

*Проект Головного управління  
державної служби України,  
розроблений на виконання доручень  
Президента України та Прем'єр-міністра України,  
для громадського обговорення  
станом на 07.06.2010.  
Електронна пошта для пропозицій:  
andriy.vyshnevsky@center.gov.ua*

**КОНЦЕПЦІЯ**  
**Державної цільової програми**  
**реформування державного управління та державної служби**  
**на 2011 – 2015 роки**

**Загальна частина**

Конкурентоспроможність України, сталість її розвитку, належний рівень життя громадян поряд з іншими чинниками суттєво залежать від ефективності функціонування системи державного управління загалом та її основи – корпусу державних службовців.

За останні 60 — 70 років розвинені країни з метою посилення власної глобальної конкурентоспроможності пройшли декілька етапів реформування систем державного управління з метою адаптації правової основи, інституційних механізмів та процедур діяльності до нових цілей та пріоритетів державного розвитку, зумовлених суспільно-економічними потребами в умовах зростання складності та взаємозалежності світу.

Організаційно-правові засади державної служби цих країн, як основи системи державного управління, забезпечують її адекватність політичній системі, авторитет серед громадськості та високу ефективність діяльності. Розмежування державної служби та політичної діяльності, наявне в усіх країнах – членах ЄС, усунуло пряме політичне керування державною службою та водночас зміцнило політичне лідерство й демократичний контроль над її діяльністю.

Інтенсивне впровадження протягом останніх 15 років інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) розвиненими країнами сприяло суттєвому підвищенню ефективності виконання державних функцій завдяки перетворенню державного управління на систему справді масового обслуговування, спроможну оперативно та якісно надавати широкий спектр адміністративних послуг громадянам та бізнесу в інтерактивному режимі, а також завдяки покращенню можливостей для залучення громадян та неурядових організацій до формування та реалізації державної політики в різних сегментах життєдіяльності суспільства.

**Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована програма**

Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні протягом останніх 10 років свідчить про те, що вона рухається до моделі нового державного менеджменту. Однак попри те, що з моменту проголошення

незалежності України організаційна структура апарату управління зазнала близько 350 трансформацій, сьогодні державне управління все ще не відповідає стратегічному курсу країни до європейських стандартів демократичного врядування, оскільки залишається неефективним, схильним до корупції, внутрішньо суперечливим через вбудований конфлікт інтересів, надмірно централізованим, закритим від суспільства, громіздким і відірваним від потреб громадянина.

Сьогодні маємо розмиті повноваження вищих ешелонів влади, розбалансовану систему органів виконавчої влади, частина з яких юридично не перебуває під контролем Уряду, і, як наслідок, недостатню спроможність Кабінету Міністрів України повною мірою виконувати свою роль як стратегічного та координуючого центру виконавчої влади. Ефективна і стала система урядування передбачає правові та інституційні рамки, які обмежують кількість типів державних органів і дають їм чітку правову основу, наразі в Україні практично відсутні обґрунтовані принципи побудови системи та структури органів влади, а механізм підпорядкування та звітності є недостатньо ефективним та прозорим.

Це має наслідком обмежені можливості для економічного та людського розвитку, недостатній рівень глобальної конкурентоспроможності країни, зокрема, за показником якості державних інституцій, внутрішньої та зовнішньої безпеки, високий рівень корупції та низький рівень задоволеності громадян діяльністю органів державної, у тому числі виконавчої влади:

- 143 місце за індикаторами державного управління Світового Банку серед 212 країн;
- 82 місце за індексом глобальної конкурентоспроможності, причому за показником якості державних інституцій — на 120 місці серед 133 країн;
- 146 місце за індексом сприйняття корупції Transparency International серед 180 країн;
- 62 місце за рівнем послуг он-лайн (рейтинг країн — членів ООН) із 190 країн.

Проблема, на розв'язання якої спрямована Програма, полягає у необхідності розроблення комплексної стратегії подальшого розвитку основних інститутів державного управління, у тому числі організаційно-правових засад функціонування та кадрового забезпечення. Реалізація цього завдання передбачає науково обґрунтоване визначення раціональної структури системи центральних органів виконавчої влади та оптимізацію розподілення функцій між державними інститутами, а також скоординовані на державному рівні дії у проведенні поетапного реформування системи державного управління на основі принципу безперервності державного управління без погіршення якості.

