

1.2. Управління, орієнтоване на результат: походження та міжнародний контекст

“Найважливіша річ, яку вам потрібно запам’ятати – це те, що ви працюєте для суспільства. Якщо ви будете розглядати питання з точки зору окремих громадян, ви зможете виявити, що так легше визначити, як прийняти правильне рішення, які подальші кроки необхідно зробити, і який підхід треба використовувати для того, щоб викликати довіру”

Шведська рада із стратегічного розвитку людських ресурсів
“Вступ до спільних цінностей для державних службовців”

Система управління, орієнтованого на результат, про яку згадується наприкінці попереднього параграфа, є одними із принципів всеохоплюючого управління якістю, відображених у фундаментальних документах Європейського фонду управління якістю, на яких ґрунтуються європейські стандарти та системи управління якістю. Відповідно до принципів державного управління програми SIGMA вона є одним із основних інструментів реалізації стратегічних напрямів реформування державного управління та державної служби і однією з найуспішніших моделей управління в світі, що застосовується із середини 1990-х років практично в усіх провідних розвинених країнах світу та країнах, що розвиваються (США, Великобританія, Австралія, Німеччина, Франція, Нова Зеландія, Індія, Бразилія, Китай тощо), а також в міжнародних організаціях. При цьому спостерігаються різні варіанти реалізації цієї моделі з урахуванням національних умов, конкретних цілей впровадження системи управління, орієнтованого на результат.

Концепцію управління, орієнтованої на результат (RBM, Result Based Management або MBR, Management for Results), чи управління за цілями (MBO, Management by Objectives) розробив у середині 1960-х років американський вчений Пітер Друкер, один із найвідоміших у світі фахівців у галузі менеджменту та маркетингу ХХ століття. Він вважав, що дана концепція – це метод підвищення ефективності організації, згідно з яким діяльність будь-якого працівника оцінюється не за процесом, а за результатом, якщо результат розуміється як досягнення поставленої цілі, завдання. Основне завдання, яке повинна була вирішити система управління, орієнтованого на результат – це підвищення гнучкості та адаптивності організацій. Система управління, орієнтованого на результат, несла із собою нову філософію, новий погляд на діяльність, новий принцип управління, згідно з яким на перший план висувався зміст роботи організації, послідовність неповторюваних, унікальних оперативних і стратегічних завдань, які організація вирішує протягом усієї своєї історії¹.

Найбільш відомим визначенням поняття управління, орієнтованого на результат (УОР), є визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), відповідно до якого УОР є “управлінським циклом, у рамках якого визначаються цільові значення в сфері ефективності і результативності; керівники мають можливості для їх досягнення; здійснюється оцінка та забезпечується звітність про досягнуті результати, а потім ця інформація використовується для прийняття рішень щодо фінансування, структуру, функціонування програм, а також для прийняття рішень щодо заохочення і притягнення до відповідальності”².

Бюджетування, орієнтоване на результат (БОР), являється лише однією із форм УОР, що передбачає наявність взаємозв'язку між бюджетними ресурсами, що виділяються, і фактичними (або планованими) результатами. Важливо відмітити, що рівень взаємозв'язку ресурсів і результатів при впровадженні механізмів БОР розрізняється в різних країнах.

1. Drucker, P. (1955). *Managing For Results*. London: Routledge, 240 p. <https://doi.org/10.4324/9780080575315>, <https://www.taylorfrancis.com/books/9780080575315>, <https://www.harpercollins.com/9780061828065/managing-for-results/>

2. Currstine, T. (2006), “Government Performance: Lessons and Challenges”, *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5/1, <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43481160.pdf>; OECD (2010), “Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management”, page 34, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Так, найбільш поширеною моделлю в країнах ОЕСР є презентація інформації про результати у складі бюджетних документів (“презентаційне” БОР), що не передбачає наявності прямого (формульного, математичного) зв’язку між об’ємом безпосередніх або кінцевих результатів та об’ємом бюджетних асигнувань на відповідні напрями. Низка країн використовує механізми інформаційного забезпечення ухвалення бюджетних рішень за допомогою даних про плановані результати, що досягаються. Нарешті, в окремих країнах (іноді за окремими напрямами або сферами, наприклад, у сфері освіти) використовуються так звані “прямі” механізми БОР (у тому числі засновані на вартості одиниці результату із заданим стандартом якості)¹.

Впровадження механізмів УОР, як правило, спрямоване на досягнення декількох або усіх наведених нижче цілей:

- підвищення ефективності і результативності державного управління;
- підвищення якості ухвалення управлінських рішень, у тому числі, щодо розподілу ресурсів і бюджетування;
- підвищення прозорості і підвітності державного сектора;
- досягнення економії бюджетних витрат².

В цілому, в міжнародній практиці можна виділити три основні етапи впровадження механізмів УОР, хоча в окремих країнах реформи в цьому напрямі могли одночасно поєднувати характеристики декількох етапів. Загальна схема етапів впровадження УОР в зарубіжних країнах наведена нижче.

