система зацікавлена в одержанні достовірної інформації щодо процесів, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Для цього формується система моніторингу. Її завдання полягає в контролі за процесами реалізації державної політики, впровадженні реформ та виявленні сприятливих можливостей, а також відхилень у цих процесах для своєчасного розроблення та реалізації відповідних заходів.

У результаті аналізу виявляються тип і форма відхилень у роботі, що пов'язана із реалізацією державної політики, впровадженням реформ, відповідність тих чи інших процесів першопочатковим задумам, прогнозам, бажаним результатам, а також їх зміст і вплив на досягнення поставлених цілей.

Моніторинг безперервно та систематично надає доказові факти щодо діяльності в рамках заходів та наслідків у довгостроковій перспективі. *Система моніторингу є необхідною та невід'ємною частиною кращого регулювання (Better Regulation), а також допомагає:*

- визначити, чи застосовується захід політики, реформи на місцях так, як це очікувалось, наскільки програма, завдання, захід досягає цільової аудиторії, на яку вони орієнтовані;
- визначити, чи відповідають вони попередньо ухваленим рішенням, чи правильно використовуються фінансові кошти та інші ресурси;
- вирішити будь-які проблеми реалізації нормативно-правового втручання;
- визначити, чи потрібні подальші дії для того, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей, виконання завдань.

Якісний моніторинг надає фактичні дані для підвищення якості майбутнього оцінювання доцільності та оцінки впливу. Він надає дані часового ряду (в хронологічному порядку), які за звичайних умов будуть більш надійними у поясненні поведінки, ніж заходи зі збору одноразових даних.

Система моніторингу в державних органах не може існувати без визначення її цілі, об'єкту, періодичності, суб'єкту, етапів і методів. Для того, щоб моніторинг був ефективним, необхідне його включення в існуючу систему управління, щоб рекомендації та рішення, які приймаються в процесі моніторингу, доходили до керівників і, більше того, щоб вони мали можливість і були готові приймати рішення з питань стратегії організації, політики, змісту заходів тощо.

Моніторинг звичайно ініціюється органом влади,що забезпечує фінансову підтримку програми або наглядових органів,

Моніторинг – поточний процес, за допомогою якого заінтересовані сторони отримують регулярний відгук про прогрес, досягнутий щодо їхніх цілей та завдань, а також щодо використання виділених фондів[1].

Моніторинг також включає в себе стратегії відстеження та дії, що приймаються заінтересованими сторонами, та з'ясування того, які нові стратегії та дії необхідно вжити для забезпечення прогресу у напрямі до найважливіших результатів[2].

[1] Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. - OECD, 2002. - 38 p. - http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf; Funding, Evaluations and Technical assistance: Monitoring and Evaluation. - European Commission. - https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/monitoring-and-evaluation_en

[2] Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. - UNDP, 2009. - 232 p. - http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf

ПОПЕРЕДНЯ

Моніторинг допомагає організаціям відстежувати досягнення шляхом регулярного збору інформації для сприяння своєчасному прийняттю рішень, забезпеченню підзвітності та забезпеченню основи для оцінки та навчання. Залучення заінтересованих сторін та діалог необхідні для більш поглибленого навчання. Для звітності потрібна незалежна сторонняя оцінка[1].

відповідальних за визначення стандартів програми. Ці органи цікавляться тим, що відбувається в рамках програми (курсу дій) виходячи з міркувань підзвітності.

Під час моніторингу необхідно розглянути цілі заходу і дані, що мають бути зібрані для відстеження його прогресу та ефективності. Це пов'язано з розумінням як логіки заходу, так і того, яким чином будуть використовуватися зібрані дані. Необхідно розглядати періодичність та спосіб збору, різні джерела даних, враховуючи наявні аспекти і вартість для різних заінтересованих сторін. Це веде до серії ключових питань: «Які дані потрібно зібрати?», «Коли та яким чином потрібно збирати дані?» та «Хто буде збирати дані і від кого?».

Урахування цих потреб на початковому етапі оцінки впливу (або етапі розробки політики, програми) надасть ряд переваг:

- можна визначити оптимальні вимоги щодо даних у більш легкий та швидкий спосіб, що підвищує шанси, що вони будуть доступні протягом всього циклу реалізації політики, програми;
- у заходах можуть бути передбачені вимоги таким чином, щоб дані надавалися регулярно, забезпечуючи можливість чітко оцінювати витрати/впливи для виконавців та аналітиків;
- можна зібрати базові та контрфактичні дані.

Однак, остаточні механізми можуть бути визначені тільки після того, як стане зрозумілим та чітким зміст заходу.

В Україні *базовий Закон «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV*[1] *передбачає контроль за виконанням програм, завданнями якого, крім вчасного вжиття заходів та цільового використання коштів, є досягнення цільових показників.* Однак на практиці під час контролю основну увагу приділяють саме вжиттю заходів та цільовому витрачанню бюджетних ресурсів.

Загальна методологія розроблення та впровадження моніторингу досягнення цільових показників офіційно не визначена.

Відповідно до пункту 40 Порядку розроблення та виконання державних цільових програм, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106[2], у процесі виконання програми державний замовник:

- проводить моніторинг виконання завдань і заходів програми;
- подає в установленому порядку фінансову звітність;
- подає у разі потреби щороку до кінця березня Мінфіну та Мінекономрозвитку пропозиції щодо уточнення переліку завдань і заходів на наступний бюджетний період;
- організовує розміщення на своєму веб-сайті інформації про хід виконання програми.

[1] Monitoring & Evaluation. - The World Bank, 2007 - 2 p. - http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/M&E.pdf; Glossary of evaluation terms. - USAID, 2009. - 13 p.- http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnado820.pdf, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaec992.pdf

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

[2] Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Розрізняють декілька підходів до моніторингу політики[1]*:*

1) відстеження суспільних систем;
2) суспільний експеримент;
3) соціальний аудит;
4) синтез досліджень та практики.

Вони відрізняються за типом контролю та типом необхідної інформації.

Розрізняючи підходи за типом контролю, слід звернути увагу, що лише суспільний експеримент вимагає прямого контролю над вкладеними ресурсами та процесами політики. Всі решта «контролюють» ресурси та процеси пост-фактум по тому, наскільки результати і наслідки політики пов'язані з політичними діями порівняно з факторами, що прямо не пов'язані з цією політикою. Щодо типів необхідної інформації, то одні підходи потребують принципово нової інформації, інші - і нової, і вже наявної чи лише наявної.

Спільними рисами всіх підходів є: відстеження результатів і наслідків, пов'язаних з даною політикою; орієнтація на цілі і завдання політики; взаємна класифікація результатів і впливів за допомогою інших змінних, включаючи параметри, використовувані для моніторингу вкладених ресурсів і процесів політики; використання суб'єктивних і об'єктивних вимірювань дій і наслідків політики.

1. Відстеження суспільних систем

Цей підхід призначений для відстеження змін в об'єктивних і суб'єктивних суспільних умовах з плином часу. Головним елементом цього підходу є використання суспільних індикаторів - статистики, що вимірює суспільні умови та їх зміну з часом для різних сегментів населення. Під суспільними умовами розуміється як зовнішній (суспільний і фізичний), так і внутрішній (суб'єктивний і сприймаючий) контекст людського існування в даному суспільстві (див. додаток 1).

Необхідно слідкувати за тим, щоб зміни суспільного індикатора були справді пов'язані з діями політики. Наприклад, підвищення задоволення пенсіонерів життям може бути пов'язане не лише зі збільшенням розміру пенсій (пенсійна політика), але й з поліпшенням системи пільг (пільгова соціальна політика) або зі збільшенням присадибних ділянок і зменшенням земельного податку (земельна чи податкова політика).

Вибір тих чи інших індикаторів може бути обмеженим і відображати політичні вподобання аналітика. Крім того, далеко не завжди вони будуть корисними для вироблення практичних заходів. Тобто, хоча суспільні індикатори добре підходять для структурування проблеми, вони дають мало користі при розробці альтернатив політики.

[1] Бега А., Гнат В., Сафін О. Посібник для слухача до курсу «Аналіз політики»/Андрій Бега, Володимир Гнат, Олександр Сафін. - К.: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2007. - 55 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2014/10/Students-Guide_for_PolicyAnalys_2007.pdf

РЕПОЗИТОРІЙ ДІДУ

Більшість суспільних індикаторів базуються на наявних даних про об'єктивні суспільні умови. Хоча легше покладатись на існуючі об'єктивні дані, часто дуже важливо відстежувати і суб'єктивні умови (приклад з пенсійною політикою в порівнянні з політикою пільг чи земельною/податковою).

Суспільні індикатори дають мало інформації про те, яким чином вкладені ресурси політики перетворюються в наслідки політики.

2. Соціальний експеримент

Дуже важко за допомогою лише суспільних індикаторів визначити, що ж саме в політиці спрацювало найкраще і чому. Цей шлях відноситься до випадкових інновацій, коли здійснюється ряд політик, чий вплив не є ні стандартизованим, ні систематично відстежуваним. На противагу, соціальний експеримент - це процес систематично маніпульованих політичних дій, здійснюваних таким чином, щоб отримувати більш-менш точні відповіді на те, якими є джерела змін у наслідках політики. Це пошук розв'язань суспільних проблем шляхом навмисного збільшення відмінностей між видами політичних заходів для малої й ретельно відібраної групи програм і оцінювання їх наслідків, перш ніж робити широкомасштабні інвестування в невипробувані програми.

Соціальний експеримент схожий на будь-який лабораторний експеримент з природничих наук і має схожі характеристики:

- прямий контроль за умовами (заходами) експерименту - аналітик ретельно відстежує і керує процесами в експериментальному середовищі, намагаючись забезпечити максимальний прояв впливу тих чи інших заходів;
- порівняння з контрольними групами - передбачається наявність експериментальної та контрольної груп і порівняння наслідків політики між ними;
- вибірка вимірювань - щоб виключити випадкові відхилення від закономірності, аналітик періодично робить вибірку вимірювань у контрольній та експериментальній групах.

3. Суспільний аудит

Нехтування чи надмірне спрощення процесів політики, що допускають перші два методи, частково долається при застосуванні суспільного аудиту. При цьому підході в явному вигляді відстежується взаємозв'язок між вхідними умовами, процесами, наслідками та впливами політики. Цей метод допомагає виявити, зокрема, чи наслідки політики пов'язані з неадекватним здійсненням заходів політики, чи з якимись іншими факторами, не врахованими раніше або тими, що виникли під час здійснення політики.

При цьому відстежується відхилення ресурсів та

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

трансформація ресурсів. В першому випадку можлива втрата частини ресурсів на їх шляху до цільової групи чи бенефіціантів через діяльність, наприклад, адміністративної системи. У другому випадку розміри ресурсів можуть бути однаковими, але їх значення для цільових груп і для персоналу програми/політики може бути різним. Тому для даного підходу важливо застосовувати і кількісні, і якісні методи контролю.

4. Синтез досліджень і практики

Цей метод полягає в систематичному збиранні, порівнюванні та оцінюванні результатів здійснених заходів по впровадженню публічної політики. Він передбачає наявність двох джерел інформації: вивчення формулювання та здійснення конкретної політики, а також дослідницькі звіти про взаємозв'язки між діями та наслідками політики.

В аналізі політики використовують такі основні методи моніторингу:

- *графічне ілюстрування* - подання змін певних індикаторів чи інших змінних факторів політики в залежності від часу у графічному вигляді (графіки, гістограми, частотний розподіл, крива Лоренца, коефіцієнт Джині);
- *розривний часовий аналіз* - потужний метод відстежування певних параметрів/показників у часі до, під час і після здійснення політичних заходів, який може наочно показати, чи дала політика бажані наслідки. Особливо придатний для суспільного експериментування;
- *аналіз контрольних порівнянь* - може використовуватись як доповнення до попереднього методу і передбачає наявність контрольних груп, з якими проводиться порівняння наслідків політики для цільової групи/ бенефіціантів.

Показники (індикатори) є основою будь-якого моніторингу.

Це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань програми, досягнення очікуваних результатів (коротко- та середньострокових) тощо.

Об'єктивно вимірювані показники (ОВП) - опис цілей за допомогою вимірюваних понять, цим самим створюється підґрунтя для оцінювання результатів виконаної діяльності.

Таким чином, буде очевидним, що певну умову/результат виконано/досягнуто або не досягнуто.

Визначення показників передбачає:

- визначення якості;
- визначення цільової групи;
- визначення місця;
- визначення кількості;
- визначення часу;
- SMART (автономну аналітико-звітну процедуру).

ПІДЛЯГАЄ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

Показники SMART:

- Specific - конкретний;
- Measurable - вимірюваний;
- Available - доступний;
- Realistic - реалістичний;
- Time-bound - обмежений у часі.

Показники описують результати програми в операційно вимірюваних величинах, як-от кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо.

Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників (індикаторів).

1. *Прямі та непрямі індикатори.* Прямими є індикатори, що застосовуються тоді, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та більш готовий для безпосереднього застосування, ніж непрямий.

Непрямі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- може бути зафіксованим і виміряним не безпосередньо, а лише опосередковано (наприклад якість життя, організаційний розвиток тощо);
- може бути безпосередньо виміряним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути виміряним лише протягом тривалого часу після завершення заходу/програми.

2. *Кількісні та якісні індикатори.* Кількісні (статистичні) індикатори - показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими поняттями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад: частоту зустрічей та чисельність учасників, коефіцієнт зростання економіки, показники клімату, врожайність, рівень цін тощо.

Якісні індикатори (судження, оцінка, сприйняття та відношення) - показники, що не мають кількісного виразу й можуть позначатися такими поняттями, як наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо. Залежно від потреб програми з допомогою якісних індикаторів можна описати, наприклад, ставлення до того чи іншого факту стейкхолдерів і споживачів, рівень їх задоволення, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміна поведінки тощо.

На практиці бажано витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Важливо, щоб стейкхолдери програми спільно визначили індикатори ще на етапі планування.

3. *Індикатори процесу та результатів реалізації програми.* За допомогою індикаторів результатів реалізації програми можуть визначатися такі складові, як упроваджені технології, тренінгові матеріали, які віддруковано та розповсюджено, або зростання доходів домоволодінь тощо.

Індикатори ж процесу реалізації програми, як правило,

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені та впроваджені, як збільшуються доходи і хто в цьому брав участь.

Деякі із цих індикаторів можуть бути суб'єктивними, і тому кінцевим користувачам чи учасникам заходу (проекту) може бути поставлено запитання підтвердити чи спростувати факт існування того чи іншого результату. Джерело інформації в таких випадках теж суб'єктивне.

4. Проміжні та підсумкові індикатори. Міжсекторні індикатори. Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи на певних етапах реалізації програми. Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Індикатори кінцевих результатів програми є за своєю суттю підсумковими.

Індикатори, що відображають специфіку певної галузі чи сектору (наприклад індикатори розвитку сільського господарства), та суто технічні індикатори мають бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, які мають міжсекторний характер і покликані відображати, наприклад, питання соціального розвитку, тендерної рівності, екологічної безпеки, розвитку громадянського суспільства тощо.

У процесі відбору індикаторів застосовують низку критеріїв:

- *Відповідність:* чи дає змогу індикатор виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів програми?
- *Чутливість:* якщо відбуватимуться зміни, чи буде індикатор чутливим до них?
- *Простота і доступність:* чи буде інформація доступною для збирання та чи легко її буде збирати?
- *Надійність:* чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та сумірними протягом тривалого часу?
- *Простота:* чи складно буде обчислити величину індикатора?
- *Практичність:* чи буде отримана інформація використана для прийняття рішення та вивчення досвіду?
- *Об'єктивність:* чи зможуть всі, хто ознайомлюється з даними, дійти спільного висновку?
- *Дешевизна:* чи будуть витрати на отримання інформації зіставними з користю від моніторингу?
- *Представництво:* чи даватиме змогу індикатор оцінити представництво вікових груп, статі, бенефіціарів тощо?
- *Невизначеність щодо цілей політики.* Зважаючи на те, що цілі політики розмиті, нечіткі і це, звичайно, утруднює визначення рівня їх реалізації, потрібна підтримка коаліції більшості: з різними цінностями, інтересами тощо.
- *Труднощі встановлення причинності.* Зважаючи на те, що оцінювання вимагає детермінізації соціальних змін,

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

План моніторингу – це детальне визначення очікуваних результатів, для досягнення яких запроваджується моніторинг, індикаторів кожного з очікуваних результатів, джерел, методів і частоти збирання інформації та її аналізу, а також відповідальних за збирання інформації та основних її користувачів[1].

виникають труднощі з установленням їх причинно-наслідкових зв'язків.

- *Розпорошеність впливів політики.* Оскільки політика справляє вплив, крім груп, на які вона спрямована, й на інші групи та індивідів, його слід обов'язково враховувати, оскільки він може бути як символічним і матеріальним, так і в консенсусному поєднанні.
- *Труднощі з отриманням даних.* Це досить серйозна перешкода в практиці проведення оцінювання. Аналітики-експерти з власного досвіду знають про брак точних і адекватних даних та неупередженої інформації для виявлення реального впливу чи наслідків політики.
- *Офіційний опір.* Оприлюднення даних та інформації щодо результативності й ефективності політики викликає офіційний опір висвітленню негативних наслідків діяльності адміністративних органів чи окремих осіб. Він виявляється в применшенні значення оцінювання, відмові в доступі до інформації, ЗМІ, попередженнях, структурних тисках чи особистих впливах. При цьому слід мати на увазі організаційну інерцію - опір будь-яким змінам з боку організації як структури.
- *Обмеження в часі.* На цьому вже неодноразово наголошувалося, що і часові обмеження є серйозною перешкодою у проведенні оцінювання, оскільки політики очікують швидких суспільних змін, на відміну від структурних, а управлінці намагаються обмежити цю швидкість. Часовий чинник - це суттєвий елемент оцінювання, адже він дає змогу враховувати довготривалі ефекти політики.
- *Ігнорування наслідків оцінювання.* «Невідповідні» результати оцінювання можуть критикуватися, ігноруватися або визнаватися за помилкові. Аргументами невизнання оцінювання є:
  - недосконала структура програми;
  - використання неадекватних даних;
  - помилковість висновків.

Етапи проведення моніторингу:

1) *планування* - визначення потреб в інформації (індикатори вжиття заходів, досягнення цілей тощо) того, хто її потребує; того, як часто слід збирати інформацію; джерел і способів отримання інформації; відповідального за збирання інформації; витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збиранням інформації;

2) *підготовка* - розроблення й апробація документів для збирання та фіксації даних. Підготовки персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми із системою моніторингу;

3) *збирання даних* - постійне збирання визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу;

4) *аналіз та порівняння даних* - порівняння зібраних даних

[1] Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. - К. : НАДУ, 2014. - 448 с. - ISBN 978-966-619-348-6. - http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ!

з визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та знаходження варіантів розв'язання проблем;

5) *звітування* - документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто впроваджує програму, бенефіціарів та інших заінтересованих осіб;

6) *використання результатів* - використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації програми, завдань та заходів.