### **Аналіз причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання програмним методом**

Протягом останнього десятиріччя відбулись суттєва зміна ролі держави в економіці, насамперед, у зв'язку з приватизацією більшості промислових підприємств, нерухомого майна, розпаюванням земель сільськогосподарського призначення та аграрною реформою, а також підготовкою до політичної

асоціації та створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом. Водночас зміни в структурі державного управління країни здійснювалися несистемно, без достатнього наукового обґрунтування та використання емпіричного досвіду, у результаті чого сьогодні наявна низка ключових проблем системи врядування:

1. Відсутність чітких засад та критеріїв побудови інституційної структури системи державного управління, що зумовлює:

- внутрішню суперечливість та громіздкість системи державного управління, неадекватний розподіл державних функцій між органами влади;
- розмаїття наявних організаційно-функціональних статусів органів влади;
- відсутність чіткого зв'язку між функціями, які виконує орган влади, його назвою і статусом у системі центральних органів виконавчої влади;
- недосконалість визначення змісту державних функцій, виконання яких покладено на окремі органи виконавчої влади, їх неузгодженість та дублювання;
- край централізовану систему формування та реалізації державної політики в різних сферах життєдіяльності держави;
- обмежені можливості розвитку у міністерствах політичної спроможності та стратегічного керівництва сферою управління;
- складні і непрозорі процедури надання державних послуг, відсутність нормативно закріплених стандартів їх надання;
- слабкість системної кореляції відповідності державних функцій потребам і запитам громадян, бізнесу та суспільства в цілому.

2. Незахищена від політичного впливу державна служба та правова невизначеність основних засад її функціонування, що зумовлює:

- відсутність чіткого розподілу посад державних службовців на політичні та адміністративні;
- високу плинність кадрів та пов'язаний з цим низький рівень професійності державної служби, недостатній рівень управлінських компетенцій через втрату інституційної пам'яті;
- відсутність єдиних стандартів прийняття на державну службу та дієвої системи мотивацій просування по службі;
- недосконалість визначення прав, обов'язків та відповідальності державних службовців та пов'язане з цим зниження відповідальності щодо виконання посадових обов'язків та поточних завдань;
- недостатню соціальну та правову захищеність державних службовців, зокрема незахищеність від незаконних дій чи рішень керівництва;
- рівень оплати праці, що не забезпечує гідний рівень життя державному службовцю, високий рівень диспропорції в оплаті праці вищого корпусу державної служби та державних службовців 5, 6, 7 категорій;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, у тому числі невідповідність освітньо-професійних програм сучасним вимогам щодо професійних знань, умінь та навичок державних службовців для ефективного розв'язання суспільно-економічних завдань;

- неналежну увагу до етики та цінностей державної служби, зокрема недосконале врегулювання конфлікту інтересів на службі, що є передумовою виникнення корупції.

3. Недостатній рівень впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі державного управління, що зумовлює:

- недостатньо дієві механізми зворотного зв'язку, що не дають змоги вчасно реагувати на суспільні потреби та проблеми соціально-економічного характеру;
- неефективне управління людськими ресурсами на державній службі, зокрема щодо планування персоналу, добору кадрів, заміщення вакантних посад, отримання аналітичних довідок стосовно кількісного та якісного складу персоналу в системі державної служби тощо;
- неефективну та складну міжвідомчу взаємодію, відсутність загального (відомчого та міжвідомчого) електронного документообігу, нераціональне співвідношення між малокваліфікованою рутинною та аналітичною роботою державних службовців, перевантаження масивним звітуванням та паперовим документообігом, що зумовлює низьку ефективність і високу вартість управлінської діяльності;
- відсутність цілісного бачення системи електронного урядування.

Перелічені чинники характеризують окреслену проблему як комплексну, розв'язання якої вимагає залучення сукупності організаційно-правових механізмів та значних інтелектуальних, людських і фінансових ресурсів.