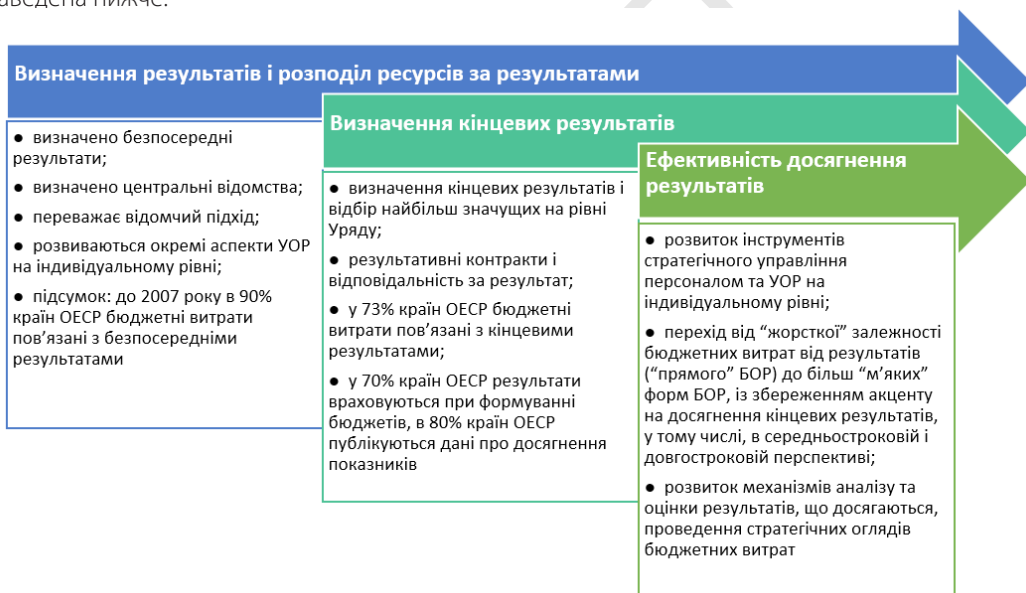


Рис. 1. Етапи впровадження УОР в зарубіжній практиці

На першому етапі основним завданням впровадження УОР було визначення результатів (як правило, безпосередніх) і формування системи розподілу ресурсів в розрізі результатів, а також закріплення відповідальності за їх досягнення. У багатьох країнах ОЕСР такі реформи були проведені в 1980-х – на початку 1990-х років і включали як компоненти, пов’язані з впроваджен-

1. Наведена вище класифікація використовується ОЕСР. Див., наприклад, OECD (2008f), “Performance Budgeting: A Users’ Guide”, OECD Observer Policy Brief, March 2008, <https://www.oecd.org/gov/budgeting/Performance-Budgeting-Guide.pdf>

2. OECD (2005), Modernising Government: The Way Forward, OECD Publishing, Paris, Chapters 2-3. <https://www.oecd.org/gov/modernisinggovernmentthewayforward.htm>

ням елементів БОР, так і компоненти, пов'язані з управлінням персоналом на державній службі (державного сектора в цілому).

Зазвичай, у рамках цих реформ основний акцент був зроблений на впровадженні механізмів УОР на відомчому рівні за підтримки центральних органів виконавчої влади¹. У результаті цих реформ на початок 2000-х років у більшості країн ОЕСР звітність про бюджетні витрати була пов'язана з показниками безпосереднього ефекту (до 2007 року – в 90% країн ОЕСР)².

Другий етап впровадження принципів УОР пов'язаний із зростанням уваги до досягнення кінцевих результатів і поширення принципів УОР на рівні центрального уряду. Додатковий розвиток на цьому етапі отримали такі елементи, як: результативні контракти з керівниками органів виконавчої влади (статс-секретарями/державними секретарями, генеральними директорами), впровадження механізмів оплати праці за результатами, інструменти моніторингу і оцінки якості державних послуг.

На цьому етапі також проявилися такі характеристики, як: селективний відбір найбільш значущих показників ефективності і результативності (наприклад, у Великобританії Канцелярія Прем'єр-міністра відбирала 30-40 найбільш значущих показників для постійного моніторингу серед більше 100 цільових національних показників).

Важливо відмітити, що в період реалізації цього етапу УОР (друга половина 1990-х років – 2008 рік) ці управлінські моделі набули поширення не лише в розвинених країнах, але і в країнах з перехідною економікою і в найбільших країнах, що розвиваються (Китай, Індія, країни Латинської Америки).

Поширення практики УОР у цей період підтверджується міжнародними дослідженнями. Так, якщо на початку 2000-х років витрати національних бюджетів були пов'язані з кінцевими результатами лише в 56% країн-членів ОЕСР, то в 2007 році цей взаємозв'язок спостерігався вже в 73% країн ОЕСР. У 70% країн ОЕСР інформація про досягнення цільових значень показників використовувалася при обговоренні бюджетних пропозицій органів виконавчої влади у рамках бюджетного процесу³.

Істотний прогрес був досягнутий і в публікації інформації про результати досягнення цільових показників (у 80% країн ОЕСР дані про результати досягнення цільових показників у 2007 році підлягали публікації).

При цьому в цілому в країнах ОЕСР переважаючим підходом до впровадження УОР є закріплення відповідальності за досягнення результатів на рівні органів виконавчої влади та їх керівників. Так, за даними ОЕСР відповідальність за досягнення встановлених цілей найчастіше закріплювалася за відповідним міністром (у 60% випадків), причому в 53,3% випадків відповідний міністр сам визначав значення цільового показника на майбутній період і лише в 20% випадків цілепокладання було функцією Кабінету Міністрів⁴.

Світова фінансово-економічна криза 2008 – 2009 років стала каталізатором "третьої хвилі" впровадження механізмів УОР як в зарубіжних країнах, так і в міжнародних організаціях. Необхідність скорочення бюджетних витрат разом із збереженням досягнутого високого рівня стандартів якості державних послуг та розвитком нових технологій (у тому числі телекомунікаційних технологій, що зменшують вартість обробки даних і дозволяють розвивати різні інструменти прозорості і підзвітності в державному секторі) зумовила особливу увагу в рамках цього етапу до таких аспектів УОР:

- розвиток інструментів стратегічного управління персоналом, УОР на індивідуальному рівні;

1. World Bank (2005), "Increasing Government Effectiveness", ISBN 5-9618-0015-6.

2. OECD (2007/2008 and 2012), International Budget Practices and Procedures Database, <https://www.oecd.org/governance/budgeting/internationalbudgetpracticesandproceduresdatabase.htm>

3. Там само.

4. Там само.

- перехід від “жорсткого” взаємозв’язку бюджетних витрат та результатів (“прямого” БОР) до більш “м’яких” форм БОР, із збереженням акценту на досягнення кінцевих результатів, у тому числі, в середньостроковій і довгостроковій перспективі;
- розвиток механізмів аналізу і оцінки результатів, що досягаються, проведення стратегічних оглядів бюджетних витрат тощо.

Реалізація цього етапу УОР в багатьох країнах триває, проте вже зараз дані міжнародних порівняльних досліджень дозволяють зафіксувати такі тенденції.

По-перше, розвиток систем стратегічного управління персоналом є значущим пріоритетом, причому за цим показником спостерігаються значні відмінності у рівні впровадження в різних країнах ОЕСР.

Так, розрахований ОЕСР індекс стратегічного управління персоналом, що становить в середньому в країнах-членах ОЕСР 0,5, варіюється в різних країнах від 0,91 в Австралії до 0,13 в Угорщині.