Дії керівника щодо проведення моніторингу[1]*:*

1) визначте, які дані потрібно зібрати. Проведіть ретельний аналіз цілей заходу та встановлених вимог щодо звітності:

а) різні звіти містять різні види даних, що служать різним цілям, зокрема залежно від моменту, коли вони були прописані у циклі політики:

- необхідно чітко зрозуміти, які дані потрібно зібрати та які наявні дані та шляхи їх збору вже існують;
- надавачі даних будуть варіюватися залежно від заходу та показника. Іноді потрібні дані від окремих заінтересованих сторін (наприклад, підприємств чи громадян); іноді вони можуть надходити від колективного органу (наприклад, організації підприємств чи споживачів, на місцевому/ регіональному/ національному рівні);
- слід докласти всіх зусиль, щоб уникнути надмірного навантаження на заінтересовані сторони з точки зору вимог в рамках моніторингу;

2) визначте, коли та яким чином потрібно збирати дані. Коли стає зрозумілим, що є потреба у даних, необхідно уважно розглянути питання стосовно часу та процес їх збирання:

а) для створення належної системи моніторингу необхідно встановити чіткий зв'язок між цілями та показниками, пам'ятаючи про необхідність вчасно зібрати необхідні нові дані для виконання вимог щодо звітності:

- важливо знати, які дані вже збираються і коли, щоб уникнути запитів на ті самі дані декілька разів або створення нового адміністративного навантаження, вимагаючи додаткові дані у той час, як існуючі дані охоплюють в основному туж саму сферу. Адміністративне навантаження має зберігатися по відношенню до тих даних, які є абсолютно необхідними;
- розумне використання технологій може зменшити витрати - збирання даних у електронному вигляді від самого початку дешевше, ніж періодичні інтерв'ю або опитування. У довгостроковій перспективі регулярні

[1] European Commission Staff Working Document "Better Regulation Guidelines" of July 7, 2017 No. SWD(2017)350/F1 SG (Secretariat-General). - https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines.pdf, http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf. Better Regulation "Toolbox". - European Commission. - http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/br_toolbox_en.pdf

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

системи моніторингу можуть бути більш ефективними, ніж одноразові заходи, а також надавати інформацію щодо існуючих тенденцій;

- для кожної ініціативи слід перевіряти існуючі інструменти, системи, підходи, стандарти тощо, щоб визначити те, що можна використати повторно - з метою уникнути необхідності винаходити велосипед або створювати нові системи для кожної сфери політики. Всі ці системи та рішення мають бути «відкритими» наскільки це можливо, тобто сприяти використанню відкритих стандартів та відкритих даних;
- строки збору даних слід розглядати з урахуванням прогресу виконання вимог щодо реалізації та звітування в рамках завдання чи заходу. Бажаний результат заходу політики може не досягатися протягом багатьох років, і це має відображатися в механізмах моніторингу. Якщо фіксування остаточного результату політики займає надто багато часу або якщо результат є неможливим, може бути необхідним проведення монторингу проміжних або допоміжних результатів. Знову ж таки, їх потрібно визначити на початку розробки політики;
- ретельне планування майбутнього збору даних також має важливе значення для забезпечення можливості визначити та повністю вирішити можливі питання етики і права на особисте життя, а також для забезпечення прозорості витрат щодо надання даних і планування механізмів із забезпечення якості, зберігання та передачі даних.

б) належна система моніторингу пов'язує цілі з відповідними показниками. Кожен показник має бути чітко визначений. Навіть невеликі відмінності у визначенні можуть мати важливі наслідки як з точки зору точності/надійності, так і з точки зору витрат, пов'язаних зі збором даних. Чітке визначення, у тому числі одиниці вимірювання, є особливо важливим. Зведення даних може стати проблематичним, якщо визначення не надається, або якщо показники не розраховуються послідовно:

- показники виконання завдань - вони стосуються конкретних результатів завдання чи заходу;
- показники ефективності/результативності - вони відповідають негайним наслідкам заходу з особливою увагою до прямих адресатів;
- показники впливу - они пов'язані з передбачуваним результатом в рамках завдання чи заходу з точки зору впливу у більш широких економічних/соціальних аспектах, крім тих, на які захід впливає безпосередньо;

в) регулярність вимірювань має наслідки для загальних витрат, пов'язаних зі збором даних. Що стосується джерел даних, то завжди бажано використовувати існуючі джерела даних максимально для того, щоб зменшити витрати;

г) базові дані дозволяють оцінювати досягнутий прогрес.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Якщо ми не знаємо, звідки ми почали, то не можемо сказати, який прогрес досягнуто. Цілі політики повинні мати кінцевий термін досягнення та числові позначення;

3) визначте, *хто буде відповідати за збір даних та хто буде відповідати за їх надання.* Дані мають збиратися на відповідному рівні з урахуванням сукупного навантаження, який вони можуть викликати.

Ключові вимоги щодо дій керівника при організації проведення моніторингу:

- переконайтеся, що можна буде оцінити ефективність політики, уникаючи при цьому непотрібних або повторюваних запитів на отримання даних та інформації;
- проведіть оцінку впливу, щоб визначити майбутні механізми моніторингу та оцінювання, які мають виявити потреби у даних та дані;
- визначте/розробіть механізми та показники моніторингу, які будуть забезпечувати необхідну інформацію для подальшої оцінки ефективності завдання, заходу, одночасно мінімізуючи витрати на збір даних;
- переконайтеся, що механізми моніторингу, які початково були викладені в оцінці впливу, оновлюються для відображення остаточно затвердженої політики, програми тощо.

Більш детальну інформацію та приклади щодо визначення показників виконання програм і методології розроблення та впровадження та/чи оцінювання реалізації державних програм у різних сферах державного управління читайте у наступному параграфі 10.2. «Оцінка досягнутих результатів».

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.1. Моніторинг та контроль

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

10.2. Оцінка досягнутих результатів

Оцінювання – це систематична та об'єктивна оцінка поточного або завершеного проекту, програми чи політики та їх розробки, впровадження та результатів. Метою є визначення актуальності та виконання завдань, ефективності, результативності, впливу та сталого розвитку. Оцінка повинна забезпечувати достовірну та корисну інформацію, що дозволяє враховувати отримані уроки у процесі прийняття рішень як одержувачів, так і заінтересованих сторін[1].

Для забезпечення ефективності реалізації державної політики, реформ та програм обов'язково повинна бути система отримання інформації і контролю за результатами і наслідками прийнятих рішень і впровадженої державної політики, реформ та програм (далі - державна політика) в цілому, а тому важливим елементом їх реалізації є оцінка дієвості державної політики (або оцінка результатів реалізації). Відсутність цієї важливої ланки дуже знижує ефективність всієї державної політики і, більше того, без оцінки попередньої роботи вкрай складно розробляти майбутню стратегію та регулювати державну політику. Отже, оцінка результатів формування і реалізації державної політики забезпечує зворотний зв'язок.

Оцінювання - це з'ясування реалій політики та її головних дійових осіб, критерії і процедури вибору альтернативи, застосування інструментів утілення рішення в життя і встановлення меж дії/бездії політики.

Оцінювання - завершальний етап розробки політики. Виробники політики намагаються з'ясувати, чи реалізує політика заявлені цілі політики; за які кошти; з якими наслідками, запланованими й незапланованими, для суспільства. Оцінка чинної політики визначає нові проблеми і дає поштовх процесу вироблення політики.

Оцінка допомагає керівникам вирішити питання про подальшу долю політики: залишити її без змін, модифікувати, відмовитися від її впровадження і проаналізувати можливість розробки нової політики. Тобто, оцінка дає змогу зрозуміти чи була політика успішною і чи сприяла вона вирішенню суспільних проблем, які фактори сприяли її успішності чи призвели до невдачі.

Зобов'язання стосовно проведення оцінки включене в статтю 318 Договору про функціонування Європейського Союзу. Подальші галузеві вимоги щодо оцінки також включені безпосередньо до Договорів ЄС у сфері юстиції, свободи та безпеки; загальної політики у сфері безпеки та оборони; досліджень у сфері розвитку технологій та космічних систем; промисловості; зайнятості; соціальної політики та охорони здоров'я. Більш конкретні вимоги часто вписані у окремі правові акти.

Ці зобов'язання усі викладені в рамках Стандарту 14 внутрішнього контролю Комісії[1].

Процедура оцінювання державної політики виконує ряд функцій:

1) оцінювання забезпечує достовірну й обґрунтовану інформацію про дієвість політики;

[1] Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. - UNDP, 2009. - 232 p. - http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf; Monitoring & Evaluation. The World Bank, 2007 - 2 p. - http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/M&E.pdf; Glossary of evaluation terms. - USAID, 2009. - 13 p. - http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnado820.pdf, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaec992.pdf; Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. - OECD, 2002. - 38 p.- http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf; Funding, Evaluations and Technical assistance: Monitoring and Evaluation. - European Commission. - https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/monitoring-and-evaluation_en

[1] Стандарти внутрішнього контролю доступні за посиланням: http://ec.europa.eu/budget/biblio/documents/control/control_en.cfm#ci_risk

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

2) оцінювання сприяє проясненню й критичному осмисленню цінностей, що лежать в основі вибору цілей і завдань державної політики та доцільність цілей і завдань по відношенню до проблем, які потрібно розв'язати;

3) процедура оцінювання надає інформацію, яка сприяє реструктуруванню проблем державної політики, вказуючи, що цілі й завдання слід сформувати заново, а також може сприяти перегляду старих та визначенню нових альтернатив політики, встановлюючи, що альтернатива політики, якій надавалася раніше перевага, має бути відкинута й замінена новою у зв'язку з її недієвістю.

Необхідно відрізняти оцінку від моніторингу. *Головна мета проведення оцінки* полягає в тому, щоб зібрати і провести аналіз інформації про кінцеві чи проміжні результати, визначити прогрес і сучасний стан в даній області, оцінити вигоди і витрати, встановити сфери для майбутнього вдосконалення, а потім використовувати ці дані для вдосконалення політики чи підвищення якості рішень, а також визначення результатів і наслідків впровадженої політики. *На відміну від оцінки, моніторинг є процесом*, який постійно супроводжує процес реалізації державної політики, він присутній на кожному етапі і є своєрідною системою управління та основою корекції поточної політики відповідно до змін в оточуючому середовищі.

Моніторинг державної політики дає відповідь на питання: «Що сталося, як і чому?», а оцінювання державної політики передбачає відповідь на питання: «Що це дає?». *Оцінювання здійснюється шляхом застосування певної шкали цінностей до наслідків державної політики та її програм*, тобто ця політико-аналітична процедура продукує інформацію щодо вартості й цінності наслідків державної політики. Відповідно, цінними будуть ті наслідки державної політики, які сприяють досягненню поставленої мети ліквідувавши чи прояснивши проблеми державної політики[1].

Традиційно, проводять оцінку стосовно окремих завдань, але підвищена увага до ефективності призводить до створення нового типу оцінки - *перевірки відповідності*[2].

Перевірка відповідності схожа з оцінкою окремого заходу, за винятком того, що вона охоплює групу заходів, які мають певний зв'язок один з одним, що виправдовує їх спільне оцінювання (звичайно, загальний набір цілей).

У процесі перевірки відповідності має приділятися особлива увага виявленню синергій (наприклад, підвищення ефективності,

Зазвичай, оцінюються чотири елементи державної політики:

- оцінка процесу виконання державної політики дає відповідь на питання чи є обрана стратегія найкращою для досягнення поставлених цілей, а також включає вивчення методів управління, їх ефективність, здатність і можливість організаційних структур виконувати поставлені завдання, уміння мобілізувати наявні ресурси, компетентність керівників та службовців;

- оцінка результатів державної політики передбачає співставлення наявних результатів з можливою результативністю інших підходів до вирішення проблеми, а також передбачає вивчення того, в якій мірі були виконані поставленні завдання і цілі, чи вдалося повністю здійснити заплановані заходи і вийти на відповідні показники;

- оцінка наслідків виконання державної політики та їх вплив на різноманітні сторони життя населення і діяльності організацій;

- оцінка економічної ефективності державної політики дозволяє визначити, наскільки раціонально були витрачені відповідні ресурси, виділені на впровадження даної політики.

[1] Ващенко К. О. Експертно-аналітичне забезпечення державної політики : навч.-метод. матеріали / К. О. Ващенко ; уклад. М. Т. Солоха. - К. : НАДУ, 2013. - 56 с. - http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/90281f03-4c6a-49c0-ae05-fbf992d1aa32.pdf; Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. - К. : НАДУ, 2014. - 448 с. - ISBN 978-966-619-348-6. - http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

[2] Концепція перевірки відповідності була введена Комунікацією Європейської комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського соціально-економічного комітету та Комітету регіонів «Розумне регулювання в Європейському Союзі» від 08 жовтня 2010 року № COM (2010) 543 final. - http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0543:FIN:EN:PDF

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Перевірка відповідності – оцінює, чи відповідає нормативна база даного сектору цілям шляхом визначення ефективності відповідної нормативної бази щодо цілей політики.

спрощення, зниження витрат, зменшення навантаження) або проявлень неефективності (наприклад, надмірне навантаження, дублювання, прогалини, невідповідності та/або застарілі заходи) в межах групи заходів, які можуть з'являтися з часом, а також надаватися допомога визначенню сукупного впливу заходів, що охоплюються, з урахуванням як витрат, так і переваг.

Оцінка окремих заходів та перевірка відповідності напрямів діяльності є комплементарними та взаємодоповнюючими інструментами. Хоча оцінка окремих заходів надає більш детальну інформацію стосовно окремих елементів, вона не завжди показує повну картину, і часто це вимагає більш стратегічного та глобального бачення. Процедури перевірки відповідності можуть бути об'єднані у один захід з оцінювання, що в іншому випадку здійснювались би окремо і, можливо, менш послідовно. Перевірка відповідності може забезпечити економію, що досягається за рахунок масштабів, і зосередити увагу на загальних цілях та ефективності. Її сильна сторона полягає у характеристиці сукупних наслідків застосовуваної нормативної бази - вони не характеризуються у ході оцінювання окремих ініціатив, а кумулятивні наслідки не обов'язково відповідають сумі наслідків, визначених шляхом оцінки окремих заходів[1].

Загальна методика визначення показників виконання програм - кількісних і якісних параметрів, за якими визначають, чи було досягнуто запланованих цілей, *та методологія розроблення та впровадження моніторингу досягнення цільових показників офіційно не визначені.*

Відповідно до абзацу другого пункту 29 Порядку розроблення та виконання державних цільових програм, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106[2], *методика оцінки ефективності виконання програми розробляється державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів.*

Відночас відповідно до пунктів 44-50 зазначеного Порядку *державний замовник програми проводить аналіз і комплексну оцінку результатів виконання завдань і заходів програми*, цільового використання коштів і готує щорічні та в разі потреби проміжні звіти про хід виконання програми.

У разі коли програма має кількох державних замовників, зазначені звіти готує державний замовник-координатор на основі звітів, що подають інші державні замовники в установлений ним строк.

Державний замовник програми подає Кабінетові Міністрів України і Мінекономрозвитку щорічні звіти про результати

[1] Див. Розділ «Застосування інструментів розумного регулювання» Інструкції Генерального секретаря щодо впровадження Методів Роботи Європейської Комісії на 2014-2019 рр. - https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/the_working_methods_of_the_european_commission_2014-2019_november2014_en.pdf, http://www.aaronmcloughlin.com/wp-content/uploads/2015/02/COM-SG-instructions-COM-working-methods-2014-20193.pdf

[2] Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 року № 106 «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

виконання програми до 1 березня року, що настає за звітним періодом (якщо не визначено інший строк), і проміжні - у строк, установлений актом про її затвердження.

Щорічні та проміжні звіти містять інформацію про мету програми, дату прийняття та номер нормативно-правового акта, яким її затверджено, про державних замовників та виконавців програми, строк її виконання, обсяги та джерела фінансування з визначенням конкретних бюджетних програм (код, назва бюджетної програми), в рамках яких фактично здійснювалося фінансування, а також результати виконання завдань і заходів, визначених програмою, за звітний період, оцінку ефективності та пропозиції щодо подальшого її виконання.

Мінекономрозвитку разом з державними замовниками, Мінфіном, Мінсоцполітики, МОН, Держінформнауки, Мінприроди, Держенергоефективності, Держінвестпроектом *проводить аналіз стану виконання програми на основі поданих державним замовником щорічних та проміжних звітів.*

Мінекономрозвитку подає до 1 квітня року, що настає за звітним періодом, Кабінетові Міністрів України *узагальнену інформацію про хід виконання програми разом із пропозиціями щодо подальшого їх виконання.*

Після закінчення встановленого строку виконання програми *державний замовник не пізніше ніж у тримісячний строк складає заключний звіт про результати виконання програми та подає його Кабінетові Міністрів України разом з узагальненим висновком про результати виконання програми*, підготовленим Мінекономрозвитку разом з Мінфіном, Мінсоцполітики, МОН, Держінформнауки, Мінприроди, Держенергоефективності, Держінвестпроектом.

Заключний звіт повинен містити основні дані про програму, її мету та результати досягнення мети, інформацію про фактичні обсяги та джерела фінансування програми, виконання завдань і заходів, оцінку ефективності виконання програми.

Контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів здійснюється відповідно до законодавства.

Державний замовник програми організовує опублікування заключного звіту про результати виконання програми, крім звіту про результати виконання програми, що містить інформацію, яка становить державну таємницю, в офіційних засобах масової інформації та розміщує його на своєму веб-сайті.

Крім того, розроблено *Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм*, затверджені наказом Міністерства економіки України від 24 червня 2010 року № 742[1].

Інформаційною базою для визначення фактичних показників ефективності виконання програмних заходів є дані паспортів державних цільових програм, та щорічних звітів про хід їх реалізації, а також дані статистичної, бухгалтерської та іншої звітності за відповідний період тощо.

[1] http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=bb16809b-4e26-4b63-9346-c5fce33865a3

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.2. Оцінка досягнутих результатів

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.2. Оцінка досягнутих результатів

Показники ефективності виконання програмних заходів враховуються при прийнятті управлінських рішень щодо уточнення завдань та заходів державних цільових програм, визначення їх пріоритетності при формуванні переліку державних цільових програм, які планується виконувати у відповідному році з використанням коштів державного бюджету, для розроблення державними замовниками державних цільових програм методик оцінки ефективності виконання конкретних програм.

Приклади деталізованих методик моніторингу та/чи оцінювання реалізації державних програм в окремих сферах державного управління див. у додатку 3.

Оцінювання здійснюється на підставі різних підходів. Загалом слід розрізняти такі його типи[1]*:*

- формувальне - отримання інформації, яка забезпечує зворотний зв'язок під час розробки напряму політики, що сприяє поліпшенню оцінювання;
- підсумкове - після закінчення формування напрямів політики.

Залежно від завдання, яке стоїть перед експертом, виділяють такі типи оцінювання:

1. Оцінювання *послідовності дій/заходів* дає концептуальні відповіді на запитання:
   - про логічну побудову програми (логічний взаємозв'язок між причинами й наслідками);
   - про операційну логіку та послідовність дій у рамках програми.

Оцінювання послідовності дій/заходів дає змогу оцінити правильність послідовності етапів роботи та виявити рівень і характер впливу такої послідовності на ефективність та результативність програми.

2. *Попереднє оцінювання операційної стратегії* здійснюється до початку реалізації програми. Воно дає змогу зрозуміти, як взаємодіють окремі частини програми як між собою, так і з ресурсами, необхідними на виконання програми. Таке оцінювання дає змогу відповісти на запитання типу: чи достатньо людських ресурсів відповідної кваліфікації, необхідних для виконання складових частин програми? Чи своєчасно будуть надані фінансові, технічні та інші засоби для виконання програми згідно з графіком тощо. Крім того, таке оцінювання дає змогу визначити, чи відповідають цілі програми поточній ситуації (яка може змінитися з часом), чи правильно визначено обсяг ресурсів, необхідних для впровадження програми, тощо. Загалом з допомогою такого оцінювання мінімізуються ризики.

3. Оцінювання процесу реалізації дає змогу отримати детальну інформацію про те, чи реалізується програма за планом, а також чи відчувають і сприймають бенефіціари короткотермінові результати програми. Таке оцінювання доповнює зворотний зв'язок і тому допомагає керівництву.

[1] Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. - К. : НАДУ, 2014. - 448 с. - ISBN 978-966-619-348-6. - http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

4. Оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій (case study) дає змогу керівництву програми вчитися на прикладах шляхом вивчення вдалого й невдалого досвіду, щоб у подібних ситуаціях повторювати рішення або, навпаки, відразу шукати інші. В цьому разі сила рішення має вирішальне значення.

5. Оцінювання довготермінових ефектів програми, або оцінювання впливу проводиться, як правило, через 3-7 років після завершення програми для визначення її реального (або сукупності програм) впливу на суспільство. За допомогою такого оцінювання виявляють справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями та досягнутими результатами.

6. Мега-оцінювання покликане об'єднати результати кількох оцінювань (коротко-, середньо-, довготермінових), відомих досліджень тощо стосовно певної тематики. При цьому, використовуючи загальні критерії та зводячи різноманітні дані, роблять висновок щодо надійності та дієвості отриманих результатів.

Існують такі форми оцінювання.