У зв'язку з цим вирішення цієї проблеми нарізно центральними органами виконавчої влади в межах реалізації функцій, визначених власними положеннями, та в рамках їх бюджетних програм має обмежені можливості для досягнення кінцевої мети, зокрема:

- в частині створення збалансованої раціональної системи і структури органів виконавчої влади;
- існує ризик невиправданого збільшення загальних витрат державних коштів та часових перевитрат через неврахування помилок та недоліків реформування окремими органами влади, різновекторність виконання завдань;
- неочевидність змін та їх ефективності зменшить довіру до реформи як громадськості, так і державних службовців;
- існує ризик несумісності елементів електронного урядування, запровадженого окремими органами державної влади з міркувань власної доцільності без огляду на інтереси системи врядування в цілому, що спричинить додаткові труднощі оптимізації відомчої та міжвідомчої взаємодії тощо.

Разом з тим забезпечення державної підтримки вирішення проблеми шляхом затвердження Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 -2015 роки хоча і вимагає додаткових фінансових витрат з державного бюджету, однак забезпечить:

- чітку стратегію розвитку сталої та дієвої системи врядування;
- координацію зусиль усіх заінтересованих органів виконавчої влади, державних установ та організацій, а також зовнішніх консультантів, експертних груп при відповідних органах виконавчої влади на підтримку

заходів Програми;

- підтримку реформи з боку розвинених країн та міжнародних організацій, зокрема дасть змогу безповоротно отримати 70 млн. євро зовнішньої допомоги Європейського Союзу, наданої у формі бюджетної підтримки на проведення реформи державного управління відповідно до фінансової угоди у рамках Національної індикативної програми на 2011 – 2013 роки;
- мінімально можливі часові рамки суттєвого поліпшення системи державного управління та державної служби, що вкрай важливо з огляду на нагальність їх реформування.

Зазначене обумовлює доцільність розв'язання викладеної проблеми програмним методом шляхом розроблення Державної цільової програми „Реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки” (далі – Програма), що гарантує досягнення бажаного результату в реформуванні державного управління та державної служби.

### **Мета програми**

Побудова ефективної моделі врядування на загальнодержавному і регіональному рівні шляхом оптимізації системи органів виконавчої влади та розвитку системи державної служби на основі власних адміністративних традицій та кращих практик європейського врядування з метою послідовного поліпшення державного регулювання в інтересах громадян та надання їм якісних державних послуг, покращення відносин між громадськістю та владою, покращення іміджу державної служби, створення інституційних передумов для сталого розвитку держави з орієнтацією на довгострокові результати та підвищення її глобальної конкурентоспроможності.

Досягнення мети здійснюється на засадах:

- верховенства права, що передбачає законність, незаангажованість і передбачуваність урядових рішень;
- чутливості, що передбачає вчасне реагування на законні очікування і потреби громадян;
- ефективності і результативності, що передбачає досягнення запланованих загальнодержавних цілей з раціональним використанням ресурсів;
- відкритості та прозорості, що передбачає публічний та своєчасний доступ до інформації;
- професійності, що передбачає гарантування належного рівня компетенцій та спроможності державних службовців;
- підзвітності, що передбачає чітко визначену законодавством відповідальність посадових осіб.

### **Визначення оптимального варіанта розв'язання проблеми на основі порівняльного аналізу можливих варіантів**

Існує кілька базових варіантів впровадження реформи.

#### ***1. На організаційному рівні***

**Комплексне реформування:** підготовлене та одночасне проведення реформи з підготовчим етапом (розробка нових положень про органи та конкретного плану заходів) та внесенням всіх необхідних змін до законодавства (відповідно до обраного варіанту на нормативно-правовому рівні), що забезпечить наочну ефективність та результативність реформи.

*Ризики:* підготовча робота не зможе врахувати всіх можливих складнощів комплексного впровадження, що буде вимагати широкої акумуляції зусиль під час проведення реформи.

**Поетапне реформування:** 1 етап – повний пакет змін до законодавства в пілотних секторах; 2 етап – аналіз діяльності реформованих секторів/областей, врахування помилок та недоліків, удосконалення методики; 3 етап – повний пакет змін в усіх інших секторах державного управління/областях з врахуванням помилок при впровадженні реформи в пілотних зонах.