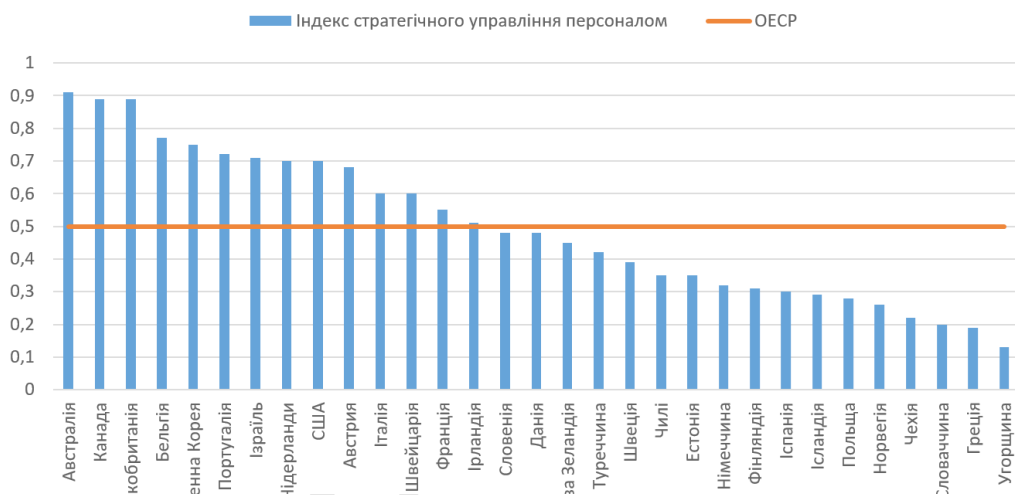


Рис. 2. Етапи впровадження УОР в зарубіжній практиці¹

По-друге, все більше поширення набувають практики оплати праці за результатами. Якщо в 2004 році ці методи використовувалися в 67% країн ОЕСР, то вже в 2010 році 80% країн ОЕСР використовували механізми оплати праці за результатами, причому в окремих країнах доля змінної частини оплати праці, залежної від досягнутих результатів, досягала 40%².

По-третє, значна увага приділяється розвитку інструментів оцінки досягнення результатів (у тому числі, розвитку незалежної оцінки, оцінки за участю громадян тощо). Такі тенденції актуальні як для країн ОЕСР³, так і для країн, що розвиваються, наприклад, для Китаю⁴.

1. Індекс стратегічного управління персоналом включає оцінку таких параметрів як: наявність загальної системи підзвітності, наявність цілей управління персоналом, інтегрованих в оцінку результативності діяльності керівників вищої та середньої ланки елементів, які вони повинні враховувати при плануванні та звітності в рамках загальної системи підзвітності; наявність регулярної практики аналізу та оцінки потенціалу служб управління персоналом органів виконавчої влади; функціонування системи планування для забезпечення наявності адекватних людських ресурсів для надання послуг; елементи, що враховуються в рамках планування діяльності органів виконавчої влади. Більш детально див. OECD Dataset on Strategic Human Resources Management (SHRM), https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_SHRM

2. Там само.

3. Schick, A. (2014), «The metamorphoses of performance budgeting», OECD Journal on Budgeting, vol. 13/2, <http://www.oecd.org/gov/budgeting/D2-AM%20-%20Performance%20budgeting%20-%20Allen%20SCHICK.pdf>

4. Burns G., Zhiren, Z. (2010), «Performance Management in the Government of the People's Republic of China», OECD Journal on Budgeting, vol. 10/2, <https://www.oecd.org/china/48169592.pdf>

Нарешті, серед загальних для країн ОЕСР тенденцій у сфері УОР відзначається розвиток систем моніторингу і оцінки результатів діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування зі сторони національних урядів. Навіть у випадках, коли відповідальність за надання тих або інших державних послуг безпосередньо закріплена за нижчим рівнем управління, органи державної влади на національному рівні все частіше використовують механізми контролю якості (виконання стандартів) і об'ємів послуг, що надаються, та відповідно оцінку ефективності витрат на цих рівнях (такі системи використовуються у Фінляндії, Італії, Австралії, Нідерландах, Данії, Норвегії, Німеччині та інших країнах)¹.

Нижче наведений огляд досвіду впровадження УОР в окремих зарубіжних країнах та ООН.

Досвід впровадження УОР в Організації Об'єднаних Націй (ООН)

У 2013 році ООН в Доповіді Генерального секретаря на засіданні Генеральної Асамблеї 29 січня (пункт 129 порядків денних) впровадила таке офіційне визначення УОР, сформульоване Групою ООН з питань розвитку: "стратегія управління, за допомогою якої всі учасники, безпосередньо чи опосередковано сприяючи досягненню набору результатів, забезпечують, щоб їхні процеси, продукти та послуги сприяли досягненню бажаних результатів (проміжних та кінцевих результатів та цілей або впливу вищого рівня). Сторони, у свою чергу, використовують інформацію та докази щодо фактичних результатів для інформування про прийняття рішень щодо розробки, ресурсів та реалізації програм і заходів, а також для підзвітності та звітності". При цьому УОР відповідно до підходу, прийнятого ООН, "слід розглядати як підхід, який охоплює увесь життєвий цикл, починаючи з елементів планування, контролю, метою якого є забезпечити досягнення результатів, і оцінки, завдяки якій ми отримуємо неоцінену інформацію для ухвалення рішень, і завершуючи отриманням уроків на майбутнє"².

Крім того, у вказаній доповіді Генерального секретаря ООН, визначена Концепція впровадження УОР в ООН.

У цій Концепції, зокрема, сформульовані вже зроблені ініціативи із впровадження УОР в ООН. Так, протягом багатьох років в ООН здійснюється поетапний підхід до здійснення УОР.

Відповідно до доповіді Генерального секретаря (A/64/640) в Секретаріаті була створена чітка система підзвітності, яка була схвалена Генеральною Асамблеєю в резолюції 64/259³. У 2010 році була введена нова система управління службовою діяльністю і професійного зростання, покликана підвищити відповідальність керівників і усунути велику частину недоліків. Реформа системи контрактів включала публікацію нової серії правил про персонал, що застосовуються до усіх працівників ООН. Також продовжилася розробка чіткої системи делегування повноважень.