- *Завчасне оцінювання (Appraisal):* критична перевірка потенційної цінності (корисності) справи (наприклад програми), здійснюване до моменту прийняття рішення щодо початку впровадження.
- *Моніторинг (Monitoring):* постійне відстеження прогресу впровадження програми задля визначення відповідності планові та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності.
- *Критичний огляд (Review):* періодичне або спеціальне, часто швидке визначення стану виконання програми, до якої не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань.
- *Обстеження (Inspection):* загальна перевірка, спрямована на виявлення слабких місць та збоїв у роботі і внесення пропозицій щодо коригування.
- *Розслідування (Investigation):* спеціальна перевірка заяви щодо порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання.
- *Аудит (Audit):* визначення адекватності управлінського контролю для забезпечення: ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству та політиці, чинним правилам; ефективності управління ризиками; адекватності організаційної структури, систем і процесів.
- *Дослідження (Research):* системне вивчення, призначене для створення чи розвитку знань.
- *Внутрішнє управлінське консультування (Internal Management Consulting)*: консультаційні послуги, покликані допомогти керівництву запровадити зміни, зумовлені організаційними й управлінськими

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

проблемами, та вдосконалити внутрішні робочі процеси.

Існують такі етапи процесу оцінки державної політики:

1) визначення цілей та об'єкту оцінки, адже без них неможливо точно встановити та виміряти успіх і прорахунки політики;

2) виконання оцінки за допомогою наукових методів збору та оцінки інформації. Слід пам'ятати, що від точності аналізу та узагальнення статистичних даних залежить результат оцінювання;

3) отримання інформації та вироблення рекомендацій для керівників.

Як правило, оцінку рекомендується проводити тільки після того, як пройшло достатньо часу з моменту реалізації заходу для того, щоб була можливість зібрати достатньо повні дані.

Існують такі етапи процесу оцінки державної політики:

1) визначення цілей та об'єкту оцінки, адже без них неможливо точно встановити та виміряти успіх і прорахунки політики;

2) виконання оцінки за допомогою наукових методів збору та оцінки інформації. Варто пам'ятати, що від точності аналізу та узагальнення статистичних даних залежить результат оцінювання;

3) отримання інформації та вироблення рекомендацій для керівників.

Як правило, оцінку рекомендується проводити тільки після того, як пройшло достатньо часу з моменту реалізації заходу для того, щоб була можливість зібрати достатньо повні дані.

Будь-яка оцінка має відповідати на такі питання:

- Якою є нинішня ситуація?
- Наскільки ефективною є державна політика?
- Наскільки результативною є державна політика?
- Наскільки актуальною є державна політика?
- Наскільки узгодженою є державна політика на внутрішньому рівні та з іншими заходами?
- Якою є додана вартість державної політики?

РОЗДІЛ X. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

10.2. Оцінка досягнутих результатів

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Приклади суспільних індикаторів[1]

Галузь	Індикатор
Охорона здоров'я	Кількість пацієнтів у державних лікарнях
Охорона громадського порядку	Кількість людей, яким загрожує напад нічних грабіжників
Освіта	Кількість випускників середньої школи у певному віці
Працевлаштування	Кількість безробітних жінок
Особисті доходи	Процент населення, що живе за межею бідності
Житло	Кількість сімей, що забезпечені житлоплощею нижче встановлених санітарних норм
Відпочинок і відпустки	Середня вартість відпочинку для робітників
Народонаселення	Фактична та очікувана кількість населення
Державне управління	Якість державного управління
Суспільні цінності і ставлення	Загальне задоволення життям
Соціальна мобільність	Зміна місця проживання

[1] Дан В. Державна політика: вступ до аналізу/Вільям Н. Дан; пер. з англ. Г. Є. Краснокутського; наук. ред. М. О. Баймуратов. - Одеса: АО БАХВА, 2005. - 504 с. - ISBN 966-7079-91-0. - С. 366 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://policy-analysis.org/wp-content/uploads/2014/12/Dann.pdf

Додаток 2. Форма плану моніторингу реалізації політики, стратегічного документу з впровадження реформи у відповідній сфері, проекту (програми)[2]

Результати	Індикатори	Джерела інформації	Методи збирання аналізу інформації	Частота збирання аналізу інформації	Відповідальний	Користувачі інформації
Коротко-строкові						
Середньо-строкові						
Довго-строкові						

[2] Державна політика: підручник/Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. - К.: НАДУ, 2014. - 448 с. - ISBN 978-966-619-348-6.- http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

НА ПЕРЕГЛЯД

Додаток 3. Приклади деталізованих методик моніторингу та/чи оцінювання реалізації державних програм в окремих сферах державного управління

1) *у сфері регіональної політики:*
- постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 року № 856 «Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики»;
- наказ Міністерства економіки України від 04 грудня 2006 року № 367 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання»;
- наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 року № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26 квітня 2016 року за № 632/28762;

2) *щодо регуляторної політики у сфері господарської діяльності:*
- постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2004 року № 308 «Про затвердження методик проведення аналізу впливу та відстеження результативності регуляторного акта» (із змінами, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2012 року № 1107, від 16 грудня 2015 року № 1151) - затверджено Методику проведення аналізу впливу регуляторного акта та Методику відстеження результативності регуляторного акта;

3) у сфері охорони навколишнього середовища:
- постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 1998 року № 391 «Про затвердження Положення про державну систему моніторингу довкілля» (із змінами та доповненнями);
- розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 616-р «Про схвалення Концепції реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища»;
- наказ Міністерство екології та природних ресурсів України від 15 жовтня 2012 року № 491 «Про затвердження Методики оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25 грудня 2012 року за № 2146/22458;
- проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища в Україні»;

4) *у сфері охорони здоров'я:*
- Законом України «Про затвердження Загальнодержавної цільової соціальної програми протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2014 - 2018 роки» від 20 жовтня 2014 року № 1708-VII;
- наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17 травня 2006 року № 280 «Про затвердження Переліку національних показників моніторингу й оцінки ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу та Інструкції щодо визначення цих показників», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 23 серпня 2006 року за № 1003/12877 (із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства охорони здоров'я України від 28 грудня 2007 року № 870) - затверджено Перелік національних показників моніторингу й оцінки ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу,

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

РОЗДІЛ X.
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОЛІТИКИ

ДОДАТКИ

Додаток 3. Приклади деталізованих методик моніторингу та/чи оцінювання реалізації державних програм в окремих сферах державного управління (*продовження*)

та Інструкцію щодо визначення національних показників моніторингу й оцінки ефективності заходів, що забезпечують контроль стану епідемії ВІЛ-інфекції/СНІДу;

- наказ Державної служби України з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань від 15 січня 2015 року № 2 «Про затвердження Плану моніторингу та оцінки ефективності виконання Загальнодержавної цільової соціальної програми протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на 2014 - 2018 роки»;

5) в інших сферах:

- наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Національної академія наук України від 01 вересня 2017 року № 1396/1272/730/243/528 «Про затвердження Методики проведення моніторингу та оцінювання ефективності програм соціальної підтримки населення», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26 вересня 2017 року за № 1191/31059;
- наказ Державного комітет телебачення і радіомовлення України від 08 червня 2015 року № 118 «Про затвердження Порядку проведення Держкомтелерадіо моніторингу інформаційного наповнення офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25 червня 2015 року за № 759/27204;
- наказ Міністерства надзвичайних ситуацій України від 11 липня 2011 року № 719 «Про затвердження Методики оцінки ефективності виконання Загальнодержавної цільової соціальної програми захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру на 2012-2016 роки;
- проект Методології оцінювання ефективності роботи Національного агентства з питань запобігання корупції;
- проект Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації регіональних та місцевих програм розвитку малого і середнього підприємництва.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

100-річчя державної служби України

РОЗДІЛ XI.
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

11.1. Загальна процедура управління проектами
11.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX
11.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning
11.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ XI.
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

11.1. Загальна процедура управління проектами

Аналізуючи роботу будь-якого органу державної влади, установи чи організації, майже завжди можна виділити два основних види діяльності, які існують паралельно: поточні процеси (операції) і проекти. Будь-яка діяльність вимагає ресурсів, виконується людьми і відповідно вимагає планування і контролю.

Основними відмінностями цих двох видів діяльності є те, що процеси носять циклічний, повторюваний характер, а проекти спрямовані на досягнення унікальних цілей в певні терміни.

Проекти, як правило, спрямовані на реалізацію тих чи інших змін всередині організації або в зовнішньому середовищі.

Основні характеристики проекту:

- наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект;
- наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів (споживачів);
- системність та цілеспрямування;
- взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проекту;
- обмеженість ресурсів;
- обмежена протяжність у часі, з певним початком і кінцем;
- формування плану реалізації проекту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проекту;
- виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;
- виокремлення та взаємодія процесів творення продукту проекту та управління ним;
- наявність зворотного зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проекту;
- розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проектом;
- фінансово-економічне обґрунтування користі від проекту, яка має перевищити видатки на його реалізацію;
- певною мірою неповторні й унікальні.

Відповідно до методики, розробленої Європейською Комісією, цикл проекту поділяється на п'ять фаз:

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- запровадження;
- оцінювання.

Проект є серією заходів, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей протягом певного періоду часу та з визначеним бюджетом.

Програма може мати різне значення:

- сукупність проектів, об'єднаних у рамках загальної всеосяжної мети/цілі;
- постійний набір ініціатив/послуг, які підтримують спільні цілі;
- секторальна програма, яка визначається відповідною галузевою політикою уряду[1]

Проект – документ, яким визначаються спільні дії учасників проекту (донорів, виконавців, бенефіціарів, реципієнтів), а також ресурси, необхідні для досягнення цілей надання міжнародної технічної допомоги протягом установлених строків.

[1] (2004) Aid Delivery Methods. Vol 1. Project Cycle Management Guidelines. European Commission, EuropeAid Cooperation Office, 158 p. - Available at : https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Програма – проекти, об'єднані для досягнення спільної мети[1].

Управління проектним циклом – методологія для підготовки, впровадження та оцінки проектів та програм, заснована на принципах логічного рамкового підходу[2].

Управління проектом – сукупність заходів, спрямованих на підготовку та реалізацію проекту[3].

Світовий банк поділяє цикл проекту на ***шість фаз[1]:*** ідентифікація, підготовка, оцінка, переговори/схвалення, впровадження / підтримка та завершення / оцінка.

Для забезпечення ефективного досягнення цілей проекту, тобто наперед визначених у проектах результатів, *під час їх розробки та реалізації використовують методологію управління проектним циклом,* специфічну управлінську діяльність щодо прийняття рішень упродовж життєвого циклу проекту.

Базовими принципами методології є інтегрований та логіко-структурний підходи, а також те, що проекти мають циклічний характер, є системною цілісністю і складаються з фаз та етапів, що повторюються і для яких можна встановити загальні правила.

В основу проектного циклу покладено три основні принципи:

1. Критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості).

2. Зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом - для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній.

3. Програмування та ідентифікація нових проектів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки як частина структурного процесу зворотнього зв'язку й засвоєння інституційних уроків.

1. Програмування проекту

На цьому етапі визначається проблемне поле, уточнюється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проекту. Для цього необхідно провести огляд макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях (для локальних проектів - на місцевому рівні), відшукати незаперечні, чіткі та зрозумілі аргументи на користь відібраної для проекту проблеми, визначити перешкоди та можливості розвитку з урахуванням попереднього досвіду розв'язання проблеми, пріоритетів національної та регіональної політики і стратегії донорських організацій.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) проведіть аналіз заінтересованих осіб:
   - визначте загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку з метою подальшого розподілення ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп;
   - визначте всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проекті, та опишіть їх основні характеристики;
   - інтерпретуйте результати аналізу та включіть необхідну інформацію у схему проекту. Після завершення збору

[1] Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п

[2] (2004) Aid Delivery Methods. Vol 1. Project Cycle Management Guidelines. European Commission, EuropeAid Cooperation Office, 158 p. - Available at : https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

[3] Наказ Міністерства фінансів України, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства юстиції України від 29 жовтня 2002 року № 905/308/550/93/5 «Про затвердження Порядку діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 29 жовтня 2002 року за № 853/7141 (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів України від 28 жовтня 2009 року № 1255/1189/406/1981/5) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0853-02

[1] World Bank Project Cycle. - Available at: http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/projectcycle; Guidance Note for Project Management: Strengthening Institutional Capacity during Project Implementation. World Bank, October 2005, 37 p. - Available at: http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/guidance_note_project_management_102005.pdf

ПЕРЕГЛЯД

та обробки достатньої кількості інформації настає час зустрічі заінтересованих осіб, яка проводиться у вигляді засідання робочої групи й має на меті аналіз проблем і початок процесу розробки проекту;

2) *здійсніть аналіз проблем, побудуйте «Дерева проблем»:*

- створіть групу для проведення «мозкового штурму», яка складатиметься з 6-12 учасників - заінтересованих осіб, експертів у відповідній сфері та потенційних бенефіціарів (кінцевих користувачів);
- проведіть «мозковий штурм» з метою визначення переліку проблем. Обговоріть проблеми, які вважаються заінтересованими особами (учасниками) пріоритетними. Сформуйте список проблем, які турбують учасників;
- побудуйте діаграму «Дерево проблем»;
- сформулюйте проблеми (опишіть їх);

3) *визначте цілі, побудуйте «Дерево цілей». Ціль - це майбутній бажаний стан існуючої проблеми. Розробляючи «Дерево цілей», необхідно визначити, що ви хочете зробити і для чого:*

- конвертуйте (змініть) всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні та сформулюйте перелік бажаних і реальних цілей;
- перевірте правильність встановлення взаємозв'язків між засобами і кінцевими досягненнями (результатами);
- перегляньте та уточніть формулювання цілей, додайте нові цілі, а неприйнятні цілі видаліть (за необхідності).

2. Ідентифікація проекту

Етапідентифікаціїприсвяченийформулюваннюідей(варіантів) проекту щодо вирішення відібраної на етапі програмування публічної проблеми, відбору ідеї проекту, визначенню його мети та цілей, які мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними пріоритетами та цілях і вимогах донора, а також мають бути доречними (актуальними), досяжними (здійсненними) і сталими (підтримуватися після завершення проекту).

На цьому етапі розпочинається формування логіко-структурної матриці та концепції проекту.

Отже, необхідно, щоб ідеї проектів базувалися на пріоритетах і цілях, визначених в відповідному Стратегічному документі для країни. Для України це - Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Таким чином, «мета» кожного проекту (за умови фінансування Європейською Комісією) має витікати з відповідних положень Угоди або відповідати цілі секторальної політики чи програми.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) *організуйте консультації з основними учасниками (заінтересованими особами),* забезпечте їх активну участь у процесі прийняття рішень;

2) *визначте ідеї (варіанти) проекту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора.* За результатами виконання цього завдання має бути сформований перелік

«Мозковий штурм» – метод групової творчості, який передбачає формулювання висновку для вирішення конкретної проблеми, який був розроблений на основі ідей, спонтанно внесених його членами.

«Мозковий штурм» проводять протягом 60-90 хвилин. На початку заходу модератор ознайомлює учасників з темою обговорення, завданнями та правилами проведення «мозкового штурму». Зокрема, учасники мають висувати ідеї щодо теми обговорення, при цьому обов'язковою умовою є заборона критикувати висунуті ідеї. Кожну ідею потрібно стисло записувати на дошці чи фліп-чарті. У такий спосіб учасники «мозкового штурму» формують список проблем, серед яких вибираються пріоритетні.

Визначення пріоритетних проблем проводять за допомогою оцінювання.

Для проведення оцінювання встановлюють критерії та присвоюють їм числові значення. Результати оцінювання записують у матрицю рішень.

Наприклад, за результатами «мозкового штурму» сформовано список з трьох проблем, які умовно позначимо А, Б, В.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

ідей (варіантів проекту). Визначення ідей (варіантів) проекту здійснюється на основі логіко-структурної матриці, враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості;

3) відберіть ідеї проекту, визначте мету та цілі проекту;

4) оцініть основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

У кінці етапу ідентифікації оцініть основні атрибути системи якості проекту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

Основними документами, які вимагає Європейська Комісія на цьому етапі, є:

- технічне завдання для будь-яких попередніх техніко-економічних обґрунтувань, що фінансуються Європейською Комісією;
- ідентифікаційний опис, включаючи проект технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування/ вивчення проекту;
- фінансова пропозиція для програми/пакета проектів.

Для оцінки цих проблем розроблено такі критерії:
• актуальність проблеми (1-5 балів);
• соціально-економічна значущість (1-7 балів);
• масштабність і конкретність (1-6 балів);
• вирішуваність (1-5 балів).

Кожному критерію присвоюють числове значення від min до max і записують його у дужках (min-max).

Проблеми оцінюють за визначеними критеріями та виставляють оцінки у відповідні графи. Потім зважують оцінки критеріїв за кожною проблемою, визначають їх суму та записують у стовпець (для зважування оцінки потрібно її значення помножити на максимально можливе). Проблема, яка набрала найбільшу зважену суму, є найбільш пріоритетною і може бути вибрана як початкова.

3. Формулювання

На цьому етапі ідея проекту, відібрана на етапі ідентифікації, перетворюється у проект, тобто проектні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проекту.

Етап формулювання має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації.

Основними видами оцінювання мають бути:

- політичний і програмний контексти;
- аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу;
- аналіз проблем;
- засвоєні уроки та аналіз поточних/запланованих ініціатив;
- вибір стратегії.

На етапі формулювання проектні ідеї розробляються до стану плану дій та перевіряються на виконуваність і стійкість. Створюється опис проекту.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) розробіть графік робіт проекту. Для розробки графіка робіт (діаграми Ганта) використовують логіко-структурну матрицю проекту, з якої до графіка переносять основні види робіт. Якщо в матриці основні дії не розроблялися, то їх необхідно розробити за кожним запланованим результатом;

2) заплануйте ресурси і витрати. Визначення витрат і джерел фінансування здійснюється відповідно до етапів графіка робіт та за результатами підготовки загального бюджету проекту;

3) після завершення розробки бюджету проекту проведіть самооцінку забезпечення якості проекту:

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- відповіді на запитання самооцінки включіть в опис проекту;
- обґрунтування і копії документів (листів, запитів, звернень), що підтверджують факти, викладені в основному тексті проекту, розмістіть в додатку;
- не ігноруйте проведення самооцінки забезпечення якості проекту;

4) після проведення самооцінки та відповідного коригування проекту складіть анотацію проекту - короткий опис проекту (не більше 5-ти сторінок, якщо інше не вказано у вимогах донора).

4. Фінансування проекту

На етапі фінансування відбувається розгляд фінансової пропозиції, розробленої на попередньому етапі проектного циклу, та приймається рішення про фінансування проекту.

Усі процеси цього етапу проектного циклу (попередній розгляд проектної заявки, оцінювання, прийняття рішення про фінансування) здійснюються донором (фінансовим комітетом).

5. Впровадження проекту

Цей етап розпочинається після прийняття рішення про фінансування проекту. Він є найважливішим у проекті, оскільки саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі.

Цей етап складається з трьох основних стадій:

1) початкова:
- укладіть контракти;
- мобілізуйте ресурси;
- встановіть робочі відносини з учасниками;
- проведіть початкові семінари (комунікаційні заходи);
- перегляньте проект та проаналізуйте робочий план;

2) основна (виконання робіт):
- забезпечте наявність та використання ресурсів, включаючи персонал;
- виконуйте роботи і забезпечте досягнення результатів;
- здійсніть моніторинг та аналіз ходу виконання робіт для визначення відповідності проекту затвердженому плану дій та здійсніть корекцію відхилень;
- перегляньте операційні плани з позицій набутого досвіду;
- відзвітуйтесь про виконання робіт;

3) заключна:
- поступово передайте всі обов'язки майбутнім «власникам» результатів проекту;
- перевірте наявність складених планів підтримки;
- перевірте ефективність передачі відповідних навичок;
- надайте допомогу у покритті періодичних витрат;
- встановіть система моніторингу та оцінки.

Обов'язковими умовами, трьома основними «китами» для

Графік робіт складається з двох частин – правої та лівої. У правій частині розміщають перелік робіт та їх характеристики (тривалість, ймовірні дати початку й закінчення, потреби у ресурсному забезпеченні), відповідальних виконавців, а у правій - графічне зображення робіт у масштабі часу, з урахуванням їх тривалості, послідовності виконання та залежності одна від одної.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Моніторинг проекту – це систематичний і постійний збір та аналіз управлінської інформації стосовно витрат, використання ресурсів, виконання робіт, прогресу проекту, досягнення результатів та управління ризиками для сприяння ефективному прийняттю рішень з метою вчасного та якісного завершення проекту.

Оцінювання та аудит проекту проводять для визначення досягнутого ефекту та віддачі проекту, встановлення відповідності результатів і продуктів проекту визначеним цілям, а також розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проектів.