*Ризики:* поступовість реформ може призвести до їх невиконання через неочевидність змін та їх ефективності, зменшення довіри до реформи серед громадян та державних службовців.

## **2. На законодавчому рівні**

### **Із внесенням змін до Конституції України в частині:**

- 1) визначення статусу незалежних регуляторів;
- 2) виключення положень, що стосуються Фонду державного майна України, Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Національної ради з питань телебачення та радіомовлення України;
- 3) уточнення статусу місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- 4) введенням інститутів публічної влади і публічної служби;
- 5) визначенням статусу Вищої ради публічної служби.

*Ризики:* складність процедури внесення змін до Конституції України.

### **Без внесення змін до Конституції України.**

*Ризики:* варіант не зможе забезпечити повної незалежності регуляторів, політичної нейтральності, стабільності та єдності інституту публічної служби.

## **3. У зв'язку з територіальною організацією влади**

- 1) з **повним реформуванням** адміністративно-територіального устрою України аж до рівня села і селища (включно з укрупненням сільських і селищних громад);
- 2) з **частковим реформуванням** адміністративно-територіального устрою України (укрупнення сільських районів у наявних межах областей);
- 3) **у межах чинного адміністративно-територіального устрою.**

Оптимальним на даному етапі розвитку України видається варіант поетапного реформування її державного управління та державної служби без реформування адміністративно-територіального устрою та поширенням Закону України «Про державну службу» на частину посадових осіб місцевого самоврядування (тих, що проходять службу в органах місцевого самоврядування) без внесення змін до Конституції України.

## **Шляхи і способи розв'язання проблеми, строк виконання програми**

Програма розрахована на п'ять років і реалізується протягом 2011 – 2015 років. Програма передбачає здійснення трьох завдань та десяти підзавдань:

- **Реформування виконавчої влади та розбудова самоврядних професійних асоціацій:**
  - реформування системи центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів;
  - реформування місцевих органів виконавчої влади;
  - врегулювання правового статусу та розбудова інституційної спроможності самоврядних професійних асоціацій;
  - впровадження стратегічного планування у діяльність органів виконавчої влади, пов'язання середньострокового планування з бюджетним процесом, впровадження методу управлінської діяльності, що базується на оцінці результатів.
- **Побудова системи державної служби:**
  - побудова системи функціонального управління державною службою;
  - реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
  - інституціоналізація та розвиток вищого корпусу державної служби;
  - побудова системи управління конфліктом інтересів та запобігання корупції на державній службі.
- **Впровадження електронного урядування у системі органів виконавчої влади:**
  - побудова системи надання державних послуг on-line через єдину точку доступу у мережі інтернет;
  - створення інформаційно-аналітичної системи підтримки функціонального управління державною службою (ІАС ФУДС);
  - перехід системи органів виконавчої влади на безпаперові технології електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису.

### **1. Реформування державної адміністрації та розбудова самоврядних професійних асоціацій**

Пропонується упорядкувати систему центральних органів виконавчої влади через її реконструкцію і приведення до трирівневої схеми на основі результатів проведеного функціонального обстеження у рамках Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки:

1 рівень: Кабінет Міністрів України;

2 рівень: міністерства України; національні комісії з регулювання;

3 рівень: державні служби, державні інспекції та державні агентства.

У цій системі Міністри є членами Кабінету Міністрів. Державні служби, Державні інспекції та Державні агентства контролюються і координуються відповідними міністрами або віце-прем'єр-міністрами. Національні комісії — незалежні колегіальні органи.

Усунення інституційного конфлікту інтересів, що на сьогодні є основною причиною корупції. Встановлення жорсткого обмеження на типи функцій, що закріплюються за органом влади. Забезпечити таке співвідношення типів функцій, яке б не продукувало конфлікт інтересів у діяльності органу виконавчої влади.

