

1.1. Якість державного управління як складова нового підходу Європейської Комісії “Спочатку основи”

*“Якість роботи державних органів набагато важливіша за їх розмір...
Існує дуже сильна кореляція між якістю роботи державних органів та хорошими
економічними і соціальними результатами”*

Професор Френсіс Фукуяма “Політичний порядок і політичний занепад.
Від промислової революції до глобалізації демократії”, 2014 рік

Якість діяльності органів державної влади є ключовим фактором економічного розвитку країни. Існує безперечне свідчення того, що економіки держав з високим рівнем розвитку мають найрезультативніші та найефективніші органи державної влади. Належне врядування та права визначеність необхідні для стабільного бізнес-середовища... Крім того, зміцнення інституційного та адміністративного потенціалу, зниження адміністративного навантаження та підвищення якості законодавства є основою структурних перебудов і сприяє економічному зростанню та зайнятості¹.

Структура та сфера діяльності державного управління є унікальними для кожної країни, а їхня архітектура та організація є національною компетенцією. У той же час, належне врядування зачіпає як інтереси ЄС в цілому, так і окремих країн для досягнення максимальної вартості за рахунок обмежених державних коштів. Адміністративна спроможність визнається Європейською Комісією як необхідна умова для виконання зобов'язань та цілей Договору про ЄС, Стратегії ЄС щодо розумного, сталого та інклюзивного зростання “Європа – 2020”, угод про асоціацію та розширення, таких як створення стійкого зростання та робочих місць та отримання максимальної вигоди від членства в ЄС.

“Основи понад усе – консолідація реформ та зміцнення довіри” – це новий підхід Європейської комісії, який забезпечує більш пильну увагу до фундаментальних реформ. До них відносяться три стовпи: верховенство закону, економічне управління та реформа державного управління. Реформа державного управління розглядається як горизонтальний пріоритет успішного процесу приєднання².

Органи державної влади повинні мати спроможність адаптуватися до динамічних і часто руйнівних змін в економіці та суспільстві. У світі, що все більш “об’єднується”, але при цьому зберігає нестійкість та невизначеність, політика та структури, які були успішними в минулому, можуть бути недостатніми або недоцільними для служіння громадянам та бізнесу в майбутньому. Здатність відображати сьогоденні потреби та передбачати завтрашній день, достатньо швидко для адаптації гнучкість – це ті якості, що повинні стати невід’ємними рисами державного сектора. Найбільше органи державної влади повинні будувати міцну основу: етичну, результативну, ефективну та підзвітну.

Належне врядування зміцнює довіру громадськості. Якщо орган державної влади прагне ефективно здійснювати свої повноваження і вести країну до економічного процвітання, а її громадян – до безпеки і підвищення якості життя, то йому необхідно, щоб ця робота викликала довіру в очах громадськості (в особі громадян, виборців, споживачів послуг і потенційних підприємців), бізнес-середовища, можливих інвесторів та інших адміністративних структур.

1. EC (2017), “Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners”. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>

2. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “2016 Communication on EU Enlargement Policy”, Brussels, 9.11.2016, COM(2016) 715 final. Available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20161109_strategy_paper_en.pdf; Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “2018 Communication on EU Enlargement Policy”, Strasbourg, 17.4.2018 COM(2018) 450 final. Available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20180417_strategy_paper_en.pdf

Такий орган державної влади повинен бути хорошим роботодавцем, справедливим регулятором і надійним партнером.

Протягом останніх 15 років у дослідженнях Європейської Комісії “Євробарометр” простежувалася коливаюча, але загальна тенденція до зменшення рівня довіри громадськості національних парламентів та урядів, який становив в середньому лише 35% населення ЄС у листопаді 2018 року¹.