Моніторинг, оцінка та аудит проекту стосуються збору, аналізу та використання інформації для прийняття управлінських рішень, проте відрізняються один від одного за метою і часом проведення, а також спрямованістю щодо ієрархії цілей логіко-структурної схеми.

досягнення успіху проекту є його якість, вартість і час на реалізацію. Їх називають «троїстою обмеженістю» або «трикутником управління проектами» (The Project Management Triangle)[1]. Основні суперечності та відхилення від графіка робіт при виконанні проекту виникають у цьому трикутнику.

Зміна одного з параметрів проекту впливає на зміну інших. Так, збільшення тривалості виконання робіт зазвичай збільшує їх вартість (за денної оплати праці), а намагання наздогнати втрачений час спричинює зниження якості робіт. Це призводить до завищення вартості проекту та погіршення його якості. А у випадку, коли встановлено неякісне виконання роботи, вимагається додатковий час і кошти на її переробку чи доробку.

При управлінні проектом пам'ятайте про час, постійно звіряйтеся з графіком робіт (зіставляйте фактично витрачений час на виконання робіт із запланованим).

Відхилення від графіка робіт завжди відбивається на термінах та результатах роботи і це відображається у графіку робіт. Якщо є загроза відставання від плану виконання робіт, аналізують причини і розробляють заходи корегування проекту. Але пам'ятайте, управляти можна лише тією частиною проекту, що залишилася.

6. Моніторинг і оцінка

Виконання проекту обов'язково має супроводжуватися регулярним моніторингом і оцінюванням. При цьому визначається стан виконання проекту у розрізі видатків, виконання робіт, використання ресурсів, досягнення результатів та управління ризиками.

Базовими інструментами для проведення моніторингу є логіко-структурна матриця та графік робіт.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) зберіть управлінську інформацію:

- проводьте регулярні перевірки - щомісячно/щоквартально та за датами контрольних пунктів;
- визначте інформацію про фактичне виконання проекту за індикаторами, розробленими в логіко-структурній матриці; термінами, запланованими у графіку робіт; якістю виконання робіт, обсягами видатків і ресурсів (фінансовий прогрес), а також про попередню реакцію заінтересованих осіб на роботи проекту;

2) проведіть аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін):

визначте успіхи і проблеми під час виконання проекту;

встановіть причини відхилень фактичних показників видатків, термінів і тривалості виконання робіт, використаних ресурсів, якості робіт від планових, а також неочікуване або вороже ставлення заінтересованих осіб до виконання робіт проекту;

[1] Atkinson, Roger (December 1999). "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". International Journal of Project Management. Vol. 17, No. 6, pp. 337-342. - Available at : http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.1057&rep=rep1&type=pdf

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

3) розробіть рекомендацій, підготуйте звіти:

- розробіть коригуючі заходи;
- підготуйте пропозиції для прийняття рішень (внесення змін до логіко-структурної матриці, графіка робіт, графіка ресурсів і бюджету).

Оцінювання, як і збір інформації, проводиться упродовж виконання проекту.

Розрізняють три види оцінювання проектів: самооцінка, зовнішнє оцінювання (проводиться зовнішніми оцінювачами, оцінюється актуальність, ефективність, результативність, вплив/внесок і життєздатність) та оцінювання виконання проекту.

Оцінювання виконання проекту ґрунтується на логіко-структурній матриці, графіках виконання робіт і використання ресурсів/бюджету.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) оцініть прогрес щодо досягнення цілей і використання ресурсів:

- визначте прогрес щодо досягнення цілей;
- встановіть відповідність/відхилення фактичного використання ресурсів від плану;
- розробіть рекомендації з коригування проекту;

2) оцініть терміни і тривалість виконання робіт:

- оцінюючи роботи, використовуйте правило фіксації поточного стану;
- визначте відповідність/відхилення фактично витраченого часу на виконання робіт до запланованого;
- розробіть рекомендації з коригування графіка робіт;

3) оцініть якість, включаючи управління ризиками:

- встановіть відповідність/відхилення фактичної якості виконання робіт від запланованої, визначте ймовірність настання ризикових подій;
- розробіть рекомендації з покращання якості виконання робіт та пом'якшення ризиків;

4) оцініть вартість:

- визначте відповідність/перевитрати фактичних видатків стосовно запланованого бюджету;
- розробіть рекомендації з мінімізації витрат.

За результатами моніторингу і оцінювання проведіть корегування тієї частини проекту, яка залишилась. За необхідності перегляньте зміст проекту, переплануйте графік робіт і визначте нові контрольні пункти, внесіть зміни у графік ресурсів і бюджет.

РОЗДІЛ XI. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

11.1. Загальна процедура управління проектами

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

11.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX

11.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

Міжнародна технічна допомога – фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України.

Twinning – інструмент інституціональної розбудови ЄС, у рамках якого відбувається співпраця та обмін досвідом між державними органами України та аналогічними державними інституціями держав-членів ЄС з питань державного управління та адаптації національного законодавства до стандартів ЄС для досягнення обов'язкових результатів. Ці обов'язкові результати пов'язані з цілями політики, такими як підготовка до розширення ЄС або посилена співпраця відповідно до політики ЄС, як це передбачено відповідними положеннями та угодами в рамках Інструмент передвступної допомоги (IPA) та Європейського інструменту сусідства (ENI)[1].

Ефективне впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, реформування системи державного управління та державної служби потребує приведення національного законодавства у відповідність до стандартів ЄС та розвитку спроможності органу державної влади до його впровадження, залучення до цього процесу актуальних знань і успішного міжнародного досвіду, зокрема країн-членів ЄС, а також додаткових фінансових ресурсів. Ключова роль у цьому процесі належить допомозі ЄС у рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX.

Перевагою **інструменту Twinning** є підтримка інституціональної структурної реформи шляхом: надання експертної оцінки та консультування у відповідній сфері державного управління, навчання персоналу ефективним методам та процедурам роботи, допомога в розробленні законодавства та його наближенні до acquis communautaire. При цьому системи країн-членів ЄС не копіюються, а адаптуються таким чином, щоб ефективно функціонувати в Україні.

У рамках імплементації проектів Twinning можна виділити такі механізми співпраці:

- надання експертної оцінки у відповідній сфері державного управління;
- допомога державному органу в розробленні та перегляді існуючого законодавства (перегляд нормативно-правових актів та підготовка пропозицій щодо внесення відповідних змін до українського законодавства відповідно до європейських стандартів; порівняльний аналіз національного та європейського законодавства);
- допомога державному органу в розробці внутрішніх регламентів, процедур, інструкцій тощо;
- підтримка державного органу в зміцненні його інституційної спроможності шляхом здійснення європейськими експертами функціонального обстеження та/або порівняльного аналізу існуючої інституційної структури державного органу;
- здійснення навчання працівників державного органу (проведення семінарів та тренінгів іноземними експертами);
- здійснення навчальних візитів та стажувань представників українського державного органу;

[1] У цьому розділі тут і надалі використано матеріали Керівництва з використання інструменту Twinning. Детальнішу інформацію див.: Twinning Manual (Revision 2017). - European Commission. - 248 p. - Available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/twinning-manual-revision-2017-final-updated-09-08.pdf

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- проведення конференцій, круглих столів, обговорень тощо.

Основні характеристики інструменту Twinning:

- не є класичною технічною допомогою, оскільки передбачає співпрацю між державними службовцями аналогічних органів влади та спрямований на досягнення обов'язкових результатів спільними зусиллями партнерів з країн-членів ЄС та органу-бенефіціара;
- передбачає конкурентну процедуру відбору установи-партнера з країн-членів ЄС - з цією метою проводиться спеціальна тендерна процедура;
- не копіює систему країн-членів ЄС, а здійснює її адаптацію до наявних умов таким чином, щоб вони ефективно функціонували в Україні, а також сприяє наближенню до стандартів ЄС;
- період підготовки проекту Twinning (від розробки проектної пропозиції до підписання контракту) в середньому складає 1-1,5 роки, а період реалізації 1-2 роки;
- реалізація проекту здійснюється за допомогою Постійного радника проекту Twinning, який є державним службовцем країни-члена ЄС або прирівняний до нього, та відряджений на час реалізації проекту до країни-бенефіціара;
- проекти Twinning мають характер грантової допомоги Європейської Комісії та реалізуються відповідно до встановлених процедур і правил.

Європейською Комісію фінансуються:

- робота та перебування Постійного радника проекту Twinning в країні-бенефіціарі;
- робота середньо- та короткострокових експертів;
- витрати на підготовку та реалізацію проекту;
- семінари, круглі столи, конференції (частково);
- навчальні візити;
- стажування представників органу-бенефіціара в установах країн-партнерів Twinning;
- робота державної установи країни-члена ЄС щодо реалізації проекту (на території держав-членів ЄС);
- витрати на усний та письмовий переклади;
- витрати на аудит;
- у окремих випадках - спеціалізоване обладнання.

Крім того, бенефіціар проекту Twinning для успішної реалізації проекту має забезпечити проект відповідними кадровими ресурсами (призначити керівника проекту, партнера Постійного радника проекту Twinning, створити робочі групи з питань підготовки та реалізації проекту), надати Постійному раднику проекту Twinning та його асистенту офіс у власному приміщенні, оснащений меблями та необхідною технікою, забезпечити приміщенням для проведення тренінгів, семінарів та конференцій проекту.

З січня 2007 року Інструмент передвступної допомоги (IPA) замінює ряд програм та фінансових інструментів ЄС для країн-кандидатів або потенційних країн-кандидатів, а саме: PHARE, PHARE CBC, ISPA, SAPARD, CARDS та фінансовий інструмент для Туреччини.

IPA 2007-2013 («IPA I») складається з п'яти компонентів:
• допомога для переходу та створення інституцій;
• транскордонне співробітництво (з країнами-членами ЄС та іншими країнами, що мають право використовувати IPA);
• регіональний розвиток (транспорт, екологія, регіональний та економічний розвиток);
• людські ресурси (зміцнення людського капіталу та боротьба з виключенням);
• розвиток сільської місцевості.

Країни-бенефіціари IPA поділяються на дві категорії:
• країни-кандидати (Туреччина, Албанія, Чорногорія, Сербія та колишня Югославська Республіка Македонія) що мають право на всі п'ять компонентів ПІВ;
• потенційні країни-кандидати на Західних Балканах (Боснія і Герцеговина, Косово за Резолюцією Ради Безпеки ООН 1244/99), що мають право лише на перші два компоненти.

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

За законодавчу базу та фінансову допомогу IPA у 2014-2020 роках («IPA II») несуть відповідальність Генеральний Директорат Європейської Комісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення, за винятком транскордонного співробітництва між країнами-членами та країнами-членами IPA[1].

Європейський інструмент сусідства і партнерства (ENPI) був започаткований у 2004 році на основі комунікації «Розширена Європа - сусіди», прийнятої Європейською Комісією. Політика була визначена як структура, що регулює відносини ЄС з 16 східними та південними сусідами ЄС з метою сприяння стабілізації, безпеки та процвітання відповідно до Глобальної стратегії зовнішньої політики та політики безпеки Європейського Союзу. З 2014 року Європейський інструмент сусідства (ENI) замінив Європейський інструмент сусідства і партнерства (ENPI).

[1] http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/ipa/

Порядок затвердження проектних пропозицій Twinning:

1. Адміністративний офіс програми Twinning (далі - АОП) інформує державні органи про можливість залучення технічної допомоги ЄС у рамках інструменту Twinning.

У разі виникнення заінтересованості у залученні технічної допомоги ЄС в рамках інструменту Twinning ініціатор проекту Twinning готує і подає АОП пропозицію Twinning за формою, згідно з додатком.

2. АОП здійснює аналіз та оцінку поданих проектних пропозицій, у тому числі з урахуванням спроможності державного органу (установи) реалізувати проект.

3. Перелік проектних пропозицій, що були опрацьовані АОП, подаються на розгляд і схвалення Представництву ЄС в Україні.

4. З метою забезпечення координації впровадження інструменту Twinning, а також об'єктивності, прозорості та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, схвалений перелік проектних пропозицій виноситься на розгляд робочої групи з питань координації впровадження інструменту Twinning (представники Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, НАДС, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства закордонних справ України та Представництва ЄС в Україні).

5. Робоча група з питань координації впровадження інструменту Twinning затверджує перелік проектних пропозицій та на його підставі складає робочий план проектів.

Основні етапи проекту Twinning[1]:

1. Етап підготовки:
   - ідентифікація проекту Twinning;
   - розроблення детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche);
   - надсилання детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) до Представництва ЄС в Україні та його затвердження;
   - відбір та оцінка пропозицій країн-членів ЄС для реалізації проекту Twinning;
   - підготовка Twinning-контракту;
2. Етап реалізації проекту Twinning.

I. Підготовка

1. Ідентифікація проекту Twinning

Ідентифікація проекту Twinning - перша фаза підготовки проекту Twinning, під час якої державний орган, який заінтересований у використанні інструменту Twinning, визначає орієнтовну тематику проекту та починає підготовку його реалізації.

[1] Форми передбачених Європейською Комісією документів, що необхідні для залучення європейської допомоги в рамках інструменту Twinning, можна знайти у додатках до Керівництва з використання інструменту Twinning та на офіційному веб-сайті Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу - АОП у рубриці «Twinning» розділу «Європейські стандарти та інструменти» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.center.gov.ua/component/k2/itemlist/category/38-twinning

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Етап ідентифікації є першим кроком у цьому процесі і триває від 1-го до 3-х місяців.

Ціль етапу: визначення орієнтовної тематики проекту Twinning та затвердження концепції проекту.

Роль органу-бенефіціара: ініціювання використання інструменту Twinning у певній сфері державного управління, визначення орієнтовної тематики проекту.

Кроки, які необхідно здійснити для підготовки проектної пропозиції Twinning:

1) здійсніть попередню ідентифікацію проекту Twinning, виходячи з вимог до актуальності проекту. Актуальність тематики проекту Twinning визначається:

- відповідністю загальнонаціональним пріоритетам розвитку держави та сферам співробітництва, передбаченим Угодою про асоціацію між Україною та ЄС;
- наявністю елементів наближення національного законодавства до законодавства ЄС;
- наявністю елементів інституційної та структурної реформ.

2) *підготуйте проектну пропозицію Twinning, розроблену за встановленою формою*:

- підготуйте та подайте до АОП лист-запит щодо участі в програмі Twinning та заповнену проектну пропозицію відповідно до встановленого зразка. У проектній пропозиції зазначте:
  - коротку інформацію про державний орган, що виявив бажання взяти участь у Twinning:
    - › найменування державного органу;
    - › інституційна спроможність державного органу виконувати взяті на себе зобов'язання щодо реалізації проекту Twinning, наявність необхідних ресурсів (у тому числі людських);
    - › контактна інформація представника державного органу;
    - › які заходи вжиті для забезпечення належних умов на період перебування RTA та іноземних експертів (приміщення, обладнане меблями та офісною технікою);
  - короткий опис запропонованого проекту Twinning:
    - › назва проекту;
    - › проблема, на розв'язання якої спрямований проект Twinning, пріоритети діяльності державного органу та стратегічні напрями залучення міжнародної технічної допомоги на середньостроковий період;
    - › мета та завдання проекту;
    - › очікувані результати;
    - › відповідність зобов'язанням, взятим за міжнародними договорами України;
    - › проекти міжнародної технічної допомоги

Реалізація ENI є спільним зусиллям, яке вимагає дій з боку обох сторін, сусідів та ЄС. З боку ЄС, ENI залучає Європейську службу зовнішніх зносин (EEAS), служби Європейської Комісії та країни-члени відповідно до узгоджених дій ЄС щодо зовнішньої політики та політики безпеки.

Країни ENI:
- Алжир;
- Вірменія;
- Азербайджан;
- Білорусь;
- Єгипет;
- Грузія;
- Ізраїль;
- Йорданія;
- Ліван;
- Лівія;
- Молдова;
- Марокко;
- Сирія;
- Палестина;
- Туніс;
- Україна[1].

[1] https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/330/european-neighbourhood-policy-enp_en

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

Постійний радник проекту Twinning (далі - RTA, Resident Twinning Adviser) – державний службовець або представник державного органу, громадянин однієї з країн-членів ЄС, який відряджається до бенефіціара для координації заходів на період реалізації проекту Twinning.

Партнер RTA – державний службовець, який працює у бенефіціарі на постійній основі та співпрацює з RTA протягом усього періоду реалізації проекту.

Контактна особа (Focal Point) – особа, відповідальна за підготовку та реалізацію проектів Twinning в державному органі, яка є центром комунікації для всіх заінтересованих сторін. Контактну особу рекомендовано призначати на рівні не нижче начальника структурного підрозділу органу влади.

у відповідній галузі, де передбачається впровадження проекту Twinning;
- стан реалізації реформи державного управління відповідно до компетенції та її можливий вплив на реалізацію проекту Twinning.

Проектна пропозиція має відповідати таким критеріям:
- загальнонаціональним пріоритетам розвитку держави;
- зобов'язанням, взятим Україною відповідно до угод і домовленостей між Україною та ЄС;
- пріоритетним напрямам діяльності бенефіціара;
- середньостроковим пріоритетам державного органу (установи), де імплементується проект Twinning;
- передбачати елементи наближення до acquis communautaire (законодавство ЄС);
- передбачати елементи інституційного розвитку та наближення законодавства до норм та стандартів ЄС;

• за необхідності доопрацюйте проектну пропозицію з урахуванням коментарів АОП.

2. Розробка детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche)

Детальне технічне завдання проекту (Twinning Fiche) розробляється державним органом, Представництвом ЄС в Україні із залученням іноземних експертів (у разі потреби) протягом 3 місяців з дати затвердження проектних пропозицій та надсилається на погодження АОП та Представництву ЄС в Україні.

Детальне технічне завдання повинно бути офіційно погоджене органом-бенефіціаром, Представництвом ЄС в Україні, Європейською Комісією та АОП.

Ціль етапу: підготовка детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche).

Роль органу-бенефіціара: активна і безпосередня участь у розробленні детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) з допомогою відібраних іноземних експертів.

Кроки, які необхідно здійснити для підготовки детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche):

1) *призначте партнера RTA* - посадову особу, яка на постійній основі буде співпрацювати з RTA протягом реалізації проекту (цією особою може бути визначена контактна особа, відповідальна за підготовку та реалізацію проектів Twinning);

2) *призначте працівників державного органу, відповідальних за реалізацію окремих компонентів проекту, утворіть відповідну робочу групу, затвердіть її склад внутрішнім наказом та поінформуйте про це АОП.* За кожним компонентом проекту Twinning необхідно закріпити хоча б одного спеціаліста, який володіє іноземною (англійською) мовою;

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

3) *отримайте коментарі від Представництва ЄС в Україні щодо початкового звіту про діяльність експертів з написання Twinning Fiche;*

4) *підготуйте детальне технічне завдання проекту Twinning, розроблене за встановленою формою:*

- підготуйте інформацію щодо поточного стану справ у сфері, що відповідає компонентам проекту;
- забезпечте переклад нормативно-правових актів у сфері реалізації майбутнього проекту Twinning англійською мовою;
- підготуйте та подайте до АОП детальне технічне завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) відповідно до встановленого зразка. У детальному технічному завданні зазначте:
  - загальну мету (зазвичай стосується загальної секторальної реформи) та конкретну мету проекту;
  - правову та інституційну основу, в якій проект буде реалізовуватися;
  - базові дані;
  - обов'язкові результати/вигоди (відповідно до кожного компоненту проекту), які мають бути досягнуті. Результати є ключовим елементом проекту Twinning. Фінансування ЄС буде надаватися лише на основі досягнення цих результатів. Після завершення проекту результати повинні залишатися в розпорядженні державного органу-бенефіціара як стійкий актив. Для забезпечення сталого розвитку результати повинні повністю відповідати і сприяти зусиллям реформи в країні-бенефіціарі. Результати повинні відповідати принципам SMART - конкретні/спеціальні, вимірювані, досяжні, реалістичні та своєчасні;
  - цілі проекту;
  - показники для вимірювання ефективності;
  - передбачуваний графік впровадження;
  - максимальну суму гранту, надану Європейською Комісією;
  - підтримку бенефіціара на різних етапах проекту;
  - ім'я та роль керівника проекту та партнера RTA;
  - інфраструктуру/об'єкти - зокрема, офісні інструменти, доступні для RTA та його помічника(ів) та короткострокових експертів, конференц-зал для проведення засідань і інші об'єкти тощо.