Пропонується обмежити кількість найменувань, що використовуються для позначення типів органів у системі виконавчої влади відповідно до типів функцій, які ним виконуються. Встановити для кожного з них співвідношення функцій, визначивши єдине для такого типу органів найменування, що позбавить органи вбудованого конфлікту інтересів, чітко розподілить функції між ними та на чверть зменшить кількість органів на центральному рівні:

Міністерство – центральний орган виконавчої влади, що здійснює функції з формування державної політики та нормативно-правового регулювання;

Державна служба – центральний орган виконавчої влади, що здійснює функції надання адміністративних послуг, а також контролю та нагляду;

Державна інспекція – центральний орган виконавчої влади, що здійснює функції контролю та нагляду;

Державне агентство – центральний орган виконавчої влади, що здійснює функції з управління державним майном;

Національна комісія – колегіальний центральний орган виконавчої влади, що здійснює функції з встановлення цін та тарифів на монопольних ринках (незалежний регулятор).

Щодо удосконалення стратегічного планування у діяльність державних установ, пов'язання середньострокового планування з бюджетним процесом, впровадження методу основанийого на оцінці результатів необхідно:

розробити методіку підготовки, оцінювання, впровадження та моніторингу інвестиційних проектів, у тому числі базуючись на методі аналізу вигід та витрат;

провести навчання для розпорядників бюджетних коштів щодо впровадження нової методіки;

провести аудит державних цільових і бюджетних програм, базуючись на критеріях, визначених методікою.

## **2. Побудова системи державної служби:**

Основним завданням реформи системи державної служби є розмежування політичних та адміністративних посад в органах виконавчої влади через прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» та поетапне його впровадження.

Пропонується у рамках державної цільової програми на основі аналізу функцій органів виконавчої влади розробити та закріпити на законодавчому рівні новий підхід до класифікації посад та системи оплати праці державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (які працюють у

виконавчих органах місцевого самоврядування) відповідно до професійних груп, змісту і обсягу повноважень, складності роботи та відповідальності. Необхідно затвердити методологію розроблення посадових інструкцій, які повинні орієнтуватися на цілі органу влади і враховувати складність, рівень відповідальності та обсяг зусиль, необхідних для виконання роботи.

Крім цього, пропонується привести до єдиного стандарту законодавче регулювання статусу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (крім тих, які обираються народом та обираються чи затверджуються відповідною радою), а також – запровадити єдину систему управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування через:

- впровадження з 2011 року обов'язкових кваліфікаційних вимог до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- впровадження нової класифікації посад на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування у відповідності до складності роботи. Вказаного пропонується досягти через паспортизацію посад шляхом опису видів робіт, які виконує державний службовець, працюючи на відповідній посаді;
- впровадження профілів професійних компетенцій державних службовців як основного елемента попереднього відбору кандидатів на посади державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також підвищення їх кваліфікації;
- запровадження нової системи оплати праці державних службовців, яка дозволить уникнути наявних міжвідомчих та територіальних розбіжностей у заробітній платі, а також зробить професії державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування конкурентними на ринку праці.

Щодо побудови системи управління конфліктом інтересів та запобігання корупції на державній службі то в першу чергу необхідно впровадити антикорупційне законодавство та створити спеціально уповноваженого центральний орган виконавчої влади з питань врегулювання конфлікту інтересів та запобігання корупції. При цьому функція врегулювання конфлікту інтересів є новою і не виконується сьогодні жодним органом, а розпоршені сьогодні функції запобігання проявам корупції будуть передані від інших органів та сконцентровані в одному відповідно до міжнародної практики. Разом з тим, досягти ефективності запобігання корупції неможливо без побудови відповідної системи професійного навчання державних службовців з питань запобігання та протидії корупції.

Метою нового формату підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за професійною програмою з питань запобігання і протидії корупції є:

- надання, оновлення знань та розвиток умінь, необхідні для ефективного розв'язання завдань професійної діяльності на державній службі щодо запобігання та протидії проявам корупції;
- приведення фахової підготовки у відповідність до сучасних вимог до професійної кваліфікації державного службовця, підняття рівня базових

знань з питань застосування антикорупційного законодавства у професійній діяльності;

- формування у державних службовців вміння застосовувати сучасні науково-теоретичні напрацювання та передовий досвід їх реалізації у відповідних галузях права, навичках й уміннях здійснювати прикладні дослідження у сфері державної служби щодо запобігання та протидії проявам корупції;
- активізація у державних службовців мотивацію потреб у постійному самовдосконаленню, формування принципів доброчесної поведінки на державній службі.