Крім того, з метою більш широкого застосування Концепції УОР в Секретаріаті вживаються і інші заходи. До них відносяться – більш повне врахування інституціональних цілей в планах роботи окремих керівників вищої ланки за допомогою договорів, що укладаються з ними, віддзеркалення цих інституціональних цілей в планах роботи співробітників на усіх рівнях відповідно до вимог нової системи управління службовою діяльністю і професійного зростання, та встановлення взаємозв'язку оцінки якості роботи керівників вищої ланки та якості роботи ООН. Для цього в 2010 році повноваження Ради із службової діяльності керівників були змінені, і до її функцій були додані обов'язки "контролювати якість роботи керівників вищої ланки та глав місій щодо досягнення цілей, результатів і цільових показників". Для того, щоб ця зміна була реалі-

1. Charbit, C. (2011), "Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach", OECD Regional Development Working Papers, No. 2011/04, OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/48724565.pdf>

2. United Nations Development Group (2011), "Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level", <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

3. Resolution adopted by the General Assembly on 29 March 2010, Sixty-fourth session, Agenda item 130 [on the report of the Fifth Committee (A/64/596/Add.1)] No. 64/259 "Towards an accountability system in the United Nations Secretariat". Available at: <https://undocs.org/en/A/RES/64/259>

зована на практиці, в 2011 році був створений механізм одночасної оцінки Радою із службової діяльності керівників як доповідей про виконання програм, так і виконання керівниками вищої ланки договорів, що укладалися з ними.

Не дивлячись на те, що багато що ще можна удосконалити, в Секретаріаті вже існують такі найважливіші заходи, норми і стандарти Концепції УОР:

- країни-члени дають вказівки і визначають пріоритети і цільові показники ООН;
- на їх основі Генеральний секретар розробляє пропоновані стратегічні рамки на дворічний період – частину I “Загальний огляд плану” і частину II “Дворічний план за програмами”;
- керівники програм розробляють плани, які націлені на досягнення результатів і містять припущення відносно того, що необхідно для їх досягнення;
- на основі наданих країнами-членами вказівок і визначених ними пріоритетів і цільових показників здійснюється БОР;
- хід виконання програм постійно контролюється керівниками програм, і за необхідності до них вносяться зміни та коригування;
- звіти про результати регулярно надаються заінтересованим сторонам;
- проводиться оцінка та, що ще більш важливе, отримана в ході оцінки інформація використовується для вдосконалення роботи і здійснення навчальних заходів, що має вирішальне значення для досягнення результатів і забезпечення зворотнього зв’язку у рамках планування і бюджетування.

Внутрішні механізми управління і звітності, такі як договори з керівниками вищої ланки, система управління службовою діяльністю і професійного зростання, діяльність з контролю за виконанням програм, надання звітності і самооцінки, а також професійна підготовка та навчання, відіграють допоміжну роль під час здійснення заходів, що проводяться у рамках згаданих вище елементів циклу. Для підвищення якості роботи цієї комплексної системи управління потрібні узгоджені зусилля керівників і працівників на всіх рівнях з урахуванням того, що в такій складній і неоднорідній структурі, як Секретаріат ООН, процес УОР безперервно розвиватиметься.

Впровадження практики УОР передбачає зосередження уваги на результатах, а також на отриманні і зборі даних і фактичної інформації про досягнуті результати. Для цього також потрібна розробка ефективної структури керівництва, яка дозволяє успішно використовувати методи УОР у рамках чітко визначених сфер відповідальності і ефективних механізмів контролю, звітності і відповідальності. З урахуванням уроків, отриманих з попереднього досвіду, зміни в структурі керівництва призвели до відсутніх позитивних зрушень і Секретаріат запропонував створити таку структуру керівництва для цілей УОР, яка включала б наступні елементи:

а) кінцева відповідальність за успішне застосування УОР покладається на Генерального секретаря як головного адміністративного співробітника ООН. У виконанні цього завдання йому допомагатиме заступник Генерального секретаря з питань управління, який призначається вищою посадовою особою, відповідальною за впровадження практики УОР. Це призначення відповідає пункту 25 резолюції 64/259 Генеральної Асамблеї ООН, який містить рекомендацію країн-членів Генеральному секретарю про те, що необхідно “покласти відповідальність за успішне впровадження методології управління, орієнтованого на результат, у рамках усього Секретаріату на відповідного члена його групи керівників вищої ланки”;

б) на “керівників процесів” в різних сферах діяльності, що стосується впровадження практики УОР, у рамках цієї ініціативи будуть покладені конкретні функції; для забезпечення відповідальності цих керівників за досягнення результатів, яких вони повинні досягти, будуть створені спеціальні механізми¹.

1. Resolution adopted by the General Assembly on 29 March 2010, Sixty-fourth session, Agenda item 130 [on the report of the Fifth Committee (A/64/596/Add.1)] No. 64/259 “Towards an accountability system in the United Nations Secretariat”. Available at: <https://undocs.org/en/A/RES/64/259>

Для сприяння вищій посадовій особі, на яку покладено відповідальність, у виконанні її функцій Рада із службової діяльності керівників як орган, що відповідає за контроль за якістю роботи керівників вищої ланки і роботи ООН в цілому, виконує свої обов'язки у рамках запланованих та, за необхідності, спеціальних засідань.

Ця структура керівництва відрізняється від запропонованої раніше особливої структури, що відповідала б за впровадження практики УОР, та узгоджується з намірами Секретаріату забезпечити в ООН скорочення витрат на допоміжне обслуговування програм.

Метою створення цієї структури керівництва було впровадження практики УОР в усі аспекти роботи ООН завдяки діяльності "керівників процесів". У той же час покладання особливої відповідальності в сфері УОР на керівників ООН найвищого рівня свідчить про найвищу прихильність Секретаріату до досягнення успіху в цій сфері.

Секретаріат зазначив, що ця діяльність буде процесом постійного удосконалення, у рамках якого особливу увагу потрібно буде приділити двом важливим аспектам:

а) вирішенню проблеми визначення і перевірки результатів роботи, виконаної Секретаріатом, для того щоб ООН задовольняла вимоги заінтересованих сторін щодо звітності, орієнтованої на результат;

б) вирішенню проблеми отримання даних, що стосуються конкретних результатів заходів Секретаріату, та оцінки і опису впливу від цих заходів (тобто визначенню того, які саме досягнення можуть вважатися результатом діяльності Секретаріату).