3. Надсилання детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) до Представництва ЄС в Україні та його затвердження

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

1) надішліть детальне технічне завдання (Twinning Fiche)

Відповідальна особа – особа, яка призначена бенефіціаром для організації процесу реалізації проекту та яка безпосередньо готує звіти для подання Мінекономрозвитку.

Керівник проекту від країни-члена ЄС – державний службовець або прирівняна до державного службовця особа, що працює в державному органі (установі) країни-члена ЄС, здійснює разом із керівником проекту Twinning від бенефіціара загальне керівництво роботою з підготовки та реалізації проекту Twinning і несе відповідальність за досягнення його обов'язкових результатів.

Керівник проекту від країни-бенефіціара – державний службовець, що займає посаду не нижче заступника керівника державного органу (установи) - бенефіціара проекту, який разом із керівником проекту Twinning від країни-члена ЄС здійснює загальне керівництво роботою з підготовки та реалізації проекту Twinning і несе відповідальність за досягнення його обов'язкових результатів. Він/вона також забезпечує підготовку результатів поточного та/або заключного моніторингу та подання їх Мінекономрозвитку.

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

Країни-бенефіціари – країни, з якими ЄС співпрацює в рамках Інструменту передвступної допомоги (IPA) та Європейського інструменту сусідства (ENI) (у цьому випадку - Україна).

Бенефіціар – державний орган, в якому передбачається впровадження проекту Twinning з метою досягнення його обов'язкових результатів.

Відбір пропозицій – етап підготовки проекту Twinning, під час якого орган-бенефіціар спільно з Представництвом ЄС в Україні проводить оцінку та відбір органу-партнера з країн-членів ЄС на основі внесених пропозицій.

на погодження до Представництва ЄС в Україні;

2) отримайте офіційне погодження Представництва ЄС в Україні щодо остаточного проекту Twinning (Twinning Fiche).

Після погодження детальне технічне завдання (Twinning Fiche) надсилається на затвердження та публікацію на офіційному сайті Європейської Комісії для отримання пропозицій від країн-членів ЄС.

4. Відбір та оцінка пропозицій країн-членів ЄС для реалізації проекту Twinning

Етап розпочинається після офіційного оголошення тендера Представництвом ЄС в Україні через надсилання національним контактним особам країн ЄС детального технічного завдання проекту Twinning (Twinning Fiche) та запрошення для участі в тендері.

Заінтересовані країни-члени ЄС готують свої пропозиції у термін не більше 8 тижнів та надсилають їх до Представництва ЄС в Україні. Після адміністративної перевірки отриманих пропозицій Представництво ЄС в Україні надсилає їх АОП та органу-бенефіціару. Усі заінтересовані сторони (Представництво ЄС в Україні, АОП, орган-бенефіціар) проводять попередню оцінку пропозицій.

У засіданні з відбору беруть участь не менше, ніж два представники Представництва ЄС в Україні і не менше, ніж один представник органу-бенефіціара з правом голосування, а також спостерігачі.

Загалом етап триває від 3-х до 5-ти місяців - з моменту оголошення тендера до нотифікації результатів оціночного комітету.

Ціль етапу: відбір органу-партнера з країни-члена ЄС, який сприятиме впровадженню проекту Twinning.

Роль органу-бенефіціара: участь у відборі та оцінці пропозицій щодо реалізації проекту Twinning, які подали країни-члени ЄС.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- *отримайте інформацію про оголошення конкурсу серед усіх країн-членів ЄС* на внесення пропозицій щодо їх участі у реалізації проекту Twinning;
- *здійсніть оцінку та відбір пропозицій, надісланих країнами-членами ЄС*:
  - здійсніть попередню оцінку пропозицій до проекту Twinning, внесених країнами-членами ЄС відповідно до своїх потреб та на основі визначених об'єктивних і неупереджених критеріїв;
  - забезпечте участь у засіданні з відбору та оціночному комітеті не менше, ніж одного представника, який матиме право голосу.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

5. Підготовка Twinning-контракту

Підготовка Twinning-контракту здійснюється одразу з дня надходження нотифікаційного листа від Представництва ЄС в Україні про прийняте рішення щодо країни-члена ЄС, залученої до впровадження проекту. Підготовка контракту здійснюється у тісній співпраці бенефіціара з обраною країною-членом ЄС. Партнер RTA разом з RTA забезпечує виконання Twinning-контракту та досягнення його результатів.

На основі детального технічного завдання (Twinning Fiche) та внесених пропозицій країна-партнер спільно з органом-бенефіціаром розробляє контракт із детальним первинним робочим планом та бюджетом проекту Twinning.

Підготовка проекту Twinning-контракту триває до 3-х місяців.

Перший проект контракту подається до Представництва ЄС в Україні та АОП не пізніше, ніж через 6 тижнів після офіційної нотифікації про результати відбору пропозиції.

Протягом чотирьох-шести тижнів після прибуття RTA спільно з бенефіціаром розробляє контракт та детальний робочий план для перших шести місяців діяльності - первинний план роботи (Initial Work Plan).

Ціль етапу: розроблення та підписання Twinning-контракту.

Роль органу-бенефіціара: безпосередня участь у розробленні Twinning-контракту, надання необхідної інформації, візування робочого плану та бюджету контракту.

На цьому етапі завершується підготовка органу-бенефіціара до використання інструменту Twinning. Остаточна перевірка готовності органу-бенефіціара проводиться АОП.

Обов'язки органу-бенефіціара:

- підготовка приміщення для RTA, оснащення його меблями та необхідною технікою;
- підготовка приміщення для асистентів RTA;
- доки RTA не зможе відібрати та найняти його/її помічника(ів), орган-бенефіціар також повинен надати представника від свого персоналу для надання допомоги RTA у виконанні його/її щоденних завдань;
- участь у переговорах під час візитів представників країни-партнера до України;
- забезпечення матеріально-технічного оснащення для проведення переговорів щодо розроблення контракту під час місій експертів до України;
- забезпечення, у разі потреби, письмового перекладу українських документів, необхідних для підготовки контракту тощо;
- погодження проекту контракту;
- візування керівником проекту Twinning від України робочого плану та бюджету контракту.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- *розробіть спільно з RTA контракт та всі необхідні*

Twinning-контракт – договір про надання технічної допомоги ЄС, що укладається у формі, визначеній Європейською Комісією, між партнером проекту Twinning та Представництвом Європейського Союзу в Україні за погодженням з бенефіціаром проекту Twinning та Адміністративним офісом програми Twinning.

Первинний робочий план на шість місяців (Initial Work Plan) є основою для розробки поточного (перехідного) плану роботи (Rolling Work Plan), який включає додаткові деталі подальших та/або закритих заходів.

Первинний план роботи є основою для ефективної та своєчасної реалізації всього проекту.

У разі необхідності та для прискорення підготовки первинного робочого плану, керівник(и) проекту країни-члена та/або керівники компонентів та один представник допоміжного персоналу можуть відвідати країну-бенефіціар для проведення зустрічей з колегами (для такої діяльності керівник(и) проекту країни-члена вважаються короткостроковими експертами).

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Місії можуть покриватися з бюджету проекту, навіть якщо вони не пов'язані з діяльністю, пов'язаною з обов'язковими результатами/вигодами, за умови, що це узгоджено з уповноваженим органом (організацією-замовником) та передбачено в Грантовому контракті Twinning. У рамках підготовки контракту країна-член повинна інформувати уповноважений орган (організацію-замовника) про свої плани щодо цього, оскільки для такої діяльності керівник(и) проекту країни-члена вважається короткостроковими експертами).

Керівник компоненту – експерт країни-члена ЄС та країни-бенефіціара, відповідальний за досягнення обов'язкових результатів визначеного компоненту проекту Twinning.

Уповноважений орган (організація-замовник) – Представництво ЄС в Україні, яке відповідає за всі процедурні та договірні аспекти залучення допомоги ЄС в рамках інструменту Twinning та впровадження проекту Twinning.

додатки до нього, включно з первинним планом роботи:

- обов'язково визначте показники для вимірювання ефективності за кожним компонентом проекту;
- розробіть також план комунікацій та популяризації як складову первинного плану роботи. План комунікації та популяризації має бути погоджений з Представництвом ЄС в Україні та бенефіціаром;
- керівники проекту від бенефіціара та країни-члена мають гарантувати, що всі здійснені або компенсовані витрати в рамках усіх видів діяльності, передбачених первинним робочим планом, включно з конференцією з нагоди відкриття проекту, є обґрунтованими та прийнятними; первинний план роботи повинен гарантувати, що заходи можуть почати впроваджуватися не пізніше ніж через три місяця після прибуття RTA;
- щойно буде готовий первинний робочий план, RTA звертається до Представництва ЄС в Україні з проханням скликати перше засідання Наглядового комітету проекту та презентує заходи, передбачені протягом перших шести місяців;
  Якщо це обґрунтовано, доречно і погоджено в плані комунікацій та популяризації, конференція з нагоди відкриття проекту може відбутися до підписання первинного робочого плану;

• *забезпечте підписання контракту та первинного плану роботи*.

- Представництво ЄС в Україні подає проект контракту керівнику проекту від країни-члена на підпис:
  - › мають бути принаймні три оригінали контракту у випадку прямого управління (один для Представництва ЄС в Україні, один для країни-члена та один для державного органу бенефіціара);
  - › особа, уповноважена країною-членом, ставить свій підпис на всіх сторінках контракту та забезпечує підписання керівником проекту від країни-члена члена Додатку А1 та Додатку А3;
  - › якщо країни-члени створили консорціум для реалізації проекту Twinning, контракт підписується головною країною-членом;
- керівник проекту від країни-члена відправляє підписані оригінали контракту Представництву Є в Україні для остаточного підписання;
- особа, уповноважена Представництвом ЄС в Україні, ставить свій підпис на всіх сторінках контракту та забезпечує підписання керівником проекту від бенефіціара Додатку А1 та Додатку А3. Копія підписаного контракту передається Представництвом ЄС в Україні до АОП відповідної

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

країни-члена та країни бенефіціара, а також Координаційній групі Twinning.

II. Реалізація проекту Twinning

Реалізація проекту розпочинається з дня прибуття RTA до країни-бенефіціара.

Тривалість проекту Twinning може складати від 12-ти до 36-ти місяців.

Ціль етапу: реалізація проекту Twinning, забезпечення належної якості впровадження проекту, досягнення обов'язкових результатів.

Роль органу-бенефіціара: участь у реалізації проекту Twinning, відповідальність за досягнення обов'язкових результатів.

1. Реєстрація проекту Twinning в Україні

Після підписання контракту Представництво ЄС в Україні офіційно повідомляє про завершення процедури підписання всіма заінтересованими сторонами, АОП країни-члена та бенефіціара, а також Координаційній групі Twinning, підтверджуючи дату початку реалізація проекту, що відповідає даті прибуття RTA.

Ціль етапу: легалізувати проект Twinning за допомогою його реєстрації в Мінекономрозвитку України.

Роль органу-бенефіціара: забезпечення реєстрації проекту.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- *підготуйте необхідних документів для реєстрації та акредитації проекту Twinning.* Документи, необхідні для реєстрації проекту:
  - лист-клопотання про державну реєстрацію проекту; До клопотання обов'язково вноситься номер проекту (програми), визначений донором;
  - засвідчена донором або виконавцем копія Twinning-контракту (мовою оригіналу), що був підписаний партнерами, з усіма додатками;
  - узагальнений переклад українською мовою контракту та Додатків А1, А3 (переклад може бути завірений печаткою органу-бенефіціара), що має містити інформацію щодо запланованої проектом діяльності, очікуваних результатів та критеріїв їх досягнення;
  - лист про підтримку і заінтересованість у результатах проекту від Представництва ЄС в Україні;
- *надішліть всі зазначені документи з відповідним листом-запитом щодо реєстрації проекту Twinning до Мінекономрозвитку.* Копію зазначеного листа надішліть координатору проекту від Представництва ЄС в Україні;
- *після отримання листа-відповіді з реєстраційною карткою проекту надішліть їх копію координатору проекту від Представництва ЄС в Україні.*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Проект підлягає перереєстрації у разі зміни назви, цілей, змісту, кошторисної вартості, строків виконання проекту.

2. Офіційне відкриття проекту Twinning в Україні

Після прибуття RTA до органу-бенефіціара розпочинається підготовка офіційного відкриття проекту Twinning. Офіційне відкриття проекту проводиться з метою підвищення обізнаності всіх заінтересованих сторін із проектом Twinning.

Офіційне відкриття проекту організовується та фінансується спільно органом-бенефіціаром проекту та органом-партнером з країни-члена ЄС.

На офіційне відкриття проекту запрошуються заінтересовані сторони, зокрема представники Уряду, Адміністрації Президента України, Верховної Ради України, інших органів державної влади, представники держави-партнера, Представництва ЄС в Україні, Європейської Комісії, громадські організації, асоціації, мас-медіа тощо.

3. Впровадження заходів проекту Twinning

RTA спільно з партнером в органі-бенефіціарі організовують заходи проекту Twinning відповідно до затвердженого первинного робочого плану проекту.

RTA забезпечує своєчасне прибуття експертів проекту, координує їхню роботу. Орган-бенефіціар забезпечує виконання усіх взятих зобов'язань відповідно до Twinning-контракту.

Ціль етапу: реалізація запланованих заходів проекту Twinning відповідно до погодженого робочого плану Twinning-контракту.

Роль органу-бенефіціара: участь у реалізації запланованих заходів проекту Twinning, визначених у контракті; забезпечення реалізації взятих на себе зобов'язань відповідно до загальних правил інструменту Twinning та Twinning-контракту; розв'язання проблемних питань, які ставлять під загрозу реалізацію проекту Twinning.

Права органу-бенефіціара:

- вимагати від країни-партнера виконання усіх взятих зобов'язань відповідно до затвердженого робочого плану та бюджету проекту Twinning;
- ініціювати відкликання країною-партнером RTA та експертів проекту у разі неналежного виконання ними своїх обов'язків, визначених контрактом, якщо це буде об'єктивно доведено.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- підготуйте лист-запрошення для RTA з метою сприяння отриманню ним посвідки на тимчасове проживання;
- надайте RTA на весь час реалізації проекту відповідне офісне приміщення, оснащене меблями, комп'ютерною технікою з підключенням до мережі Інтернет, засобами міжнародного телефонного (у т.ч. факсимільного)

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

та електронного зв'язку, копіювальною технікою;

- забезпечте керівника проекту від держави-партнера, RTA, а також експертів проекту інформацією, необхідною для забезпечення виконання ними своїх обов'язків відповідно до контракту, та сприяйте їх роботі;
- *підготуйте спільно з RTA поточний (перехідний) план роботи (Rolling Work Plan)*:
  - наприкінці кварталу, наступного після першого засідання Наглядового комітету проекту, спільно з RTA підготуйте поточний (перехідний) робочий план, включаючи деталі діяльності протягом трьох місяців:
    - › основою для розробки поточного плану роботи є первинний робочий план на шість місяців;
    - › включає додаткові деталі подальших та/або закритих заходів. Він повинен регулярно оновлюватися, щоб оцінити досягнуті успіхи, обов'язкові результати, передбачені або непередбачені події, наявність експертів з країни-члену ЄС та бенефіціару тощо;
    - › для збільшення довгострокової спроможності державного органу бенефіціара робочий план повинен включати діяльність, спрямовану на вдосконалення процесу підготовки офіційних документів, наприклад, концептуальні документи для нового законодавства, оцінка впливу, консультації з внутрішніми та зовнішніми заінтересованими сторонами тощо.
  - поширте проект поточного плану роботи між усіма членами Наглядового комітету та скличте друге засідання Наглядового комітету проекту;
  - розгляньте та обговоріть проект поточного плану роботи на засіданні Наглядового комітету проекту;
- надайте для проведення тренінгів, семінарів, конференцій, інших заходів у рамках проекту приміщення, оснащені спеціальним обладнанням для презентацій та синхронного перекладу;

Питання перебування в органах влади громадян країн-членів ЄС, залучених до підготовки та реалізації в Україні проектів Twinning врегульовано пунктами 135-136 розділу «Охорона службової інформації під час міжнародного співробітництва» Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 736[1].

[1] Постанова Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 736 «Про затвердження Типової інструкції про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/736-2016-п

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

Моніторинг проектів (програм) – система спостереження за станом реалізації проекту (програми).

4. Моніторинг проектів Twinning

З метою контролю за впровадженням робочого плану та своєчасного розв'язання проблем, що виникають під час реалізації проекту Twinning, утворюється Наглядовий комітет. *До складу Наглядового комітету входять* керівники проекту від країни-бенефіціара та країни-партнера (країна-член ЄС), RTA, його партнер, координатор проекту від Представництва ЄС в Україні, представники АОП та інші заінтересовані сторони.

Моніторинг здійснюється на основі показників, визначених у концепції/пропозиції проекту Twinning[1] та/або у первинному та поточному (перехідному) робочих планах, погоджених країною-партнером та країною-бенефіціаром. Висновки, що обговорюються під час щоквартальних засідань Наглядового комітету проекту, також повинні бути розглянуті. Це може призвести до коригування підходу (реалізації) та/або призвести до переорієнтації всього проекту або, в крайніх випадках, призупинення чи припинення діяльності.

Крім того, Європейська Комісія буде регулярно залучати незалежних експертів для оцінки проектів Twinning відповідно до тем або країн, або технічних аспектів. У цих випадках застосовується стаття 8 Загальних умов до грантового контракту Twinning. Така оцінка буде відповідати рекомендаціям Генерального Директорату Європейської Комісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення про взаємозв'язок планування/програмування, моніторингу та оцінки[2].

Звіти повинні бути подані у встановлені терміни. *Вони вважаються затвердженими Представництвом ЄС в Україні за відсутності будь-якого зворотного зв'язку протягом 30 днів після їх офіційного подання.*

Країна-партнер відповідає за підготовку як проміжних, так і остаточних звітів. Державний орган країни-бенефіціара повинен бути повною мірою задіяний в процесі підготовки звіту, йому надається відповідний час для коментування проектів звітів, і тому під час підписання звіту керівник проекту від країни-бенефіціара повністю схвалює його зміст.

Усі звіти підписуються керівниками проекту від країни-партнера та країни-бенефіціара і передаються першим до Представництва ЄС в Україні.

Засідання Керівного комітету проводяться щокварталу.

Ціль етапу: проведення моніторингу реалізації заходів проекту Twinning, прогресу у досягненні обов'язкових результатів, розв'язання нагальних проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Роль органу-бенефіціара: звітування про реалізацію взятих

[1] Залежно від конкретних потреб можна визначити додаткові показники.

[2] Directorate-General Neighbourhood and Enlargement Negotiations (DG NEAR) Guidelines on Linking Planning/Programing, Monitoring and Evaluation. European Commission, July 2016. - 158 p. - Available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-progrming-vol-1-v-0.4.pdf

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

на себе зобов'язань, визначених Керівництві з використання інструменту Twinning та контракті; контроль належного виконання зобов'язань країни-партнера, визначених у Керівництві Twinning та контракті.