Разом з цим потребує реформування вся система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, зокрема необхідно розмежувати підготовку та підвищення кваліфікації, де підготовка має бути складовою освітнього процесу, пов'язаною з вимогами до освітньо-кваліфікаційного рівня, спеціальності та спеціалізації, а підвищення кваліфікації – складовою проходження державної служби, пов'язаною з профілем компетенцій, оцінкою результатів діяльності.

Удосконалення системи підготовки фахівців у сфері державного управління та створення системи професійного оцінювання та розвитку персоналу на державній службі можливо зробити шляхом уточнення переліку спеціальностей та спеціалізацій, удосконалення структури державного замовлення, розширення конкурентних можливостей для ВНЗ, побудови національної системи (мережі) професійного оцінювання та розвитку персоналу державної служби шляхом утворення на базі Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України (після приведення її статусу у відповідність до вимог Конституції України та законодавства про освіту) Національного центру оцінювання та розвитку персоналу державної служби при Кабінеті Міністрів України, а також переведення регіональних ЦППК у державну власність з їх реорганізацією у державні регіональні центри оцінювання та розвитку персоналу державної служби.

### ***3. Впровадження електронного урядування у системі органів виконавчої влади:***

Реалізація реформування державного управління та державної служби потребує якісно нового рівня електронної взаємодії та неможлива без використання сучасних інформаційних технологій та інфраструктурних телекомунікаційних рішень.

Створення системи надання державних послуг on-line через єдину точку доступу у мережі Інтернет передбачає поетапні дії:

- розроблення класифікації послуг та уточнення Реєстру державних та адміністративних послуг;
- розроблення технологічних карт та регламентів на основі типових методик;
- створення єдиного веб-порталу доступу до on-line послуг та впровадження автоматизованих процедур підтримки регламентів через єдине вікно;

- створення районних пунктів доступу до веб-порталу з можливістю посвідчення особи.

Створення ІАС ФУДС передбачає:

- розробку та впровадження за участі всіх органів виконавчої влади автоматизованої системи кадрового обліку на основі єдиного штатного розпису ОВВ, довідників адміністративно-територіального устрою, форм документів;
- створення національної бази електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (НБДС);
- розробку на основі НБДС аналітичних систем якісного та кількісного складу державної служби, оцінки потреб професійних кадрів у системі державної служби, попереднього відбору кадрів, формування держзамовлення щодо підготовки державних службовців за відповідною кваліфікацією;
- створення веб-порталу державної служби для надання інформаційних та інтерактивних послуг з питань проходження державної служби, працевлаштування, дистанційного навчання, тестування, сертифікації з використанням електронного цифрового підпису;
- створення та введення в дію основного та резервного центрів обробки даних для забезпечення веб-доступу до даних та функцій ІАС ФУДС.

Впровадження ІАС ФУДС потребує відповідного нормативно-правового забезпечення, зокрема, порядку формування штатного розпису, ведення кадрового обліку, зокрема особових справ, в електронному вигляді засобами ІАС ФУДС тощо.

Програмою передбачається перехід в повному обсязі до електронного документообігу між органами виконавчої влади:

- виконання Плану заходів з переходу ОВВ до використання безпаперового документообігу до 2012 року з урахуванням цілей завдань і заходів пілотного проекту впровадження технологій електронного врядування;
- інтеграція відомчих систем електронного документообігу до єдиної системи на основі єдиних довідників, забезпечення (за необхідності) органів виконавчої влади програмно-технічним комплексом автоматизації документообігу або запровадження єдиних форматів та протоколів обміну електронними документами;
- імплементація системи надання on-line послуг до інтегрованої системи електронного документообігу органів виконавчої влади.