Незважаючи на ці складнощі, завдяки повномасштабному впровадженню практики УОР в усіх підрозділах Секретаріату на цей час ООН може продемонструвати, яким чином її діяльність веде до досягнення очікуваних результатів, і поліпшує управління службовою діяльністю.

Крім вказаних структурних нововведень Концепція впровадження УОР в ООН, також передбачає використання УОР впродовж усього програмного циклу, у тому числі під час:

- планування та формування бюджетів з метою досягнення результатів (стратегічні рамки і бюджет за програмами);
- контролю за виконанням програм та надання звітності про результати;
- здійснення оцінки і зворотнього зв'язку;
- здійснення управління персоналом і досягнення інституціональних цілей;
- взаємозв'язку з іншими поточними ініціативами із здійснення перетворень в ООН.
- Таким чином, слід зазначити, що впровадження УОР в ООН, носить цілісний, системний і концептуальний характер.

Досвід впровадження УОР в окремих зарубіжних країнах

У зарубіжній практиці окремих країн впровадження інструментів УОР здійснюється у рамках законодавства про бюджетний процес або у рамках окремого законодавства, що регулює процедури УОР.

Так, в **США** в 2010 році був прийнятий основний Закон про результативне управління¹, який став нормативно-правовою основою для впровадження механізмів УОР в усіх структурах державного сектора.

У рамках Закону про результативне управління спрощені вимоги до звітності, приділена велика увага зменшенню ризиків невиконання програм, оптимізована взаємодія з громадськістю і Конгресом для більш повної оцінки програм, істотно посилена оцінка програм усередині відомств.

У органах законодавчої влади США ключову роль в оцінці державних програм відіграє підпорядковане Конгресу Головне контрольне управління США (Government Accountability

1. Government Performance and Results Modernization Act 2010 (Закон "Про результативне управління та модернізацію результатів" 2010 року). Цей закон був прийнятий на заміну Закону "Про результати державної діяльності" 1993 року. Режим доступу: <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/2142>, https://www.gao.gov/key_issues/managing_for_results_in_government/issue_summary

Office – GAO). Перевірка програм Управління здійснюється за ініціативою Конгресу. Безпосереднім завданням цього Управління є надання обґрунтованої інформації Конгресу про те, наскільки ефективно реалізуються державні програми: чи правильно витрачаються бюджетні кошти, чи є можливість запобігти неефективним витратам, чи можливо досягти тих самих цілей за менших витрат, чи досягають програми бажаних результатів. У оцінці державних програм, окрім органів виконавчої і законодавчої влади, беруть активну участь і представники громадянського суспільства (НДІ, приватні фонди, об'єднання громадян, професійні співтовариства).

У США Головне контрольне управління вже давно публікує оцінки програм і наділене широкими повноваженнями для оцінки усіх державних витрат або будь-якої статті державних витрат з точки зору їх відповідності політиці, ефективності, результативності та якості послуг. Проте, зв'язок з ухваленням бюджетних рішень не завжди виражений.

У системі виконавчої влади Бюро з управління і бюджету (Office of Management and Budget – OMB) до 2011 року використовувало систему оцінок і рейтингів ефективності (PART) для аналізу окремих програм з точки зору їх ефективності, результативності та якості послуг з метою зміцнення успішних програм і реформування або припинення реалізації неефективних програм з міцним взаємозв'язком з бюджетними пропозиціями Президента.

PART являє собою анкету приблизно з 30 питань, для відповіді треба вибрати “так” або “ні”. Питання розділені на чотири блоки. У першому блоці оцінюються прозорість цілей і завдань програми, рівень конкретизації результатів. У другому блоці – оцінюється необхідність реалізації програми в перспективі, її значущість відносно довгострокового періоду. Третій блок питань розглядає фінансову складову програми. У четвертому блоці питань оцінюється рівень опрацьованості показників кінцевого ефекту. Відповіді на питання ранжируються за 100-бальною шкалою, за кожним блоком питань виводиться результат, за результатами чотирьох блоків виводиться загальний результат. Програма може отримати одну з чотирьох оцінок: ефективна, помірно ефективна, адекватна, неефективна. Низький рейтинг не означає припинення фінансування, але виділяє програму як потенційно недоцільну.

Федеральний уряд США не визначає рейтинг урядів штатів на основі їх результатів діяльності: методологія складання рейтингу не вважається актуальною в умовах децентралізованої системи державного управління США. Також спостерігаються істотні відмінності у видах послуг, що надаються одними і тими ж державними агентствами в різних штатах, а це не дозволяє проводити прямі порівняння і складати рейтинги. У той же час є цілий ряд незалежних (неурядових) організацій, які не лише оцінюють результати діяльності адміністрацій штатів, але також використовують особливу систему оцінок. Такою оцінкою, наприклад, займався протягом 14 років Науково-дослідний центр П'ю (The Pew Center) США, який відповідав за реалізацію Проекту з оцінки результатів діяльності Уряду “Оцінка штатів” (Government Performance Project)¹.

У рамках Проекту з оцінки діяльності Уряду проводилася оцінка рівня ефективності управління грошовими коштами, населенням, інфраструктурою і інформацією на території штатів, тобто оцінювалися чотири сфери діяльності, стан в яких показував, наскільки отримані результати відповідали завданням і цілям у сфері соціально-економічної політики, що визначені адміністраціями штатів. Оцінка ґрунтувалася на даних, що надавалися адміністраціями штатів, та додаткових даних, що збиралися в ході різноманітних інтерв'ю, а також на оцінці експертів. Проект було завершено у 2010 році.

Водночас ряд ініціатив, націлених на ранжирування штатів за результатами їх діяльності, реалізуються декількома неурядовими організаціями, фондами і асоціаціями державних службовців в окремих штатах. Як приклад можна навести Рейтинг охорони здоров'я Америки (America's Health Rankings)², який вже 30 років визначається Об'єднаним фондом охорони здоров'я, Аме-

1. The Pew Center. Government Performance Project [Electronic resource]. – Available at: <https://www.pewtrusts.org/en/projects/archived-projects/government-performance-project>

2. America's Health Rankings [Electronic resource]. – Available at: <http://www.americashealthrankings.org/>

риканською асоціацією громадської охорони здоров'я, а також Партнерством із профілактики, та Оцінку результатів діяльності системи громадської охорони здоров'я штатів, яка проводиться спільно сімома партнерськими організаціями (Центрами з контролю і профілактики захворювань США, Асоціацією державних службовців охорони здоров'я штатів і територій, Національною асоціацією окружних і міських державних службовців охорони здоров'я тощо) для оцінки практичних методів у сфері громадської охорони здоров'я на рівні штатів і ґрунтується на принципі самооцінки.