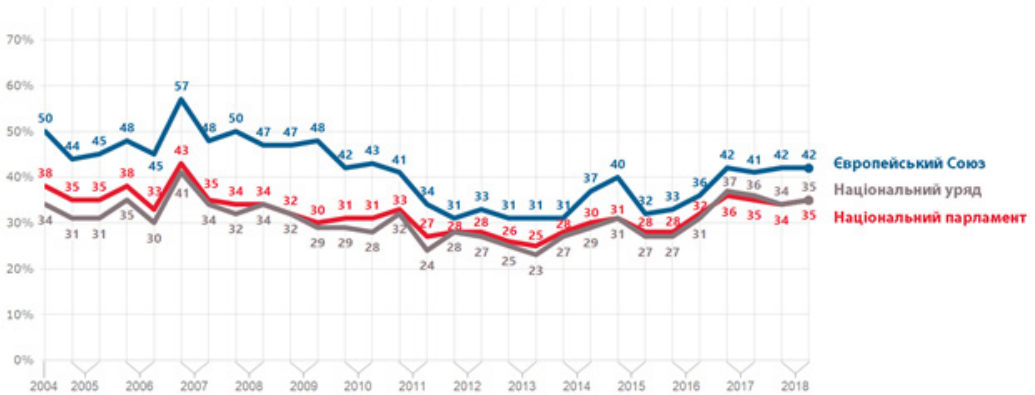


Рис. 1. Рівень довіри громадян країн-членів та кандидатів на членство в ЄС до національних парламентів та Урядів і ЄС в цілому, %

Подібне дослідження щодо поточного стану в Україні щороку проводиться соціологічною службою Центру Разумкова. Результати дослідження показують набагато вищий рівень недовіри громадян до державних органів, ніж в ЄС. Зокрема, в Україні середній рівень довіри громадян до Верховної Ради України становить 42,7% (повністю довіряють лише 4,5%), Уряду – 41,1% (повністю довіряють – 4,1%) та до органів державної влади – 19,3% (повністю довіряють – 1,5%)².

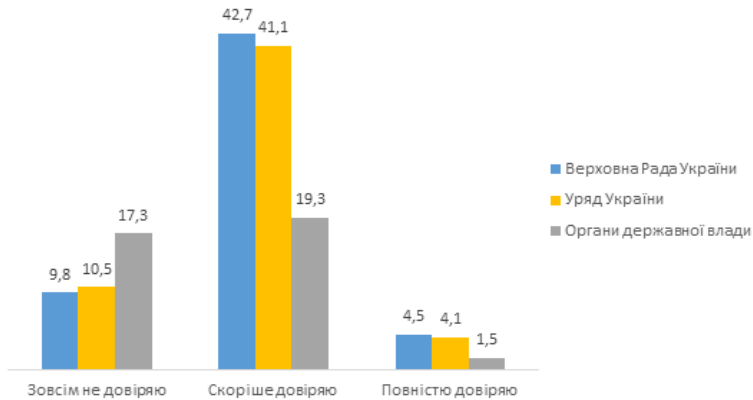


Рис. 2. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків (2017 – 2019 роки)

1. European Commission's Public Opinion Survey "Eurobarometer". Available at: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/index#p=1&instruments=STANDARD>

2. Оцінка громадянами ситуації в країні та діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків [Електронний ресурс] // Разумков Центр. – 11 жовтня 2019 року. – Режим доступу: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-institutiv-ta-politykiv>

Ці дані щодо ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади, їх підзвітності та прозорості також підтверджуються позицією України у міжнародних рейтингах.



Рис. 3. Позиція України у міжнародних рейтингах

Разом з тим, довіра до місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування вища, що, як правило, є наслідком більшої близькості цих структур до громадян і бізнесу. Державні органи також можуть вибудувувати довіру до себе на "мікрорівні" – при наданні окремих державних послуг¹. Показник довіри в такому випадку, як правило, значно вище, ніж "макродовіри" до органів державної влади в цілому, і це може пояснити їх більш високий рейтинг².

Довіру формують як очікування, так і досвід. Очікування є орієнтиром, на основі якого органи державної влади можуть коригувати свою ефективність. Як зазначено у дослідженні ОЕСР "Погляд на Уряд" 2013 року "...Виховання довіри є інвестицією у відновлення економіки і соціального благополуччя в майбутньому. Довіра – це одночасно вихідний матеріал для економічних реформ, необхідна умова для їх реалізації і в той же час – результат реформ, оскільки вона впливає на ставлення людей і організацій, а також на рішення, які стосуються економічного і соціального благополуччя. Таким чином, і в хороші, і в погані часи довіра громадян і бізнесу до уряду є умовою, необхідною для ефективного і дієвого формування політики... Створення довіри вимагає часу, а втратити її можна дуже швидко"³.