Права органу-бенефіціара:

- відмовитися підписувати квартальні звіти, якщо в них не включені зауваження органу-бенефіціара;
- вносити у порядок денний Наглядового комітету проблемні питання, що виникли в ході реалізації проекту;
- запрошувати спостерігачів на засідання Наглядового комітету.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- *проведіть моніторинг виконання проекту відповідно до Керівництва з використання інструменту Twinning;*
- *підготуйте спільно з керівником проекту від країни-партнера квартальний проміжний звіт:*
  - в описовій частині квартального звіту:
    - › опишіть прогрес, досягнутий в ході реалізації проекту Twinning протягом періоду, що охоплюється звітом;
    - › оновіть припущення та ризики для реалізації проекту;
    - › здійсніть загальну оцінку досягнутого прогресу, включаючи чітке визначення про ймовірність повного завершення проекту в межах часу, що залишився, та бюджету;
    - › узагальніть рішення, які необхідно прийняти на засіданні Наглядового комітету проекту;
  - у фінансовій частині опишіть фактичні витрати по відношенню до кошторисних витрат, детально опишіть всі витрати, здійснені у період, який охоплюється звітом, і вкажіть для кожного пункту назву/опис, суму в євро, відповідні бюджетні статті та компоненти і будь-які посилання на супровідні документи;
  - подайте квартальний проміжний звіт на обговорення під час засідання Наглядового комітету проекту. Для цього керівник проекту від країни-партнера за два тижні до засідання надсилає проект бенефіціару та Представництву ЄС в Україні, а також АОП;
  - доопрацюйте звіт з урахуванням зауважень Представництва ЄС в Україні та АОП;
  - забезпечте підписання керівником проекту від України квартального звіту;
  - *не пізніше, ніж через тиждень після засідання,* офіційно подайте квартальний проміжний звіт Представництву ЄС в Україні для затвердження. Копію звіту надішліть АОП;

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- *підготуйте спільно з керівником проекту від країни-партнера піврічний описовий звіт (за необхідності):*
  - піврічний описовий звіт готується у випадку, якщо керівник проекту від країни-партнера прийняв рішення, що розгорнута описова частина (яка охоплює основні елементи, зазначені в попередньому розділі) буде надаватися лише для кожного другого квартального проміжного звіту і буде охоплювати період у 6 місяців;
  - під час засідання Наглядового комітету проекту керівник проекту від країни-партнера інформує про таке рішення керівника проекту від бенефіціара та Представництво ЄС в Україні;
  - цей підхід не виключає, наявності у тих квартальних проміжних звітах, які не передбачають детальну описову частину, питань, що вимагають швидкого вивчення або особливої уваги;
  - детальна фінансова частина повинна бути у кожному щоквартальному проміжному звіті, навіть якщо відсутня детальна описова частина;
- *подайте до Мінекономрозвитку картку піврічного моніторингу проекту і всі необхідні документи* відповідно до пунктів 24-29 Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153;
- *підготуйте звіт про перевірку та підтвердження витрат;*
- *підготуйте спільно з керівником проекту від країни-партнера заключний звіт:*
  - окрім опису реалізації всього проекту Twinning, остаточний звіт виконує три цілі: оцінка, рекомендації та підзвітність. Це загальний документ, який описує результати, досягнуті партнерами по Twinning, та внесок у процес реформ у відповідній сфері та пропонує можливі подальші дії;
  - описова частина заключного звіту широко пов'язує реалізацію проекту, позиціонуючи його в більш загальній структурі галузевих подій у країні-бенефіціарі;
  - в описовій частині заключного звіту:
    - › надайте огляд розвитку у відповідному секторі протягом періоду реалізації проекту Twinning;
    - › надайте оцінку обов'язковим результатам/вигодам проекту з урахуванням внеску проекту в розвиток;
    - › опишіть процес впровадження (включаючи, зокрема, виклики та труднощі, що виникли);
    - › підтвердіть досягнення обов'язкових результатів

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

та вплив на наслідки, використовуючи показники робочого плану та / або детального технічного завдання (Twinning Fiche) (у разі не досягнення результату надайте детальне пояснення);
  - надайте оцінку довгострокового впливу проекту на загальні цілі/наслідки, визначені угодами між ЄС та країною-бенефіціаром);
  - визначте отримані уроки (концепція проекту, процес, фактичне досягнення результатів тощо), які можуть бути цікаві для подібних проектів Twinning;
  - додайте перелік рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку;
- фінансова частина заключного звіту повинна містити ту саму інформацію, що міститься в фінансовій частині квартальних проміжних звітів, але стосується всієї реалізації проекту. Повинна включати остаточний виклад всіх прийнятних понесених витрат, а також комплексний звіт про витрати проекту та отримані платежі. Заключний звіт повинен супроводжуватися звітом про перевірку та підтвердження витрат;
- подайте заключний звіт разом із звітом про перевірку та підтвердження витрат та запитом на остаточний платіж Представництву ЄС в Україні *не пізніше ніж через три місяці після завершення періоду реалізації проекту*, як це визначено у статті 2.2 Особливих умов грантового контракту Twinning, *тобто протягом строку виконання договору*.

5. Внесення змін до Twinning-контракту

Twinning-контракт, зокрема, робочий план проекту, з одного боку, є обов'язковим до виконання, а з іншого - гнучким і передбачає можливість внесення певних змін.

Twinning-контракт можна змінювати лише протягом періоду його виконання. Зміни не мають зворотної сили і стосуються лише подальшого втілення.

Зміни до контракту можуть бути внесені двома шляхами: підготовка адендуму або додаткового листа. *Механізм додаткового листа*, який погоджується лише керівниками проекту від України та країни-партнера використовується, якщо зміни не стосуються обов'язкових результатів, органу-партнера з країни-члена ЄС, тривалості виконання проекту, індикаторів до обов'язкових результатів, керівників проекту чи RTA, переривання або припинення проекту Twinning, призупинення фінансування проекту Twinning, перерозподілу асигнувань у межах 25% від загальної суми бюджету. *У всіх інших зазначених випадках необхідно готувати адендум.* Відповідальність за

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

підготовку додаткового листа або адендуму та погодження їх з Представництвом ЄС в Україні покладається на керівників проекту від країни-партнера та країни-бенефіціара.

Ціль етапу: внесення необхідних змін до контракту, робочого плану та бюджету проекту Twinning.

Роль органу-бенефіціара: участь у внесенні змін до робочого плану проекту.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- поінформуйте країну-партнера, Представництво ЄС в Україні та АОП про події, які призведуть до необхідності змін робочого плану та бюджету проекту;
- узгодьте зміни до робочого плану проекту;
- забезпечте підписання керівниками проекту від країни-партнера та країни-бенефіціара додаткових листів до контракту та адендумів.

6. Сталість досягнутих результатів

Після завершення проекту Twinning результати, досягнуті під час його впровадження, повинні бути сталими. Наприкінці проекту нова або модифікована система має бути самодостатньою: вона повинна функціонувати незалежно й самостійно та фінансуватися коштами країни-бенефіціара.

Ціль етапу: забезпечити сталість результатів, досягнутих під час реалізації проекту Twinning, їх впровадження у роботу органу-бенефіціара.

Роль органу-бенефіціара: повна відповідальність за підтримання сталості досягнутих результатів у ході реалізації проекту Twinning.

Кроки, які необхідно здійснити на цьому етапі:

- сприяйте утриманню в органі-бенефіціарі персоналу, який був залучений до реалізації проекту Twinning;
- сприяйте прийняттю проектів нормативно-правових актів, розроблених у рамках реалізації проекту Twinning;
- адаптуйте напрацювання експертів проекту, здійснених у рамках реалізації проекту Twinning;
- у разі необхідності подайте запит на проект Twinning, який буде продовженням попереднього проекту.

Важливо!

1. Загальні рекомендації щодо реалізації проекту Twinning:

2. Підготовка персоналу до реалізації проекту Twinning повинна тривати з першого дня підготовки проекту.

3. При розробленні бюджетних пропозицій на відповідний рік орган влади має врахувати необхідність співфінансування проекту Twinning.

4. За можливості орган влади передбачає залучення додаткових штатних одиниць на час реалізації проектів Twinning.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

5. Комунікація між учасниками проекту Twinning та розв'язання нагальних питань мають бути оперативними.

6. Для забезпечення поінформованості всіх учасників відповідного проекту Twinning та якщо проектом Twinning не передбачено створення окремного веб-сайту, органу влади рекомендується створити на своєму веб-сайті спеціальний розділ, присвячений проекту Twinning, на якому буде розміщуватися не конфіденційна інформація по проекту.

7. До початку реалізації проекту варто підготувати презентаційний буклет про орган-бенефіціар, де бажано відобразити:

- ***структуру органу у вигляді схеми;***
- ***короткий опис усіх поточних напрямів діяльності органу із зазначенням відповідальних за них осіб та їх контактної інформації;***
- ***перелік нормативно-правових актів, якими регулюється діяльність органу;***
- ***короткий опис напрямів реформування діяльності органу відповідно до проекту тощо.***

З метою уникнення труднощів при реалізації проекту, пов'язаних із різним розумінням одних і тих самих термінів, рекомендується підготувати ще до приїзду експертів глосарій ключових термінів, детально розтлумачивши їх значення.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ XI.
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

11.2. Залучення допомоги ЄС в рамках інструментів інституціональної розбудови Twinning і TAIEX

11.2.1. Інструмент інституціональної розбудови Twinning

TAIEX – інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, що надається Європейською Комісією з метою розбудови інституціональної спроможності, наближення та імплементації національного законодавства до законодавства ЄС (acquis communautaire), а також його подальшого ефективного застосування.

Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією (TAIEX) був заснований Генеральним Директоратом Європейської Комісії з питань сусідства та переговорів щодо розширення у 1996 році з метою надання допомоги країнам у стислі терміни привести національне законодавство у відповідність до стандартів ЄС та забезпечити виконання законодавчих норм.

Україна використовує інструмент TAIEX з 2006 року[1].

11.2.2. Інструмент інституціональної розбудови TAIEX

TAIEX є одним із найбільш поширених, ефективних та доступних серед усіх можливих інструментів допомоги ЄС.

Завдання TAIEX полягає у спрощеному механізмі передачі інформації та обміні передовим досвідом між країнами-членами ЄС та країнами-бенефіціарами (країнами-кандидатами, країнами Західних Балкан та країнами Європейської політики сусідства).

Визначальними рисами інструменту TAIEX є сфокусованість на розв'язанні конкретних проблем розвитку та інтеграції, що вимагає від адміністрацій країн-бенефіціарів ініціативного підходу, самостійного визначення своїх потреб, підготовки і подання заявок, мобільності (від подання заявки on-line до надання допомоги проходить від двох до трьох місяців), що дає змогу використовувати його для вирішення термінових питань.

Основні цільові групи TAIEX:

- державні службовці, що працюють у центральних органах виконавчої влади;
- державні службовці, що працюють в місцевих органах виконавчої влади та асоціаціях місцевих органів влади;
- органи юстиції та правоохоронні органи;
- члени законодавчих органів та державні службовці, що працюють у законодавчих органах та органах місцевого самоврядування;
- професійні та комерційні асоціації, що представляють соціальних партнерів, представники профспілок та спілок роботодавців.

Переваги співпраці з TAIEX:

- наближення, імплементація національного законодавства до acquis communautaire;
- сприяння інституційному розвитку органів державної влади;
- підвищення кваліфікації державних службовців.

Кроки, які необхідно здійснити під час заповнення заявки для залучення допомоги в рамках TAIEX:

Важливо!

Оберіть форму заходу (Project Type) відповідно до необхідності та спрямованості заходу.

Допомога у рамках інструменту TAIEX може реалізовуватись у трьох формах (семінар, навчальна поїздка та експертна місія), а також охоплювати різні сфери. Органи державної влади мають змогу скористатися гнучкістю інструменту TAIEX для задоволення різнопланових потреб у навчанні, що стосується законодавства ЄС.

- *заповніть заявку, що відповідає формі заходу*:
  - тема заходу (Project title) повинна бути актуальною, пріоритетною та відповідати/ узгоджуватись із:
    - › Угодою про асоціацію між Україною та ЄС

[1] У цьому параграфі тут і надалі використано матеріали рубрики «TAIEX» офіційних веб-сайтів Європейської Комісії та Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.center.gov.ua/component/k2/item/747-taiex

ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ

та Планом заходів з імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС;
  - › Стратегічним напрямом впровадження інструменту TAIEX в Україні[1];
  - › зобов'язаннями, взятими Україною відповідно до угод і домовленостей між Україною та ЄС;
  - › пріоритетними напрямам діяльності бенефіціара заходу TAIEX;
  - › іншими проектами технічної допомоги ЄС, тематика яких не повинна дублювати заходи, що відбуваються у рамках інструменту TAIEX;
- мета заходу (Objective of the request) повинна бути чітко та лаконічно сформульована, виходити з теми та форми заходи (його спрямованості). Мета повинна стосуватися або ознайомлення із законодавством ЄС (наприклад, під час семінару), або розробки/внесення змін до чинного законодавства (наприклад, під час експертної місії), або перейняття практичного досвіду з імплементації законодавства ЄС (наприклад, під час навчальної поїздки);
- якщо формою заходу була обрана навчальна поїздка, то обґрунтуйте вибір саме цієї форми заходу. Перерахуйте переваги даної форми заходу. *Зверніть увагу, для обґрунтування встановлене обмеження - до 3990 знаків*;
- обов'язково заповніть у пункті 2 «АПЛІКАНТ (APPLICANT)» дві колонки:
  - › у першій колонці «Особа, яка подає заявку (Person submitting the Application)» зазначте особу, яка є керівником структурного підрозділу, що несе відповідальність за проведення заходу;
  - › у другій колонці «Особа, що дає підтвердження заявці (Authorisation from your administration)» зазначте особу, яка є за посадою вище особи, зазначеної у першій колонці;
- у пункті 3 «ЗМІСТ (CONTENT)»:
  - › поясніть, на чому буде фокусуватися увага європейського(-их) експерта(-ів) (What will the Member State Expert(s) focus on during the visit?). Оберіть один із трьох можливих варіантів: законодавство/законодавчий компонент, імплементація (наприклад, нормативно-правових актів) та інституційний розвиток;
  - › визначте цільову аудиторію (Target audience). Орієнтовно зазначте назви органів державної влади, інші організації, які будуть брати участь

Під час семінару (Workshop) експерти з країн-членів ЄС розкривають для аудиторії питання, що стосуються конкретних сфер законодавства ЄС, регулювання, процедур і передового європейського досвіду. Семінар розрахований на велику аудиторію, має інформаційний та ознайомчий характер.

Протягом експертної місії (Expert Mission) один або два експерти з країн-членів ЄС відвідують відповідний відділ органу-бенефіціара для надання поглиблених консультацій щодо гармонізації національного законодавства із законодавством ЄС, розробки відповідного законодавства. Загалом, експертна місія триває до п'яти робочих днів і передбачає інтенсивну співпрацю експертів та обмеженої кількості представників органу державної влади України з конкретних практичних питань або певного законодавчого акта.

[1] Стратегічним напрямом впровадження інструменту TAIEX в Україні//Офіційний веб-сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/1704-стратегічний-напрям-впровадження-інструмента-taiex-в-україні

ДЛЯ ВЕРЕТЛУ

Навчальна поїздка (Study Visit) передбачає відвідання трьома українськими представниками однієї з країн-членів ЄС. Зазначена форма заходу TAIEX є корисною для отримання практичного досвіду для реалізації конкретного законодавства ЄС і, насамперед, для вивчення передового досвіду країни-члена ЄС.

Органи місцевого самоврядування мають змогу залучити інструмент інституціональної розбудови TAIEX шляхом погодження заявки TAIEX із відповідним центральним органом виконавчої влади за встановленою процедурою.

у заході (заінтересовані сторони, особливо у випадку семінару, коли передбачена велика аудиторія);

- зазначте законодавство ЄС (acquis communautaire), яке регулює те чи інше питання (EU Legislation concerned)[1];
- у додатковій інформації (Additional information) вкажіть:
  - орієнтовну дату заходу (Proposed indicative date) число, місяць, рік або залиште цей пункт незаповненим;
  - тривалість заходу у днях (Duration (days): відповідно до вимог Європейської Комісії семінар триває 1-2 дні, експертна місія - до 5 днів, навчальна поїздка - 3 дні;
  - очікувану кількість учасників (Expected number of participants): для семінару - до 80 осіб, експертної місії - до 10-12 осіб, навчальної поїздки - 3 особи;
- у пункті «Головні питання (Main topics)» перерахуйте головні, проблемні питання (у стверджувальній формі), які ви хотіли б розкрити, дізнатись під час заходу в рамках інструменту TAIEX. *Зверніть увагу, для обґрунтування встановлене обмеження - до 3990 знаків*;
- лаконічно пропишіть у логічний послідовності поточну ситуацію (Current situation/ justification). Вкажіть українське законодавство, що регулює питання, порушене у заявці, можливо зазначте його недоліки та іншу інформацію, яка допоможе європейським експертам зрозуміти необхідність у проведенні заходу. *Зверніть увагу, для обґрунтування встановлене обмеження - до 3990 знаків.* Орієнтовний список питань, які необхідно прописати:
  - загальна ситуація в Україні або у вашому державному органі, яка стосується питання, порушеного у заявці;
  - недоліки або проблеми щодо вказаного питання;
  - інформація про те, що дане питання є компетенцією вашого державного органу (навести приклад нормативно-правових актів, що підтверджують цей факт);
  - обґрунтування вибору країни (у випадку навчальної поїздки заповніть підпункти 4.1., 4.2 пункту 4 «ЛОГІСТИКА (LOGISTICS)»);

[1] Законодавчу базу ЄС можна знайти за цим посиланням: http://eur-lex.europa.eu/

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- пункти Угоди про асоціацію між Україною та ЄС або інших документів співпраці з ЄС;
- короткий висновок (до 2-х речень);

- якщо ваш державний орган-бенефіціар має діючий, запланований або завершений проект, який фінансується ЄС або за рахунок інших міжнародних програм, що пов'язаний з питанням, яке порушується в заявці (Is there any planned or currently running project financed by EU funds and/or other international programmes dealing with the issues covered by the request?), обґрунтуйте відсутність дублювання. Якщо питання, порушене в заявці, порушується в проекті Twinning, потрібно зазначити коментарі RTA, чому необхідно провести захід TAIEX;

- у пункті 4 «ЛОГІСТИКА (LOGISTICS)»:
  - вкажіть установу ЄС, досвід якої, ви хотіли б отримати (Member State administration(s) from which you wish to receive the expertise), та, в разі необхідності, державний орган/організацію/установу країни-члена ЄС (Member State Authority/Institution (if known). Необхідно обрати лише одну країну-члена ЄС (Preferred Member State (The choice cannot be always guaranteed), Optional) та відповідну організацію/установу (необов'язково). *Зверніть увагу, вибрані країна-член ЄС та організація/ установа не завжди можуть бути гарантовані;*
  - вкажіть експерта(-ів) з країни-члена ЄС, від якого хотіли б отримати експертизу (необов'язково) (Do you know the Member State(s) expert(s) from whom you wish to receive expertise?);
  - вкажіть особливі вимоги до експерта(-ів) (*необов'язково*) (Specific requirements (number of years of experience, specific knowledge etc.);
  - *обов'язково* зазначте контактну особу від вашого державного органу, яка буде відповідальна за оцінку заходу після його проведення (Contact person for the evaluation of the impact of TAIEX assistance) та його / її e-mail;
  - вкажіть, чи *необхідний* вам перекладач (Is interpretation required?);
  - *обов'язково* зазначте контактну особу від вашого державного органу для оцінки заходу після його проведення (Contact person for the evaluation of the impact of TAIEX assistance) та його/її e-mail;

- у графах «мова» (1st language - English, 2nd language - French, 3rd language - German) у пункті 5 «УЧАСНИКИ (PARTICIPANTS)» вкажіть рівень володіння мовою. Усі три графи є обов'язковими

ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ

для заповнення. Рівні володіння мовою:
  - низький (Poor);
  - достатній (Fair);
  - високий (Good);
  - дуже високий (Very Good).
- *у разі необхідності доопрацюйте заявку з урахуванням коментарів АОП;*
- *організаційно забезпечте та проведіть захід в рамках інструменту TAIEX відповідно до рекомендацій Європейської Комісії*[1]*;*
- *здійсніть оцінку заходу після його проведення.*

Нормативно-правові документи, що регулюють використання інструментів Twinning і TAIEX в Україні:

- *Указ Президента України від 06 жовтня 2005 року № 1424 «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні».*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» (із змінами та доповненнями).*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 року № 32 «Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEX».*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 року № 700 «Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning».*
- *Міжвідомчий наказ Національного агентства України з питань державної служби та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 червня 2012 року № 120/702 «Про створення Робочої групи з питань координації впровадження інструменту Twinning».*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

[1] Рекомендації Європейської Комісії//Офіційний веб-сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.center.gov.ua/en/press-center/articles/item/1684-guides

РОЗДІЛ XI.
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

ДОДАТКИ

Додаток 1. SMART цикл управління проектами[1]

[1]Веб-портал «Learn that. Because great minds learn a lot» - http://learnthat.com/

Додаток 1. SMART цикл управління проектами
(продовження)

РОЗДІЛ XI.
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

ДОДАТКИ

Додаток 1. SMART цикл управління проектами
(продовження)

Управління проектом – це процес, а не роль. Він визначає спосіб виконання проекту від початку до кінця. Він включає в себе перетворення плану в продукт, просування вашої практики та можливості змінити вашу політику, щоб вона працювала. Він також допомагає документувати те, що відбулося, і дозволяє визначити перешкоди в інших проектах, а також, як включити успіхи, щоб досягти більшого

Додаток 1. SMART цикл управління проектами
(продовження)

РОЗДІЛ XII.
ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

12.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства
12.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю
12.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності
12.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів
12.5. Проведення громадських експертиз діяльності

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

12.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства

Координаційна рада сприяння розвитку громадянського суспільства – консультативно-дорадчий орган при Президентові України, на який покладено методичне забезпечення, моніторинг та оцінку реалізації Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні.