Також реалізується ряд ініціатив з проведення незалежної оцінки/порівняльної оцінки штатів, у рамках яких здійснюється моніторинг і оцінка системи управління державними фінансами з використанням конкретних індикаторів і які також не передбачають складання рейтингу. Так доповідь "Бюджетне обстеження штатів" (The Fiscal Survey of States)¹ виходить двічі на рік і готується Національною асоціацією фахівців з бюджетних питань штатів і Національною асоціацією губернаторів. Доповідь "Бюджетне обстеження штатів" уперше була підготовлена та опублікована в 1972 році. Результати обстеження являють собою агреговані і окремі дані про об'єм загальних прибутків, витрат і баланс. Хоча надаються не усі дані про витрати адміністрацій штатів, а тільки частина, тим не менш проводиться оцінка витрачання коштів, що виділяються для фінансування більшості послуг загального характеру, які надаються на території штату і є найважливішими елементами, що визначають бюджетне "здоров'я" штатів.

Щорічно проводиться ще одне обстеження для розгляду усіх витрат штатів: Доповідь про витрати штатів готується Національною асоціацією фахівців з бюджетних питань штатів. Обстеження проводиться співробітниками адміністрацій губернаторів з бюджетних питань штату в усіх 50 штатах.

Щорічно проводиться ще одне обстеження для розгляду усіх витрат штатів: Доповідь про витрати штатів готується Національною асоціацією фахівців з бюджетних питань штатів. Обстеження проводиться співробітниками адміністрацій губернаторів з бюджетних питань штату в усіх 50 штатах.

У **Великобританії**, що має давню і багату традицію використання УОР в державному секторі, УОР складається з чотирьох циклів.



Рис. 3. Цикл УОР у державному секторі Великобританії

1. National Association of State Budget Officers. The Fiscal Survey of States [Electronic resource]. – Available at: <https://www.nasbo.org/reports-data/fiscal-survey-of-states>

Одним із основних інструментів УОР у Великобританії були угоди про надання послуг (public service agreements)¹, що укладаються між Офісом Прем'єр-міністра і конкретним органом виконавчої влади, іншою установою на трирічний період. Цей інструмент був уперше впроваджений в 1998 році і активно використовувався до 2007 року. Національний офіс з аудиту проводив регулярну оцінку достовірності даних, використовуваних для оцінки результатів (зокрема, в 2007 році у рамках четвертого звіту про оцінку Національний офіс з аудиту проаналізував 237 систем збору даних, використовуваних 17 органами виконавчої влади, іншими установами. При цьому 50% систем були визнані адекватними (відповідними поставленим цілям), 35% систем збору даних в цілому відповідали цілям їх використання, але потребували подальшого розвитку, 8% – не відповідали поставленим завданням. Для 6% систем збору даних оцінка була передчасною, а в 1% випадків системи збору даних про результати не були створені)².

На цей час у Великобританії на рівні органів виконавчої влади, інших державних установ розробляються стратегічні плани діяльності і публікуються звіти про результати. З 2012 року у рамках реалізації реформи державної служби створено єдину інформаційну систему управління, засновану на даних різних органів виконавчої влади, інших установ, вживаються заходи з подальшого розвитку систем УОР на індивідуальному рівні³. Також у 2018 році було оновлено Зелена книга з аналізу та оцінки центральних органів виконавчої влади (The Green Book: appraisal and evaluation in central government)⁴, що надає рекомендації щодо розробки та реалізації моніторингу та оцінки політик, проектів та програм до, протягом та після їх впровадження. Оновлена Зелена книга враховує уроки, отримані під час застосування редакції від 2003 року, а також інших попередніх видань протягом 40 років.

У Канаді основними учасниками моніторингу і оцінки державних програм є:

- Центральне Агентство – секретаріат Міністерства фінансів – основний одержувач інформації про оцінку державних програм, інформацію використовує під час ухвалення рішень про фінансування програм і управління витратами уряду. У межах Міністерства фінансів створений Центр оцінки, що здійснює аналіз державного розвитку, розробку стандартів якості оцінки, інтеграцію результатів оцінки в процес ухвалення майбутніх рішень;
- Федеральні відомства, що здійснюють реалізацію державних програм.

Результати оцінки і моніторингу у рамках відомчих звітів, а також стратегічного загальнонаціонального звіту щорічно надаються до Парламенту.

Державні програми в **Канаді** піддаються стратегічному перегляду кожні чотири роки, щоб була можливість виявити відхилення в їх реалізації від пріоритетних напрямів діяльності уряду, а також принципів ефективності, результативності та економічності. Основою для перегляду програм є "Архітектура активних програм", що ранжує програми за їх внеском у досягнення стратегічних результатів. Департаменти мають базу об'єктивних даних, яка використовується для оцінок, аудиту і підготовки різних звітів. Частиною системи перегляду є відомчий консультативний

1. HM Treasury Policy Paper "Public Service Agreements 1999 to 2002" [Electronic resource]. – Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/public-service-agreements-1999-to-2002>; House of Commons Library. Public Service Agreements [Electronic resource]. – Available at: <https://researchbriefings.parliament.uk/ResearchBriefing/Summary/SN03826>. Додатково див. James, O. (2004), "The UK Core Executive's Use of Public Service Agreements as a Tool of Governance". Public Administration, 82, 397 – 419. 10.1111/j.0033-3298.2004.00400.x [Electronic resource]. – Available at: https://www.researchgate.net/publication/227641884_The_UK_Core_Executive's_Use_of_Public_Service_Agreements_as_a_Tool_of_Governance; Panchamia, Nehal and Thomas, Peter. "Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit". Institute for Government [Electronic resource]. – Available at: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/case%20study%20psas.pdf>

2. UK National Audit Office. Fourth Validation Compendium Report [Electronic resource]. – Available at: <https://www.nao.org.uk/report/fourth-validation-compendium-report/>