Завоювання та збереження довіри вимагає від державного управління дотримання основних принципів, таких як законність (верховенство закону), добросесність та неупередженість, а також демонстрації таких цінностей, як відкритість, ефективність та відповідальність.

Це означає "**розумну реформу**" (**smart resorm**): створення сильних і динамічних адміністративних структур, що здатні зрозуміти та задовольнити потреби громадян, бізнесу та суспільства в цілому, активні і пристосовані до майбутнього, готові відповідати на виклики щодо адаптації до цифровізації практично кожного аспекту нашого життя, тобто:

- переосмислення сфери урядування;

1. Подивіться, наприклад, рейтинги задоволеності громадян для членів ОЕСР в ЄС в дослідженні "Погляд на Уряд" 2017 року. OECD (2017), "Government at a Glance". Available at: <http://www.oecd.org/gov/govatag glance.htm>

2. Для більш детального аналізу взаємозв'язку довіри між державними адміністраціями та громадянами див. ОЕСР "Довіра до влади: оцінка доказів, розуміння політики", 47 сесія Комітету з питань державного управління, 25-26 квітня 2013 року, GOV/PGC (2013)1. – [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC\(2013\)1&docLanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC(2013)1&docLanguage=en)

3. OECD (2013), "Government at a Glance". Available at: <http://www.oecd.org/gov/govatag glance.htm>

- перебудову адміністративних процесів та переорієнтування на користувачів;
- інвестування у спроможність державних службовців та громадянського суспільства;
- ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій для задоволення потреб "онлайн-суспільства";
- покращення ділового клімату за рахунок покращення регулювання¹.

ЄС допомагає органам державної влади країн – членів та кандидатів на членство в ЄС, а також країн Європейської політики сусідства підготуватися до майбутніх викликів та актуалізувати свою діяльність. Щороку під час процесу Європейського семестру Європейська Комісія перевіряє результати діяльності органів державної влади країн-членів та кандидатів на членство в ЄС, а також основні сфери для вдосконалення. На основі цього аналізу Європейська Комісія публікує тематичні інформаційні бюлетені, включаючи інформаційний бюлетень щодо якості державного управління, а Європейська Рада приймає рекомендації щодо конкретних країн.

Європейські структурні та інвестиційні фонди (Європейський соціальний фонд та Європейський фонд регіонального розвитку) мають спеціалізовану тематичну ціль 11 щодо інвестицій у якість та спроможність органів державної влади. Багато інших програм та ініціатив ЄС підтримують потреби у навчанні та розробці спільних рішень у конкретних сферах, таких як оподаткування, митниця, правосуддя, електронне урядування тощо. Програма підтримки структурних реформ, інструменти інституціональної розбудови Twinning, TAIEX та програма OECD SIGMA забезпечують технічну та консультативну підтримку для розробки та реалізації заходів інституціональної розбудови².

В Україні з 2008 року здійснюється впровадження Twinning, TAIEX та співпраця з програмою SIGMA.

Відповідальним органом державної влади є Національне агентство України з питань державної служби. Функції Адміністративного офісу програми Twinning (АОП) здійснює Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

1. EC (2017), "Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners". Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>

2. Там само.



ІНСТРУМЕНТ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ РОЗБУДОВИ TWINNING

Twinning (англ. twins — близнюки) — інструмент інституціональної розбудови, у рамках якого відбувається співпраця на рівні державних службовців аналогічних органів державної влади країн-членів ЄС та України. Інструмент Twinning передбачає надання довгострокової допомоги (період підготовки проекту Twinning в середньому складає 1–1,5 роки, а період реалізації 1–2 роки) з метою впровадження елементів державного управління, необхідних для адаптації національного законодавства до норм та стандартів ЄС.