Громадська рада – тимчасовий консультативно-дорадчий орган, утворений для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики.

Інститути громадянського суспільства – представники громадських об'єднань, релігійних, благодійних організацій, творчих спілок, професійних спілок та їх об'єднань, асоціацій, організацій роботодавців та їх об'єднань, недержавних засобів масової інформації.

Взаємодія з громадськістю – одна із функцій державного управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, налагодженню співробітництва між органами державної влади і громадськістю.

Розбудова України як демократичної європейської держави висуває на порядок денний питання відкритості та прозорості владних інституцій, рівноправного партнерства та залучення громадян до формування і реалізації державної та регіональної політики.

Реалізація реформи державного управління передбачає вироблення системи заходів і механізмів ефективного партнерства держави та громадянського суспільства. Посилення дієздатності і відкритості влади, підвищення ефективності її функціонування, забезпечення реальної участі громадян у політиці, поліпшення взаємин влади і громадянського суспільства на сьогоднішньому етапі розвитку України є одними з пріоритетних питань, успішне вирішення яких значною мірою залежатиме від того, як державні інституції зможуть налагодити конструктивний діалог з громадськістю.

Взаємодія з громадськістю - одна із функцій державного управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння, налагодженню співробітництва між органами державної влади і громадськістю і повинна передбачувати такі критерії:

- забезпечення інформування як усієї громадськості, так і окремих її соціальних груп;
- організація ефективного зворотного зв'язку з громадськістю;
- залучення громадськості до участі в процесі обговорення та прийнятті рішень, що мають важливе суспільне значення і стосуються конституційних прав і свобод людини й громадянина.

У контексті впровадження системних реформ в Україні важливим для державного управління залишається завдання налагодження функціонування механізмів зворотних зв'язків між державним та недержавними секторами, що мають допомагати владі своєчасно реагувати на тенденції розвитку суспільних процесів, а отже - коригувати управлінські рішення, а громадянам - проявляти громадянську ініціативу та розуміти значущість власної участі і спроможності впливати на процеси прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що питання забезпечення здійснення фахових комунікацій; участі у заходах з інформування громадськості щодо засад державної політики міністерства визначені як одні із ключових завдань директоратів. У зв'язку з цим, вимагає належної компетентності фахівців з питань реформ щодо налагодження системної взаємодії з громадськістю, що зокрема передбачає наявність таких ключових знань та умінь:

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

- нормативно-правової бази, механізмів та технологій залучення громадськості до процесу формування та реалізації державної політики;
- механізмів здійснення роз'яснювальної роботи щодо змісту, цілей та шляхів реалізації державної та регіональної політики, технологій, механізмів та засобів інформування громадянського суспільства та налагодження взаємодії зі ЗМІ;
- сутності державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства та механізмів реалізації відповідної стратегії.

З метою створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади, органами місцевого самоврядування на засадах партнерства, забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів з використанням різноманітних форм демократії участі, громадської ініціативи та самоорганізації затверджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 - 2020 роки (далі - Національна стратегія)[1].

Напрями реалізації зазначеної Стратегії:

- створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства;
- забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення;
- стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України;
- створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

Крім того, указом Президента України створено *Координаційну раду сприяння розвитку громадянського суспільства на яку покладено завдання щодо:*

1) напрацювання та внесення на розгляд Президентові України пропозицій стосовно:

- сприяння налагодженню конструктивної взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства, у тому числі щодо впровадження Національної стратегії;
- формування сприятливого середовища для посилення ролі громадянського суспільства, залучення потенціалу його організацій до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення, механізмів сприяння розвитку в Україні;

2) здійснення методичного забезпечення, моніторингу

[1] Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/68/2016

Вивчення громадської думки – це опосередкована форма консультацій органів виконавчої влади з громадськістю щодо формування та реалізації державної політики.

Громадська думка – прояв громадської свідомості, у якому відображається домінуюча оцінка суспільно значущих явищ та процесів. Складається як результат зіткнення різних оцінок та міркувань, проте її не можна вважати певною сумою думок, це ті індивідуальні та колективні думки, що об'єднують людей у певну громадськість і виражають узгодження, консенсус їхніх думок.

Консультації з громадськістю – форма залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання їм можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів державної влади, засіб забезпечення відкритості та прозорості діяльності цих органів.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

та оцінки реалізації Національної стратегії, визначення критеріїв оцінки ефективності та індикаторів реалізації, підготовка пропозицій щодо актуалізації її положень;

3) підготовка, розгляд законопроектів, які пропонуються для внесення Президентом України на розгляд Верховної Ради України і стосуються питань розвитку в Україні громадянського суспільства, приведення національного законодавства у сфері розвитку громадянського суспільства у відповідність із європейськими стандартами, розгляд проектів актів Президента України з цих питань та підготовка пропозицій щодо таких проектів;

4) участь у підготовці послань Президента України до народу, щорічних і позачергових послань Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України;

5) участь у проведенні просвітницько-інформаційних заходів, спрямованих на залучення представників організацій громадянського суспільства до участі у роботі державних органів та органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

12.1. Сприяння розвитку громадянського суспільства

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

12.2. Планування та проведення консультацій з громадськістю

Важливим інструментом ефективної реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами є їх залучення до прийняття рішень органами виконавчої влади через механізм публічних консультацій.

Консультації з громадськістю проводяться у різний спосіб і є важливими для забезпечення системного діалогу влади з суспільством, адже дозволяють посилити рівень довіри громадян до владних інститутів, підвищити ступінь прозорості, прогнозованості, обґрунтованості та якості рішень, які ухвалюються органами виконавчої влади, розширити доступ громадян до інформації про діяльність цих органів, забезпечити більш ефективне використання публічних фінансів, усунути ряд корупційних ризиків при прийнятті нормативно-правових актів.

Консультації з громадськістю є важливим елементом діяльності влади щодо:

- залучення громадян до участі в управлінні державними справами;
- надання можливості вільного доступу до інформації про діяльність органу виконавчої влади;
- забезпечення гласності, прозорості та відкритості діяльності органу виконавчої влади.

Законодавче забезпечення можливості проведення консультацій з громадськістю у безпосередній та опосередкованій формах було надано постановою КМУ від 8 квітня 2015 року № 234 Зокрема, відповідно до зазначеної постанови Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики передбачає такі форми проведення консультацій з громадськістю:

- безпосередня (публічне громадське обговорення (громадські слухання, форуми, «круглі столи», конференції, збори, зустрічі з громадськістю, засідання громадських рад, Інтернет та відеоконференції) та/або електронні консультації, які здійснюються через офіційний веб-сайт органів виконавчої влади або через урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада»;
- опосередкована (вивчення громадської думки, яке реалізується через соціологічні дослідження, спостереження, телефонні «гарячі лінії», опрацювання та узагальнення пропозицій та зауважень громадян, моніторинг друкованих та електронних ЗМІ).

Консультації з громадськістю організовуються і проводяться органом виконавчої влади, який є головним розробником проекту нормативно-правового акта або готує пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері державного і суспільного життя.

Консультації з громадськістю – форма залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання їм можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів державної влади, засіб забезпечення відкритості та прозорості діяльності цих органів.

Організації громадянського суспільства – це зареєстровані відповідно до чинного законодавства громадські організації, професійні спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки та інші організації, діяльність яких не пов'язана із здійсненням владних повноважень і отриманням прибутку з метою його розподілу.

ДЕРЖРЕГІПУ

Публічність – загальний принцип суспільного управління, який означає відкритість та прозорість функціонування його суб'єктів, забезпечує їх взаємозв'язок та зв'язок із суспільством, громадянами. Принцип публічності схожий до принципу гласності, але за охопленням явищ є значно ширшим від останнього, зокрема він: передбачає відкритість влади, прозорість діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, врахування думки громадськості при прийнятті суспільно важливих рішень, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату та інші види контролю за дотриманням конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян.

В обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю у формі публічного громадського обговорення щодо:

- проектів нормативно-правових актів, що мають важливе суспільне значення і стосуються конституційних прав, свобод, інтересів і обов'язків громадян, а також актів, якими передбачається надання пільг чи встановлення обмежень для суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства, здійснення повноважень місцевого самоврядування, делегованих органам виконавчої влади відповідними радами;
- проектів регуляторних актів;
- проектів державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішень стосовно стану їх виконання;
- звітів головних розпорядників бюджетних коштів про їх витрачання за минулий рік.

Публічне громадське обговорення розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення про його проведення. Строк проведення публічного громадського обговорення визначається органом виконавчої влади за пропозицією громадської ради і не повинен бути менший, ніж один місяць. Для організаційного забезпечення проведення публічного громадського обговорення утворюється робоча група.

У кожному конкретному оголошенні про проведення обговорення слід зазначити спосіб обговорення проектів нормативно-правових актів та контактні координати спеціалістів органу виконавчої влади.

Публічне громадське обговорення організовується і проводиться органом виконавчої влади у такому порядку:

- ініціювання проведення обговорення;
- визначення питання (проблеми) для обговорення;
- прийняття рішення про проведення обговорення;
- формування експертних пропозицій щодо альтернативного вирішення питання (розв'язання проблеми);
- оприлюднення інформації про проведення обговорення;
- забезпечення репрезентативності соціальних груп населення у процесі проведення обговорення (залучення їхніх представників з урахуванням соціальної структури суспільства, об'єднань громадян, що провадять свою діяльність у певній галузі (сфері) чи регіоні);
- обговорення та збирання інформації про оцінювання громадськістю ефективності запропонованого рішення, його альтернативи;
- проведення аналізу результатів у разі прийняття рішення для різних соціальних груп населення;
- урахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення;
- оприлюднення у ЗМІ, на офіційних сайтах органів виконавчої влади результатів обговорення, прийнятого

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

остаточного рішення та його обґрунтування, а також відомостей про врахування поданих пропозицій.

Громадськість може подавати свої пропозиції та зауваження як в усній, так і в письмовій формі, надсилати електронною поштою на адресу відповідальної особи органу виконавчої влади, на урядовий сайт «Громадянське суспільство і влада» та офіційні сайти органів виконавчої влади.

Усні пропозиції та зауваження (зокрема ті, що висловлені по телефону) фіксуються з обов'язковим зазначенням прізвища, імені та по-батькові громадянина, його адреси. Об'єднання громадян, інші юридичні особи подають пропозиції у письмовій формі із зазначенням свого найменування та юридичної адреси. Анонімні пропозиції не реєструються і не розглядаються.

На конференціях, семінарах, форумах, громадських слуханнях, круглих столах, зборах, зустрічах із громадськістю ведеться протокол, у якому фіксуються висловлені пропозиції та зауваження.

Пропозиції та зауваження, що надійшли під час публічного громадського обговорення, вивчаються та аналізуються, а узагальнені пропозиції та зауваження подаються на розгляд громадській раді та органу виконавчої влади.

За результатами публічного громадського обговорення органи виконавчої влади готують звіти, в яких, серед іншого, зазначається: інформація про пропозиції, що надійшли до органу виконавчої влади за результатами обговорення, та інформація про врахування пропозицій та зауважень громадськості з обов'язковим обґрунтуванням прийнятого рішення та причин неврахування пропозицій та зауважень.

Формат звіту про проведення публічного обговорення може бути такою:

- загальна інформація про проведене публічне обговорення;
- спільні позиції різних заінтересованих сторін;
- розбіжності в позиціях заінтересованих сторін;
- рекомендації заінтересованих сторін;
- оцінка проведеного обговорення.
- додатки до звіту (списки учасників, програма заходу, тексти доповідей чи презентації тощо).

Результати публічного громадського обговорення орган виконавчої влади в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення на своєму офіційному веб-сайті та в інший прийнятний спосіб не пізніше, ніж через два тижні після його закінчення.

Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Відповідно до частин другої, третьої статті 13 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» повідомлення про оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій,

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

проект регуляторного акта та відповідний аналіз регуляторного впливу оприлюднюються шляхом опублікування в друкованих засобах масової інформації розробника цього проекту, а у разі їх відсутності - у друкованих засобах масової інформації, визначених розробником цього проекту, та/або шляхом розміщення на офіційній сторінці розробника проекту регуляторного акта в мережі Інтернет.

Порядком проведення консультацій з громадськістю під час формування та реалізації державної політики покладено обов'язок на органи виконавчої влади складати щорічні орієнтовні плани проведення консультацій з громадськістю (п. 6) з урахуванням основних завдань, визначених програмними документами, планами законопроектних робіт, результатів проведення попередніх консультацій з громадськістю, а також з урахуванням пропозицій громадських рад. Такі орієнтовні плани затверджуються до початку року та оприлюднюються на офіційному сайті органу виконавчої влади та в інший прийнятний спосіб.

План заходів із організації і проведення публічного громадського обговорення повинен передбачати:

- проведення інформаційної кампанії для надання попередніх відомостей з питань, винесених на обговорення;
- оцінювання можливих наслідків прийняття рішення;
- забезпечення репрезентативності відповідних соціальних груп населення;
- утворення робочої групи з питань організаційного забезпечення обговорення;
- проведення аналізу результатів у разі прийняття рішення для різних соціальних груп населення;
- установлення регламенту подання пропозицій;
- проведення моніторингу обговорення та оцінки його результатів;
- спосіб і строки оприлюднення результатів обговорення;
- урахування результатів обговорення у процесі прийняття остаточного рішення та інформування про це громадськості.

У плані доцільно приділити увагу регулярності проведення публічних заходів за участю керівництва органів виконавчої влади та представників інститутів громадянського суспільства (зустрічі, засідання за круглим столом, громадські слухання), використання нових інформаційно-комунікаційних технологій для спілкування з громадськістю (соціальні мережі, блоги, телефонні «гарячі лінії» тощо).

Вивчення громадської думки є однією із форм консультацій з громадськістю і здійснюється шляхом:

- проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи);
- запровадження спеціальних рубрик у друкованих та електронних ЗМІ;
- проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків,

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо та телебаченні для визначення позиції різних соціальних груп;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій;
- проведення аналізу цільової інформації, що надходить до спеціальних скриньок.

Сьогодні набуває поширення розміщення в органах виконавчої влади, насамперед на місцевому рівні, інформаційних стендів, облаштованих місцями для зберігання анкет та скриньками для заповнених анкет. Така форма моніторингу забезпечує можливість постійного анкетування відвідувачів цих органів під час проведення прийомів громадян.

Однією із форм встановлення діалогу з громадськістю є запровадження постійно діючої прямої телефонної лінії органу виконавчої влади.

До розповсюджених форм залучення громадян до прийняття рішень, особливо на місцевому та регіональному рівнях, відносяться збори громадян, місцеві ініціативи, залучення до процедури прийняття рішень органів самоорганізації населення та спеціально створених дорадчих органів громадського контролю при органах виконавчої влади (громадські ради).

Досить дієвими є і інші види консультацій з громадськістю - електронні консультації, Інтернет-консультації, «гарячі» телефонні лінії. Актуальність цих форм полягає у їх доступності більшості населення регіону, так як вони необмежені часовими рамками та місцем проведення, що забезпечує участь представників різних груп населення (зайнятого населення, осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо).

Також дані технології дозволяють респонденту обирати зручний для себе час участі в опитуванні, отримувати зворотній зв'язок після відповіді на питання, гарантувати анонімність, що сприяє залученню більшого числа респондентів. Крім того, використання таких способів потребує значно менших матеріальних витрат і організаційних заходів.

Найважливішим при вивченні громадської думки є метод опитування як незамінний спосіб одержання інформації про безпосередні факти свідомості, суб'єктивний світ людей, їхні нахили, мотиви діяльності, думки.

Опитування як метод соціологічного дослідження поділяється на два різновиди: інтерв'ю та анкетне опитування.

При вивченні громадської думки використовують різні види опитувань. Під час поштового опитування розсилають анкети, які потім повертають дослідникові поштою. Пресове опитування передбачає публікацію анкети в газеті. Телефонне опитування здійснюють з використанням телефону. Найчастіше використовують роздавальне опитування. При його організації анкету респонденту вручає безпосередньо дослідник, до якого вона повертається після заповнення. В усіх випадках важливо забезпечити репрезентативність інформації.

Інтерв'ю – це бесіда, яка проводиться за певним планом і передбачає прямий контакт інтерв'юера з респондентом (опитуваним), причому запис відповідей останнього здійснюється або інтерв'юером, або механічно (на плівку).

Анкетне опитування передбачає жорстко фіксований порядок, зміст і форму запитань, чітке формулювання відповідей, які реєструються опитуваною особою.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

12.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

12.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

Участь громадян у формуванні та реалізації державної політики багато в чому залежить від їх поінформованості. Інформування населення про роботу органів виконавчої влади здійснюється відповідно до Конституції України, Законів України «Про інформацію», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», указів Президента України «Про удосконалення діяльності органів виконавчої влади з питань інформування населення», «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» та іншими нормативно-правовими актами. У цих законодавчих актах закріплено форми й порядок інформування, висвітлення роботи органів влади аудіовізуальними, друкованими засобами масової інформації (далі - ЗМІ), відповідальність за порушення.

Практика зв'язків органів виконавчої влади з тими, на кого вони здійснюють свій вплив, передбачає насамперед інформування громадськості з метою надання їй загального уявлення про діяльність, реалізацію планів та проблеми, які доводиться їм розв'язувати. Для досягнення цієї мети використовуються такі основні види комунікативних каналів:

- безпосереднє спілкування - особисті контакти між громадянами (об'єднаннями громадян), з одного боку, і посадовими особами органу влади - з іншого;
- спілкування за допомогою засобів зв'язку (телефон, різноманітні форми особистого листування);
- опосередковане спілкування через засоби масової інформації (преса, телебачення, радіо, комп'ютерні мережі тощо).

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» визначає порядок всебічного та об'єктивного висвітлення діяльності органів виконавчої влади засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування, є складовою частиною законодавства України про інформацію. Ст. 2 цього Закону визначає основні засади висвітлення діяльності органів виконавчої влади ЗМІ, а саме: засоби масової інформації України відповідно до законодавства України мають право висвітлювати всі аспекти діяльності органів виконавчої влади.

Органи виконавчої влади зобов'язані надавати ЗМІ повну інформацію про свою діяльність через відповідні інформаційні служби, забезпечувати журналістам вільний доступ до інформації, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю», не чинити на них будь-якого тиску і не втручатись в їх виробничий процес. Засоби масової інформації можуть проводити власне дослідження і аналіз діяльності органів виконавчої влади, їх посадових осіб, давати їй оцінку, коментувати.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

У ст. 6 Закону України «Про інформацію» підкреслюється, що для висвітлення діяльності органів виконавчої влади їх інформаційні служби мають право на такі *форми підготовки та оприлюднення інформації:*

- випуск і поширення бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо;
- проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації;
- підготовка і проведення теле- і радіопередач;
- забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- створення архівів інформації про діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України.

Брифінги є короткими презентаціями для обраних офіційних представників і/або засобів масової інформації, аби вони були поінформовані про хід виконання конкретного робочого плану.

Проведення брифінгів є доцільним у зв'язках з громадськістю у тому випадку, коли впровадження певної ініціативи має вплив на відповідну цільову групу. Зустрічі, що їх наразі проводять суспільні та громадські клуби та організації, як правило, проходять у вигляді брифінгів.

Прес-реліз - це повідомлення, що містить важливу новину чи корисну інформацію для широкої аудиторії. Прес-реліз може розсилатися поштою, факсом, електронною поштою. Прес-реліз вважається головним видом універсальних матеріалів для ЗМІ, тобто однаково може відповідати вимогам редакцій і газет, і радіо, і телебачення. Прес-реліз має бути стислим, фактомістким, виконувати передусім інформаційну і роз'яснювальну функцію.

Друковані презентаційні та інформаційні матеріали - буклети, брошури, листівки, плакати, вісники - дають змогу контролювати процес створення позитивного іміджу організації, служби, закладу. Підготовка такої продукції вимагає планування та організації цікаво написаного повідомлення, вибору привабливого дизайну.

Газетні реклами або вкладки, написані ким-небудь з представників уряду, можуть бути ефективним засобом зв'язку як з найбільш активними громадянами, так і з громадськістю загалом.