Усі три компоненти запропонованої реформи реалізовуватимуться синхронно у взаємному зв'язку у чотири етапи: 2011 рік – проведення досліджень, розроблення інструментарію та нормативно-правової бази для реалізації пілотних проектів, 2012 – 2013 роки – реалізація пілотних проектів, аналіз їх результатів, 2014 рік – удосконалення інструментарію та розроблення нормативно-правової бази для запровадження пропонуваніх змін в усій системі органів виконавчої влади та системі державної служби, 2015 – запровадження пропонуваніх змін в усій системі органів виконавчої влади та системі державної служби.

**Очікувані результати виконання програми, визначення її ефективності**

I. Підвищення конкурентоспроможності України як держави, створення умов щодо забезпечення сталості її розвитку, покращення якості життя громадян завдяки реформуванню системи державного управління, зокрема:

1. створення чітких засад та критеріїв побудови інституційної структури системи державного управління;
2. науково обґрунтоване визначення змісту комплексу державних функцій, виконання яких повинно бути покладено на систему державних органів виконавчої влади та які повинні відповідати потребам і запитам громадян, бізнесу та суспільства;
3. визначення засад ієрархії в системі державних органів виконавчої влади на основі розподілення державних функцій за категоріями;
4. раціональне розподілення виконання державних функцій як по вертикальній ієрархії, так і по горизонталі із залученням до їх виконання представників громадянського та професійного суспільства;
5. нормативне визначення процедур та стандартів надання кожної державної послуги у чіткій відповідності до державних функцій;
6. формування нової системи органів виконавчої влади, оптимізованою за змістом та переліком державних функцій, кількістю державних службовців зорієнтованої на виконання потреб громадян, бізнесу та суспільства;
7. оптимізація кількості державних цільових і бюджетних програм;
8. підвищення ефективності використанню бюджетних коштів.

II. Формування сучасної державної служби як основи сталості та розвитку системи державного управління завдяки створенню правових, організаційних, економічних та фінансових умов сприяння її функціонуванню, зокрема:

1. встановлення єдиних стандартів прийняття на державну службу та формування системи особистої, професійної, економічної та суспільної мотивацій вступу до державної служби та просування по службі;
2. зміцнення сталості системи державного управління за рахунок розмежування політичних та адміністративних посад в органах виконавчої влади;
3. удосконалення системи оцінки та розвитку персоналу на державній службі;
4. визначення вичерпної системи прав, обов'язків та відповідальності державних службовців відповідно до їх участі у реалізації державних функцій;
5. удосконалення системи підготовки фахівців у сфері державного управління
6. створення системи професійного оцінювання та розвитку персоналу на державній службі;
7. створення системи запобігання конфлікту інтересів державних службовців, формування сталої системи етичних цінностей державної служби;

8. підвищення соціального та матеріального статусу державного службовця, у тому числі гарантування рівня оплати праці, що забезпечує гідний рівень життя державному службовцю.

III. Впровадження технологій електронного урядування завдяки широкому використанню інформаційно-комунікаційних технологій у системі державного управління, зокрема:

1. створення єдиної системи відомчого та міжвідомчого електронного документообігу;
2. збільшення питомої ваги аналітичної роботи, яку повинні виконувати державні службовці за допомогою спеціального програмного забезпечення;
3. створення єдиної системи надання державних адміністративних послуг населенню та бізнесу за допомогою інтернет-технологій;
4. створення інформаційно-аналітичної системи управління людськими ресурсами на державній службі, зокрема щодо планування персоналу, добору кадрів, заміщення вакантних посад, отримання аналітичних довідок стосовно кількісного та якісного складу персоналу в системі державної служби тощо.