НАДС є координатором впровадження інструменту Twinning в Україні відповідно до Указу Президента України від 6 жовтня 2005 року № 1424/2005 “Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні”.

Використання цього інструменту в Україні регламентується:

- постановою Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 року № 700 “Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning” (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 року № 663);
- наказом НАДС від 15 листопада 2018 року № 269-18 “Про затвердження Положення про Робочу групу з питань координації впровадження інструменту Twinning”;
- наказом НАДС від 18 грудня 2018 року № 299-18 “Про затвердження Методичних рекомендацій з використання інструменту інституціональної розбудови ЄС Twinning в Україні”;
- наказом НАДС від 1 квітня 2019 року № 58-19 “Про затвердження Порядку ведення обліку проектів Twinning, що реалізуються в Україні”;
- наказом НАДС від 1 квітня 2019 року № 60-19 “Про затвердження Порядку проведення перевірки готовності ініціаторів проектів Twinning до реалізації проектів Twinning”, зареєстрований в Міністерстві юстиції від 24 квітня 2019 року № 434/33405.

У рамках імплементації проектів Twinning можна виділити наступні 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 ізоземними експертами);
- здійснення навчальних візитів та стажувань представників українського державного органу;
- проведення конференцій, круглих столів, обговорень тощо.

ІНСТРУМЕНТ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ РОЗБУДОВИ TAIEX



TAIEX (Technical Assistance Information Exchange) — це інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, що надається Європейською Комісією з метою розбудови інституціональної спроможності, наближення національного законодавства до законодавства Європейського Союзу, його імплементації та подальшого ефективного використання.

TAIEX є одним із найбільш поширених, ефективних та доступних серед усіх можливих інструментів допомоги Європейського Союзу.

Використання зовнішньої допомоги Європейської Комісії рамках інструменту TAIEX в Україні здійснюється відповідно до Постанови 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”.

НАДС є координатором впровадження інструменту інституціональної розбудови TAIEX в Україні.

Основними формами залучення допомоги ЄС в рамках TAIEX є:

- експертна місія до України;
- семінар;
- навчальна поїздка до країн-членів ЄС.

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.

СПІВРОБІТНИЦТВО З ПРОГРАМОЮ SIGMA



Програма SIGMA (*Support for Improvement in Governance and Management*) — Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) — є одним із найпрестижніших аналітичних центрів Європейського Союзу, який було започатковано у 1992 році за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу.

Метою програми SIGMA є:

- зміцнення основ державного врядування;
- сприяння соціально-економічному розвитку шляхом посилення інституційної спроможності державного сектору;
- зміцнення горизонтального врядування;
- вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління.

Технічна підтримка програми SIGMA здійснюється у рамках шести сфер:

- державне управління фінансами, зовнішній аудит та державні закупівлі;
- державна служба та управління людськими ресурсами;
- розвиток політики та координація;
- реформа державного управління;
- надання послуг;
- підзвітність.

Допомога програми SIGMA у сфері реформи системи державного управління надається шляхом:

- здійснення аналізу адміністративних структур;
- розробки та впровадженні реформ адміністративної системи;
- здійснення аналізу запропонованих законопроектів та програм;
- організація навчання та обміну інформацією;
- підготовка планів технічної допомоги.

Законодавче підґрунтя:

Діяльність ОЕСР в Україні забезпечується відповідно до:

- Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і ОЕСР щодо поглиблення співробітництва, підписаного 07 жовтня 2014 року;
- Плану заходів з реалізації згаданого Меморандуму;
- постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок участі центральних органів виконавчої влади у діяльності міжнародних організацій, членом яких є Україна» від 13 вересня 2002 року № 1371, відповідно до якої НАДС є відповідальним центральним органом виконавчої влади за виконання зобов'язань, зокрема фінансових, які випливають із членства України у Комітеті з питань державного управління ОЕСР. З 2008 року НАДС бере участь у вищезазначеному Комітеті як постійний спостерігач;
- Робочого плану програми SIGMA на відповідний період, розробленого спільно із заінтересованими органами державної влади України.