Вставка - інформаційний листок, що поширюється разом з місцевими газетами. Вставки мають високий рівень поширення інформації і зазвичай використовуються на початку проекту. Вони викликають інтерес, описують проблеми, що розглядатимуться, і визначають рамки можливостей залучення громадськості до процесу виконання проекту. Додатки до газет можуть виконувати

Основними струментами взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю варто вважати:

- брифінг;
- прес-реліз
- анонс
- прес-пам'ятка;
- пакети для преси або медіа-комплекти;
- «радіозаготівка»;
- прес-конференція;
- інтерв'ю; виставки;
- газетні статті;
- газетні реклами і вкладки;
- підготовка буклетів і брошур;
- громадські слухання;
- громадські дорадчі комітети;
- опитування громадської думки;
- громадська експертиза;
- громадсько-професійна експертиза;
- веб-сторінки.

ВИДАННЯ ДЛЯ

ці самі функції або розкривати проблеми детальніше через основні статті або рекламні повідомлення. Це може бути платне рекламне повідомлення.

Практика свідчить, що позитивні результати досягаються при безпосередньому *спілкуванні* посадових та службових осіб з громадянами в установах чи телефоном. Із цією метою практикуються «гарячі лінії» для прийому запитів населення, публікуються телефонні номери керівників та служб, за якими громадяни можуть отримати необхідну інформацію.

Деякі органи влади та керівники практикують безпосереднє телефонне спілкування з широкими верствами населення в наперед визначений час, а також спілкування з телеглядачами, радіослухачами в прямому ефірі або з читачами друкованих ЗМІ під час телефонних розмов у редакції. Така практика спілкування членів Кабінету Міністрів України, керівників органів виконавчої влади з громадськістю стала в Україні вже традиційною.

Важливе значення у регулюванні взаємин між громадянами і органами влади відіграє *прийом громадян* відповідними посадовими особами, а також робота із зверненнями громадян.

Прес-конференція - це зустріч офіційних осіб з представниками засобів масової комунікації, що проводиться з метою надати журналістам важливу інформацію та відповісти на їх запитання. Така форма взаємин органів державного управління із ЗМІ є досить поширеною.

Окрему увагу потрібно звернути на наявність засобів подання інформації, які відіграють важливу роль під час обговорення, оскільки привертають увагу учасників, сприяють розумінню, запам'ятовуванню та підсилюють усні повідомлення виступаючих.

До основних засобів подання інформації належать: фліпчарт або дошка; плакати (блокноти для фліпчарту); мультимедійний проектор для слайдів; роздатковий матеріал.

Брифінг - коротке інформаційне повідомлення для групи журналістів, яке, зазвичай, робиться офіційною особою, представником уряду чи якихось високих інстанцій. Це досить мобільна комунікативна форма. До неї вдаються в тих випадках, коли необхідно поширити термінову інформацію, в тому числі про несподівані, непередбачувані події. Якщо на прес-конференцію журналістів запрошують за 5-7 днів до проведення, то на брифінг - напередодні, а то і в день проведення. Тривалість брифінгу - в межах півгодини. Серед журналістів обов'язково поширюють текст матеріалу (документа), який оголошується, або текст виступу відповідної особи, в якому стисло викладені всі факти, цифри, інші дані. Після брифінгу не допускається жодних контактів із журналістами (після прес-конференції обмін інформацією продовжується під час спілкування на фуршеті).

Поширеним явищем у нашій країні є інформування громадськості про діяльність органів влади через їх власні друковані й електронні засоби інформації.

Серед сучасних методів комунікації з громадськістю можна виокремити публічні дебати, форуми, сторінки в соцмережах, інтернет-конференції, прес-клуби, електронні видання.

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

12.3. Роз'яснювальна робота та висвітлення діяльності

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

12.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

Консультативно-дорадчі органи - органи, що утворюються для погодженого вирішення питань реалізації державної політики у певній сфері чи галузі, координації діяльності центральних і місцевих органів державної влади.

Метою діяльності консультативно-дорадчих органів є:

- організація виконання актів органів виконавчої влади;
- координація діяльності суб'єктів з питань, вирішення яких входить до їх компетенції;
- виконання конкретних доручень і завдань від органу виконавчої влади.

Для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі держадміністрації створюється громадська рада. Законодавчою підставою для їх діяльності є постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

Основні завдання громадської ради:

- сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органу;
- сприяння врахуванню органом громадської думки під час формування та реалізації державної політики.

Громадська рада відповідно до покладених на неї завдань:

- готує та подає органу пропозиції до орієнтовного плану проведення консультацій з громадськістю, а також щодо проведення консультацій, не передбачених таким планом;
- готує та подає органу пропозиції щодо організації консультацій з громадськістю;
- подає органу обов'язкові для розгляду пропозиції з питань, щодо яких орган проводить консультації з громадськістю, а також щодо підготовки проектів нормативно-правових актів з питань формування та реалізації державної політики у відповідній сфері, удосконалення роботи органу;
- проводить відповідно до законодавства громадську експертизу діяльності органу та громадську антикорупційну експертизу нормативно-правових актів та проектів нормативно-правових актів, які розробляє орган;
- здійснює громадський контроль за врахуванням органом пропозицій та зауважень громадськості, забезпечення ним прозорості та відкритості своєї діяльності, доступу до публічної інформації, яка знаходиться у його володінні, а також дотриманням ним нормативно-правових актів,

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

спрямованих на запобігання та протидію корупції;
- інформує в обов'язковому порядку громадськість про свою діяльність, прийняті рішення та їх виконання на офіційному веб-сайті органу та в інший прийнятний спосіб;
- збирає, узагальнює та подає органу інформацію про пропозиції інститутів громадянського суспільства щодо вирішення питань, які мають важливе суспільне значення;
- організовує публічні заходи для обговорення актуальних питань розвитку галузі чи адміністративно-територіальної одиниці;
- готує та оприлюднює щорічний звіт про свою діяльність.

Громадська рада має право:
- утворювати постійні та тимчасові робочі органи (правління, секретаріат, комітети, комісії, експертні групи тощо);
- залучати до роботи ради працівників органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представників вітчизняних та міжнародних інститутів громадянського суспільства, експертних і наукових організацій, підприємств, установ та організацій (за згодою їх керівників), а також окремих фахівців (за згодою);
- організовувати і проводити семінари, конференції, засідання за круглим столом та інші заходи;
- отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування інформацію, необхідну для забезпечення діяльності ради;
- отримувати від органу проекти нормативно-правових актів з питань, що потребують проведення консультацій з громадськістю, у триденний строк після початку таких консультацій.

До складу громадської ради можуть бути обрані:
- представники інститутів громадянського суспільства, які зареєстровані в установленому порядку і провадять діяльність на території України;
- до складу громадської ради при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які провадять свою діяльність у сфері, що пов'язана з діяльністю відповідного органу, та в статуті (положенні) яких визначені відповідні цілі і завдання діяльності.

Інститут громадянського суспільства для участі в установчих зборах делегує одного представника, який одночасно є кандидатом на обрання до складу громадської ради.

До складу громадської ради не можуть бути обрані представники інститутів громадянського суспільства, які є

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

народними депутатами України, депутатами Верховної Ради Автономної Республіки Крим та місцевих рад, посадовими особами органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та місцевого самоврядування.

Склад громадської ради формується на установчих зборах шляхом рейтингового голосування за осіб, які особисто присутні на установчих зборах та кандидатури яких внесені інститутами громадянського суспільства.

Кількісний склад громадської ради визначається установчими зборами та не може становити більш як 35 осіб.

Строк повноважень складу громадської ради - два роки.

Варто зауважити, що на сайті органу виконавчої влади в обов'язковому порядку створюється рубрика, в якій оприлюднюються: список членів, структура, плани роботи, протоколи засідань та рішення громадської ради, анонси та прес-релізи заходів, що проводяться громадською радою. Наповнення цієї рубрики здійснюється спільно громадською радою та підрозділом щодо взаємодії з громадськістю та ЗМІ.

Відповідно до положень частин першої, восьмої статті 14 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» для підготовки рекомендацій щодо виконання завдань органу виконавчої влади може утворюватися *колегія* як консультативно-дорадчий орган. Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів приймає міністр, керівник іншого центрального органу виконавчої влади.

Постановою Кабінету Міністрів України від 02 жовтня 2003 року № 1569 затверджено Типове положення про колегію міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади і місцевої державної адміністрації.

Відповідно до зазначеного Положення колегія міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації є консультативно-дорадчим органом і утворюється для підготовки рекомендацій щодо виконання міністерством, іншим центральним органом виконавчої влади, місцевою держадміністрацією своїх завдань, погодженого вирішення питань, що належать до їх компетенції, та для колективного і вільного обговорення найважливіших напрямів їх діяльності.

Колегія міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації:

1) обговорює і приймає рішення щодо перспектив і найважливіших напрямів діяльності відповідного міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації;

2) розглядає пропозиції щодо:

- удосконалення законодавства;
- забезпечення співпраці з міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

12.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

ДЛЯ СЛУЖБОВОГО ВИКОРИСТАННЯ

держадміністраціями, органами місцевого самоврядування під час виконання покладених на них завдань;
- розширення міжнародного співробітництва у відповідній галузі (сфері діяльності), регіоні, на території;
- формування та реалізації державної політики у відповідній галузі (сфері діяльності), регіоні, на території;

3) обговорює прогнози і програми соціально-економічного розвитку відповідної галузі (сфери діяльності), регіону, території, інші державні програми та визначає шляхи їх реалізації;

4) розглядає питання про стан дотримання фінансової, бюджетної дисципліни, збереження та використання державного майна, здійснення внутрішнього фінансового контролю та усунення виявлених недоліків;

5) розробляє пропозиції щодо вдосконалення діяльності міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, їх територіальних органів, місцевої держадміністрації, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління;

6) аналізує стан роботи міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, місцевої держадміністрації з питань забезпечення прав і свобод людини і громадянина;

7) розглядає результати роботи міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, їх територіальних органів, місцевої держадміністрації, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, а також інших підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності і підпорядкування (в межах компетенції);

8) аналізує стан дотримання законодавства з питань державної служби, організаційно-кадрової роботи та виконавської дисципліни;

9) розглядає інші питання, пов'язані з реалізацією завдань, покладених на міністерство, інший центральний орган виконавчої влади, місцеву держадміністрацію.

Інші консультативно-дорадчі органи можуть мати назву комісій, комітетів, рад, робочих груп, служб тощо. Завдання та функції органів, а також порядок їхньої діяльності визначаються в окремому положенні про орган. Персональний склад консультативно-дорадчого органу затверджується головою відповідного органу виконавчої влади.

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

12.4. Діяльність консультативно-дорадчих органів

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

12.5. Проведення громадських експертиз діяльності

Наявність механізмів участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики є невід'ємною передумовою демократичного урядування. Таким механізмом, зокрема, є громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади, яку у 2008 році було передбачено в українському законодавстві постановою Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 року № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади». Пізніше повноваження проводити громадську експертизу отримали і громадські ради при органах виконавчої влади (відповідно до Типового положення про громадську раду, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 03 листопада 2010 року № 996).

Громадська експертиза - це інструмент громадського контролю та участі громадян в управлінні державними справами, який передбачає оцінку діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі.

Предметом експертизи може стати проект нормативно-правового акта, який розробляє орган виконавчої влади, або діяльність органу у певній сфері.

Орган виконавчої влади сприяє інститутам громадянського суспільства у проведенні громадської експертизи у разі надходження від нього письмового запиту із зазначенням:

- його найменування, відомостей про легалізацію, місцезнаходження та електронної адреси (за наявності);
- предмета і мети громадської експертизи;
- переліку документів та інших матеріалів, необхідних для проведення громадської експертизи;
- адреси, за якою надсилається відповідь на запит, або прізвища, ім'я та по батькові;
- особи, уповноваженої одержати таку відповідь, її контактного телефону і електронної адреси (за наявності).

Датою початку проведення громадської експертизи є день надходження належно оформленого письмового запиту.

Етапи проведення громадської експертизи:

1. Надання інформації для проведення експертизи.

Орган виконавчої влади після надходження від інституту громадянського суспільства (далі - ІГС) письмового запиту щодо проведення громадської експертизи:

1) видає у тижневий строк наказ (розпорядження) про проведення такої експертизи і заходів, пов'язаних з підготовкою матеріалів, із зазначенням прізвища, імені, по батькові та посади особи (осіб), відповідальної (відповідальних) за забезпечення взаємодії з ІГС, зміст якого доводить до відома ІГС, що ініціює

ДЛЯ ОЗНАЙОМЛЕННЯ

проведення громадської експертизи, протягом трьох днів з моменту його видання;

2) утворює у разі потреби робочу групу для підготовки матеріалів із залученням представників ІГС, що ініціює проведення громадської експертизи;

3) розміщує у тижневий строк інформацію про надходження запиту щодо проведення громадської експертизи та заходи, здійснені органом виконавчої влади з метою сприяння її проведенню, на власному веб-сайті;

4) подає ІГС матеріали або завірені в установленому порядку їх копії з урахуванням вимог та строку, визначених Законом України «Про інформацію».

2. Врахування результатів громадської експертизи.

Орган виконавчої влади після надходження експертних пропозицій:

1) розміщує їх у тижневий строк на власному веб-сайті;

2) розглядає їх на найближчому засіданні колегії за участю представників ІГС, що проводив громадську експертизу. У разі коли колегію не утворено, експертні пропозиції розглядає керівник органу виконавчої влади у двотижневий строк за участю представників ІГС, що проводив громадську експертизу;

3) розробляє і затверджує за результатами розгляду експертних пропозицій заходи, спрямовані на їх реалізацію;

4) подає у десятиденний строк ІГС, що проводив громадську експертизу, письмову відповідь про результати розгляду експертних пропозицій та заходи, спрямовані на їх реалізацію, з одночасним розміщенням відповідної інформації у засобах масової інформації та/або на власному веб-сайті;

4) надсилає нижче зазначену інформацію в письмовій та електронній формі Секретаріату Кабінету Міністрів України для розміщення на урядовому веб-сайті «Громадянське суспільство і влада».

Перелік інформації, яку орган виконавчої влади надсилає до Секретаріату Кабінету Міністрів України:

- інформацію про найменування, прізвище, ім'я, по батькові керівника, поштову адресу, контактні дані ІГС, що проводив громадську експертизу, предмет та строки її проведення;
- експертні пропозиції, подані ІГС за результатами проведеної громадської експертизи;
- затверджені органом виконавчої влади заходи для реалізації експертних пропозицій;
- відповідь органу виконавчої влади ІГС про результати розгляду експертних пропозицій та заходи для їх реалізації.

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

Зверніть увагу!

Порядок сприяння проведенню громадської експертизи містить імперативні норми щодо врахування експертних пропозицій. Таким чином, формально орган виконавчої влади не має права відмовити у врахуванні пропозицій за результатами громадської експертизи.

Ефективність громадської експертизи залежить від трьох чинників:

- професійності та послідовності дій експертів, які її проводять (відповідальність ІГС);
- повноти та достовірності наданої інформації, точності у виконанні вимог зі сприяння громадській експертизі (відповідальність органу виконавчої влади);
- рівня та якості взаємодії між органу виконавчої влади та ІГС (спільна відповідальність органу виконавчої влади та ІГС).

Орган виконавчої влади має право відмовити у сприянні проведенню громадської експертизи тільки у таких випадках:

- із запитом про проведення експертизи звернулася організація (група осіб), що не визнається Порядком сприяння проведенню громадської експертизи інститутом громадянського суспільства (окрім громадської ради);
- поданий ІГС запит не містить усіх обов'язкових реквізитів (див. вище).

Перелік нормативно-правових актів:

- *Закон України від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII «Про інформацію»;*
- *Закон України від 23 вересня 1997 року № 539/97-ВР «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»;*
- *Закон України від 11 жовтня 2003 № 1160-IV «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;*
- *Указ Президента України від 04 листопада 2016 року №487/2016 «Питання Координаційної ради сприяння розвитку громадянського суспільства»;*
- *Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формування та реалізації державної політики»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 року № 976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади»*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

- *Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квітня 2015 року № 234 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 року № 976 від 3 листопада 2010 року № 996»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 04 січня 2002 року № 3 «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 20 червня 2012 року № 658 «Про утворення Ради голів громадських рад при органах виконавчої влади»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2012 року № 671 «Деякі питання реалізації в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»;*
- *Постанова Кабінету Міністрів України від 02 жовтня 2003 року № 1569 «Про затвердження Типового положення про колегію міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади і місцевої державної адміністрації»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2004 року № 759-р» «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 вересня 2010 року № 1912-р «Деякі питання удосконалення роз'яснювальної роботи органами виконавчої влади»;*
- *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2010 року № 2311 «Про проведення публічного громадського обговорення системних соціально-економічних реформ».*

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ

РОЗДІЛ XII. ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА КОМУНІКАЦІЇ

ДОДАТКИ

Додаток 1. Порядок проведення органами виконавчої влади консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики[1]

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ З ПИТАНЬ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

1. Органи виконавчої влади **щороку складають орієнтовний план проведення консультацій** з громадськістю

2. Строк проведення консультацій з громадськістю визначається органом виконавчої влади і **повинен становити не менш як 15 календарних днів** і розпочинається **з дня оприлюднення інформаційного повідомлення** про їх проведення

3. Під час проведення електронних консультацій з громадськістю **враховуються строки та порядок оприлюднення проектів нормативно-правових і регуляторних актів**, визначені Законами України «Про доступ до публічної інформації» та «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»

4. Орган виконавчої влади **протягом трьох робочих днів з початку проведення консультацій** з громадськістю **подає громадській раді проекти відповідних нормативно-правових актів** та інформаційно-аналітичні матеріали до них

5. Порядок організації та проведення органом виконавчої влади публічного громадського обговорення, електронних консультацій з громадськістю та вивчення громадської думки визначені у пунктах 14-19 та 23-24 **Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996**

6. **За результатами** публічного громадського обговорення, електронних консультацій з громадськістю, вивчення громадської думки **органи виконавчої влади готують звіт, в якому зазначається:**
- найменування органу виконавчої влади
- зміст питання або назва проекту акта, що виносилися на обговорення
- інформація про осіб, що взяли участь в обговоренні
- інформація про пропозиції, що надійшли до органу виконавчої влади за результатами обговорення, із зазначенням автора кожної пропозиції
- інформація про врахування пропозицій та зауважень громадськості з обов'язковим обґрунтуванням прийнятого рішення та причин неврахування пропозицій та зауважень
- інформація про рішення, прийняті за результатами обговорення

7. **Звіт про результати** публічного громадського обговорення та електронних консультацій з громадськістю **орган виконавчої влади в обов'язковому порядку доводить до відома громадськості шляхом оприлюднення не пізніше ніж через два тижні після прийняття рішень** за результатами обговорення:
- на своєму офіційному веб-сайті
- урядовому веб-сайті «Громадянське суспільство і влада» (у разі проведення електронних консультацій з громадськістю на зазначеному веб-сайті)
- в інший прийнятний спосіб

ФОРМИ ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Публічне громадське обговорення
(конференції, форуми, громадські слухання, засідання за круглим столом, збори, зустрічі (наради) з громадськістю, Інтернет-конференції, відеоконференції)

Електронні консультації з громадськістю (безпосередня форма)
- проводяться у підрубриці «Електронні консультації з громадськістю» рубрики «Консультації з громадськістю» офіційного веб-сайту органу виконавчої влади
- використовується також урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада» - http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu

Вивчення громадської думки (опосередкована форма)
здійснюється шляхом:
- *проведення соціологічних досліджень та спостережень* (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи тощо);
- *створення телефонних «гарячих ліній», проведення моніторингу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів* у друкованих та електронних засобах масової інформації для визначення позиції різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін;
- *опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень* з питання, що потребує вивчення громадської думки

[1] Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

За загальною редакцією Костянтина ВАЩЕНКА

Авторський колектив:
Марина КАНАВЕЦЬ
Юлія ЛИХАЧ
Анжела КУКУЛЯ
Вікторія ДІВАК
Іван РОЩИН
Оксана БУТЕНКО
Олена РАЧИНСЬКА
Роман МІЩЕНКО
Роман ПОПОВ
Сергій КУХ
Юлія ФЕДИНА
Юрій ЩЕПОТКО

ДЛЯ ПЕРЕГЛЯДУ