#### ***Критерії досягнення результатів***

- скорочення сумарної кількості центральних органів виконавчої влади та урядових органів виконавчої влади до 20 %;
- скорочення видатків на державне управління до 10 %;
- делегування 10% контрольно-наглядових функцій професійним самоврядним організаціям;
- зменшення плинності кадрів на державній службі на 5 % до кінця 2015 року;
- встановлення мінімального розміру посадового окладу державного службовця не менше ніж два розміри мінімальної заробітної плати;
- зменшення міжпосадових розбіжностей у рівні оплати праці між найнижчою і найвищою посадою державного службовця в органі виконавчої влади, що має становити не менше ніж 5 і не більше ніж 8 разів;
- підвищення рівня володіння мовами: 20% державних службовців на центральному рівні та 10% на місцевому рівні володітимуть однією з офіційних мов Ради Європи;
- забезпечення доступності державних послуг через мережу Інтернет (on-line) не менше ніж 50 %;
- гарантування 100% оприлюднення та можливості брати участь у конкурсі (on-line) через мережу Інтернет на заміщення вакантних посад державних службовців;
- забезпечення 100% створення і підтримання в актуальному стані електронних особових справ державних службовців;
- забезпечення не менше ніж на 90% міжвідомчого документообігу в електронній формі;
- скорочення видатків органів влади на канцтовари та витратні матеріали до оргтехніки не менше як на 50%.

### ***Глобальні критерії***

Глобальними критеріями досягнення мети Програми є підвищення конкурентоспроможності, що знаходить відображення у покращенні місця України у рейтингах:

- індикаторів державного управління (Worldwide Governance Indicators) Світового Банку з 143 місця до 68 місця (рівень Польщі);
- глобальної конкурентоспроможності за показником якості державних інституцій не менше як на 5 пунктів;
- сприйняття корупції «Transparency International» не менше як на 10 пунктів;
- 32 місце щодо рівня online-послуг (рейтинг країн-членів ООН) – рівень країн Балтії.

### **Оцінка фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми**

#### ***Фінансові ресурси:***

- кошти державного бюджету на 2011 – 2015 роки у розмірі 667,0 млн. грн.;
- зовнішня допомоги Європейського Союзу, що буде надана у формі бюджетної підтримки на проведення реформи державного управління згідно відповідної фінансової угоди у рамках Національної індикативної програми на 2011 – 2013 роки – близько 70,0 млн. євро (у разі забезпечення належного рівня фінансування з української сторони);
- зовнішня допомоги Європейського Союзу, що буде надана у рамках Комплексної програми інституційної розбудови згідно відповідного спільного рамкового документу – 43,0 млн. євро на 2011 – 2013 роки;
- кошти технічної допомоги Уряду Королівства Данія, що будуть надані протягом 2011 – 2013 років у рамках відповідної міжурядової угоди – 3,2 млн. євро;
- кошти технічної допомоги Уряду Канади, що будуть надані у 2011 році у рамках відповідної міжурядової угоди – 1,0 млн. канадських доларів.

#### ***Матеріально-технічні ресурси:***

- реєстр державних функцій центральних та місцевих органів виконавчої влади, що налічує 9472 функції, серед яких визначено надлишкові, виявлено дублювання функцій або їх нестачу;
- реєстр державних та адміністративних послуг, що є інноваційним інструментом покращення системи надання державних послуг на всіх рівнях;
- діюча модель «електронного міністерства» на базі Головного управління державної служби України.
- результати дослідження національної адміністративної традиції «Історія державної служби в Україні».
- новий інструмент комплексного підвищення кваліфікації державних службовців у рамках щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»;

- інституціональні інструменти Європейської Комісії Twinning і TAIEХ в Україні, спрямованих на підготовку до політичної асоціації та створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом;
- щорічний Всеукраїнський конкурс “Приязна адміністрація”, спрямований на стимулювання органів виконавчої влади до підвищення якості державних послуг, що ними надаються.

***Трудові ресурси:***

- працівники системи Головного управління державної служби України, інших центральних органів виконавчої влади – насамперед їх кадрових служб, структурних підрозділів, що займаються розвитком відповідної галузі та застосуванням інформаційних технологій;
- Рада керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади, яка має сприяти підвищенню ефективності діяльності кадрових служб органів виконавчої влади шляхом запровадження у їх роботу сучасних методів управління персоналом;
- групи аналізу політики з числа державних службовців, які працюють над пошуком стратегії та шляхів розв’язання конкретної актуальної проблеми у визначеній сфері державного управління;
- міжнародні експерти проектів технічної допомоги;
- підприємства, установи та організації усіх форм власності (на договірній основі)
- Координаційна рада у справах реформування державного управління та державної служби, яку пропонується утворити.