Участь у складі Комітету з державного управління ОЕСР

Україна має статус постійного спостерігача у Комітеті з питань державного управління ОЕСР із 2008 року. Метою діяльності Комітету є надання допомоги країнам у побудові та зміцненні потенціалу до вироблення та реалізації неупередженої, орієнтованої на громадян державної політики, зміцнення потенціалу державних установ, оцінювання поточних та нових стратегічних викликів державного управління, що постають перед урядами у контексті глобальної економіки.

Участь у його роботі надає як країнам-членам ОЕСР, так і країнам, що не є членами (наприклад, Україні) багато можливостей, зокрема:

- сприяє ідентифікації та вирішенню стратегічних проблем сьогодення, які постають перед урядами країн, зокрема підвищенню довіри до державних інституцій та використанню ефективного підходу до реагування на виклики, що постають перед урядами;
- сприяє у проведенні збалансованої та ефективної державної політики, підвищенню прозорості, якості та результативності у функціонуванні державних інституцій та наданні послуг;
- поширює кращі елементи належного врядування і робить внесок у вдосконалення ефективності, прозорості, відповідальності та підзвітності урядових установ.

Нещодавні президентські та парламентські вибори продемонстрували яскраве бажання українців змінити підходи до управління державою. До цього призвели різні причини. Серед них – недостатня глибина та темпи реформ, спричинені низькою спроможністю державного апарату планувати, проектувати й впроваджувати зміни загалом.

На початку липня у 2019 року в м. Торонто (Канада) відбулася велика міжнародна конферен-

ція щодо українських реформ – Ukraine Reform Conference¹. Великий блок дискусій був пов'язаний з економічними питаннями, в рамках якого окреслили порядок денний для України – розробити таку модель розвитку, що гарантує економічне зростання щонайменше вдвічі більше за нинішні показники. А також впроваджувати політику, спрямовану на забезпечення рівномірного розподілу результатів зростання в суспільстві.

Аналогічно імплементація Угоди про асоціацію з ЄС та подальша інтеграція до найбільшої економіки світу (з ВВП на душу населення 25 тисяч євро та понад 500 млн споживачів і торговельне партнерство України з якою стрімко зростає) вимагає спроможності державного управління ефективно підтримувати наближення законодавства до норм ЄС та забезпечувати його дотримання².

І ця місія неможлива без комплексної реформи державного управління та без спроможності органів державної влади розробляти та впроваджувати реформи. Саме реформа державного управління має стати “ключем” до успіху всіх інших реформ.

Європейські принципи державного управління, розроблені програмою SIGMA – це надійність та передбачуваність (правова визначеність), відкритість та прозорість, підзвітність та ефективність.

Вони є базою ефективної урядової системи прийняття рішень, котра сприяє високій якості законодавчої бази й забезпеченню фінансування для впровадження пріоритетних реформ.

Європейські принципи державного управління – це і раціональна та ефективна урядова організація, підзвітність інституцій та їх керівників щодо результатів діяльності; чіткі адміністративні процедури, які ефективно збалансовують інтереси держави та громадян чи бізнесу.

І останнє, але не менш важливе – адміністративні послуги для громадян та бізнесу повинні бути максимально дружніми та зручними для користувачів. Оголошена новим президентом ініціатива “Держава у смартфоні” є кроком назустріч цій останній меті³.

Відповідно до принципів державного управління програми SIGMA основним інструментом реалізації стратегічних напрямів реформування та модернізації державного управління та державної служби відповідно до принципів належного врядування задля досягнення їх якості, ефективності та результативності, є європейські стандарти та системи управління якістю, що базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю та відображені у фундаментальних документах Європейського фонду управління якістю. Мова йде, насамперед, про такі принципи: орієнтація на споживача, лідерство керівників, орієнтоване на результат управління, прийняття рішень з урахуванням фактів та ризиків, розвиток партнерських відносин, залучення працівників до процесів управління якістю та їх мотивації і навчання, впровадження інновацій та удосконалення процесів і процедур, запровадження інструментів залучення та отримання зворотного зв'язку від користувачів державних послуг тощо⁴.