3. Improving management information [Electronic resource]. – Available at: <https://www.gov.uk/government/collections/improving-management-information>; Щоквартальні звіти органів державної влади, державних установ Великобританії про бюджетні витрати в рамках виконання завдань, реалізації проектів та програм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.gov.uk/search?q=Quarterly+Data+Summary&filters%5Bpublisher%5D=&filters%5Btopic%5D=&filters%5Bformat%5D=XML&sort=best>. Додатково див. Cabinet Office and HM Treasury "Government's management of its performance: progress with single departmental plans", HC 872, Session 2016-17, 21 July 2016 [Electronic resource]. – Available at: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2016/07/Governments-management-of-its-performance.pdf>

4. HM Treasury (2018) "The Green Book: appraisal and evaluation in central government" [Electronic resource]. – Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>

комітет, неофіційним членом якого є Секретаріат Казначейського управління. Нарешті, ще один ключовий елемент системи – це зовнішній експерт, чия участь додає перегляду об'єктивності і достовірності¹.

У **Новій Зеландії** УОР є цикл з чотирьох етапів.

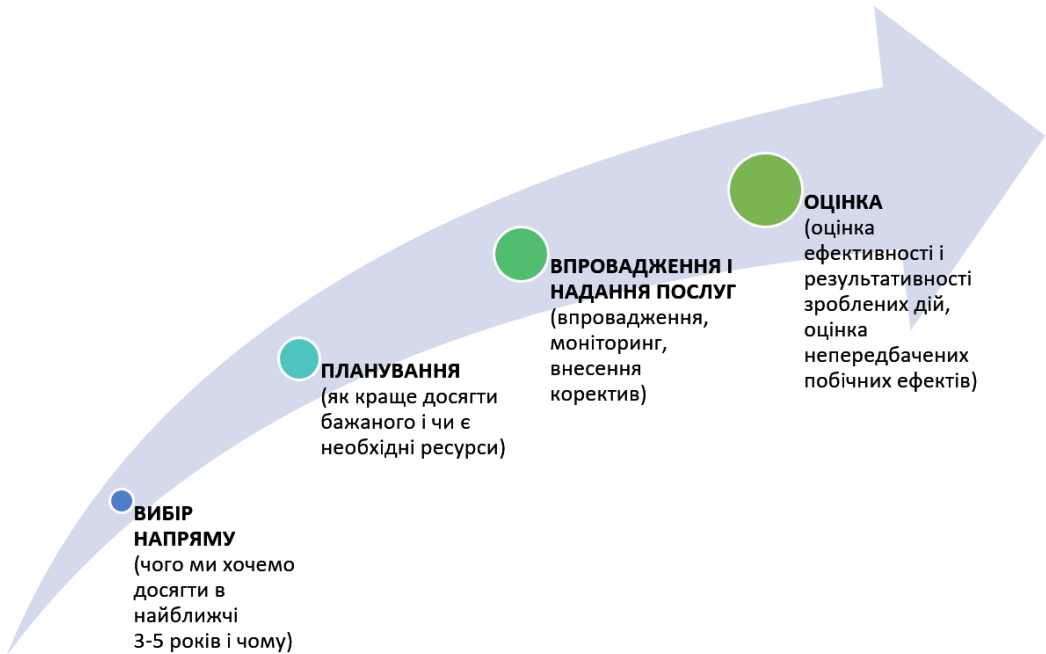


Рис. 4. Цикл УОР у державному секторі Нової Зеландії

З кінця 80-х років минулого століття в Новій Зеландії були ліквідовані майже усі детальні механізми централізованого контролю (у бюджетній, закупівельній, кадровій та адміністративній сферах) за галузевими міністерствами, органами виконавчої влади та іншими державними установами. Ці заходи контролю визнали неефективними і дорогими. Керівникам була надана свобода вибору ресурсів, необхідних для досягнення узгоджених результатів. Кожному галузевому міністерству виділяється певна сума бюджетних асигнувань за кожною категорією результатів, і за ним зберігаються усі заощаджені бюджетні кошти (тобто, невитрачені бюджетні кошти можна перенести на наступний рік). У свою чергу, ні на яке додаткове виділення бюджетних коштів не можна розраховувати впродовж року, а за перевитрату коштів передбачаються жорсткі санкції. У питаннях управління персоналом керівник кожного міністерства, органу виконавчої влади або іншої державної установи взяв на себе виконання функцій роботодавця на умовах повної гнучкості (у рамках певних принципів, що відображають передові методи найму) для визначення організаційної структури, рангів співробітників і розмірів заробітної плати. В цілому вважається, що ця передача повноважень призвела до значної економії коштів і поліпшення інших показників. Підзвітність за результати забезпечується підготовкою щорічного звіту кожного міністерства, органу виконавчої влади або іншої державної установи про ефективність послуг, що завіряється аудитором.

Підкреслюючи свою націленість на досягнення кінцевих результатів, а не просто на вико-

1. The Treasury Board of Canada Secretariat. Strategic Reviews [Electronic resource]. – Available at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/index-eng.asp>

нання завдань, кожне міністерство, орган виконавчої влади або інша державна установа готує щорічну заяву про наміри, яка є державним стратегічним документом планування, схваленим міністром, з цілями, наміченими на найближчі 3-5 років. Заява про наміри вноситься на розгляд парламенту одночасно з бюджетом. У ній розкриваються кінцеві результати і супутні їм завдання (називаються державним завданням), а також передбачаються заходи, спрямовані на збереження потенціалу організації (як відповідальність держави). Заяви про наміри повинні відбивати безперервний цикл оптимізації діяльності і містити конкретний план підвищення рівня ефективності¹.

У Франції принципи УОР і БОР закріплені в бюджетному законодавстві країни. Для кожної з 132 програм, які формують французький генеральний бюджет, керівники програм готують щорічний план роботи і щорічний звіт про результати, які є загальнодоступними документами, що вносяться до парламенту. Обидва документи містять опис програмних цілей і політики, умов виконання програми, заходів у рамках програми і показників кінцевих результатів, що відносяться до ефективності, результативності та якості послуг за кожною метою програми.