1. Ukraine Reform Conference [Електронний ресурс]. – Government of Canada. Global Affairs. Available at: https://www.international.gc.ca/gac-amc/campaign-campagne/ukraine_reform-reformes/index.aspx?lang=eng = Урядовий портал. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/en/reformi/mizhnarodni-konferenciyi-z-pitan-reform-v-ukrayini>

2. Угіс Сікс. Нова якість державного управління: який досвід ЄС має перейняти Україна [Електронний ресурс] // Європейська правда. – 7 серпня 2019 року. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2019/08/7/7099391/>

3. Там само.

4. SIGMA (2017), “Принципи державного управління”. – Режим доступу: http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/1059_3e518a4c7deb0237f31734179e9b17e0, http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/1060_8eb58af1a81393f01b2a323c1243f44a

Модернізація державного управління, його професіоналізація та надання швидких і якісних державних послуг є необхідною умовою для забезпечення кращого рівня життя всіх громадян України



Успішне впровадження реформи державного управління в Україні є необхідною умовою інтеграції до Європейського Союзу



ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМИ OЕСP SIGMA



ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, що базуються на

ПРИНЦИПАХ ВСЕОХОПЛЮЮЧОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

основні інструменти реалізації стратегічних напрямів реформування та модернізації державного управління та державної служби відповідно до принципів належного врядування задля досягнення їх якості, ефективності та результативності



НАЩО РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ



РЕФОРМОВАНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

- НАДАЄ КРАЩІ ПОСЛУГИ ЗА МЕНШИХ ВИТРАТ
- ПРОФЕСІЙНЕ, НЕУПЕРЕДЖЕНЕ ТА ЕТИЧНЕ
- ВІДПОВІДАЄ ТА ВИКОНУЄ ВИМОГИ ЄС

Рис. 3. Взаємозв'язок реформи державного управління європейських принципів програми SIGMA та принципів всеохоплюючого управління якістю

У 2018 році програма SIGMA провела оцінку стану справ у системі державного управління України. Для України SIGMA використала рамку, що зазвичай застосовується для держав-кандидатів на вступ до ЄС та потенційних держав-кандидатів. Отже, Україну оцінювали за вищими, ніж це формально вимагалось, стандартами.

Ця рамка оцінювання є дуже комплексною: вона використовує 9 ключових вимог до державного управління та аналізує стан справ на основі 37 показників і понад 200 індикаторів.

У більш ніж половині показників Україна отримала 3 або більше балів з 5 можливих, тобто стан справ в Україні є доволі позитивним. Водночас досягнення майже відсутні за приблизно двадцятьма відсотками показників.

У сфері державної служби і управління людськими ресурсами Україна отримала навіть вищі бали, ніж у середньому західнобалканські держави. А у сфері організації системи центральних органів виконавчої влади бал України є набагато вищим за середній бал західнобалканських держав. За цим порівнянням найпомітнішими напрямками удосконалення є кодифікація загальної адміністративної процедури, де Україна набрала 0 балів через відсутність будь-якого законодавчого регулювання, та використання інструментів і методів управління якістю, за яким Україна теж отримала 0 балів через відсутність застосування цих інструментів чи методів в органах державної влади.

У зв'язку з цим, експертами були надані відповідні рекомендації щодо удосконалення системи, зокрема щодо необхідності поширення управління якістю в державному управлінні, запровадження інструментів залучення та отримання зворотного зв'язку від користувачів державних послуг¹.

Адже якість є однією з ключових категорій державної політики у будь-якій сфері державного управління та одним із основних елементів процесу надання адміністративних послуг, а забезпечення поліпшення їх якості шляхом державної підтримки сучасних методів управління, розроблення та впровадження систем і принципів управління якістю, визнаних у Європі та у світі – завдання загальнодержавної ваги.

Оцінка SIGMA, і особливо її рекомендації, повинні розглядатися як основа для визначення майбутньої програми дій з метою вдосконалення державного управління України.

1. SIGMA (2018), "Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління (Україна, червень 2018 року)". – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018_UA.pdf