Міжвідомчий комітет фінансових генеральних інспекторів оцінює якість програм і показників ефективності; був також створений спеціальний ревізійний комітет з програм, який оцінює зв'язки між програмою і політикою держави, а також актуальність цілей програми. Крім того, у Франції була проведена широкомасштабна реформа державного управління (Загальний огляд публічної політики), у рамках якої, зокрема були впроваджені схеми оплати праці за результатами, оцінка державних службовців на індивідуальному рівні, проведена оцінка ефективності основних програм витрат і сформовані пропозиції щодо оптимізації поточних витрат, що дозволили скоротити до 11% поточних (оперативних) витрат бюджету на національному рівні².

У Австралії УОР включає три основні стадії.

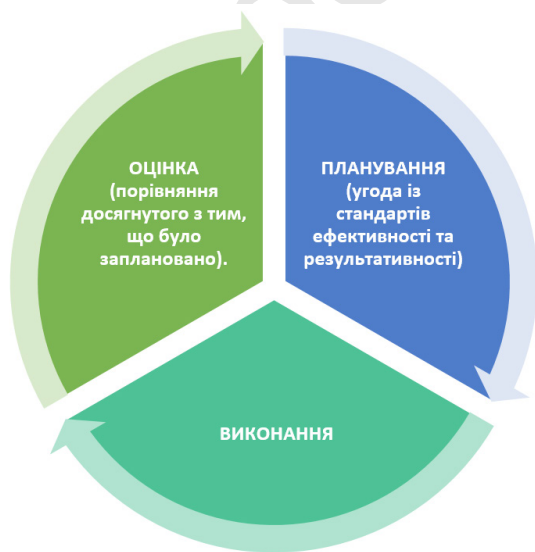


Рис. 5. Цикл УОР в державному секторі Австралії

1. Strategic intentions and statements of intent [Electronic resource]. – Available at: <https://treasury.govt.nz/information-and-services/state-sector-leadership/guidance/strategic-intentions-and-statements-intent>

2. OCDE (2012), OECD Public Governance Reviews: France : An international perspective on the General Review of Public Policies, OECD Public Governance Reviews, Editions OCDE, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-public-governance-reviews-france_9789264167612-en..

Подальший розвиток інструментів УОР в Австралії реалізовувався у рамках виконання реформи державного управління 2010 року (Ahead of the Game: Blueprint for Reform of Australian Government Administration 2010)¹. Зокрема, у рамках цієї реформи були передбачені такі напрями, безпосередньо пов'язані з розвитком механізмів УОР:

- розвиток системи оцінки результатів для забезпечення оцінки індивідуального і колективного вкладу у сфері стратегічного управління;
- розвиток системи УОР, спрямованої на досягнення високих результатів;
- проведення навчання у сфері УОР для усіх керівників і співробітників служб управління персоналом;
- розробка загального керівництва щодо заходів, що здійснюються у випадку недосягнення результатів;
- аналіз діючих механізмів стимулювання ефективності діяльності агентств;
- проведення періодичних оцінок інституціонального потенціалу агентств, включаючи питання стратегії, лідерства, кадрового потенціалу, якості послуг і ефективності їх надання;
- впровадження загальних цілей, на досягнення яких спрямована діяльність декількох органів виконавчої влади, інших державних установ в пріоритетних сферах;
- скорочення міжвідомчих бар'єрів і забезпечення виконання діючих вимог у сфері адміністративного управління і фінансового менеджменту;
- спрощення організаційних структур для нових і існуючих організацій на основі консолідації категорій (типів) створюваних організацій;
- внесення змін до керівництва з управління з метою забезпечення чітких умов управління міжрегіональними організаціями і відповідності усіх існуючих і нових агентств цілям їх створення;
- проведення обстежень агентств щодо підвищення ефективності виконання їх функцій.

Як видно з наведеного огляду досвіду, в механізмах УОР обов'язкове визначення цілей і завдань, розуміння очікуваного результату, а також облік отриманих результатів під час виконання наміченого і подальшого планування. У більшості країн, чий досвід був проаналізований, нині проводяться подальші реформи із впровадження механізмів і інструментів УОР, вдосконалення використовуваних підходів з урахуванням технологічних і політичних викликів сьогодення, бюджетних обмежень і високих очікувань громадян щодо якості і доступності державних послуг. При цьому як джерела досягнення і поліпшення результатів в країнах ОЕСР все частіше розглядаються не лише (і не стільки) бюджетні витрати (завжди обмежені, що особливо актуально з урахуванням високого рівня зовнішнього боргу в багатьох країнах), але і заходи державної політики в широкому сенсі. Саме у зв'язку з цим і Великобританія, і Австралія і інші країни ОЕСР усе більше увагу приділяють питанням кадрового забезпечення органів виконавчої влади, що розробляють державну політику, впровадження механізмів управління ризиками, моніторингу і оцінки регулюючої дії державної політики в широкому сенсі. Обмеженість бюджетних витрат і складність реалізації прийнятих програм бюджетної консолідації, з одного боку, створюють сприятливі умови для реалізації програм підвищення ефективності бюджетних витрат, оптимізації надання державних послуг, а з іншої – обумовлюють зростання відповідальності державних службовців за результати, що досягаються (і що не досягаються), як в якісному, так і в кількісному відношенні.

1. Advisory Group on Reform of Australian Government Administration (2010), "Ahead of the game: blueprint for the reform of Australian Government administration". Analysis and Policy Observatory Website: <https://apo.org.au/node/20863>

1.3. Стратегія управління органом державної влади у контексті національних та міжнародних стратегічних рамок і документів

“Недостатньо робити усе можливе, іноді необхідно робити те, що вимагається”

Всер Вінстон Леонард Спенсер-Черчилль (1874-1965), державний діяч, 61-й та 63-й Прем'єр-міністр, Міністр оборони Великої Британії, письменник, лауреат Нобелівської премії з літератури 1953 року

Нині у всьому світі зростає швидкість технологічних інновацій, відбувається глибинна перебудова виробництва, логістики і споживання. У традиційних галузях економіки у рамках так званої “четвертої промислової революції” відбувається практично щорічна зміна технологій і бізнес-моделей, регулярно з'являються цілі нові галузі.

Трансформація державного управління, яку здійснюють країни-лідери є відповіддю на технологічний виклик і конкуренцію, що посилюється у рамках нової економіки. Одним з ключових пріоритетів у трансформації виступає цифровізація.

Для забезпечення конкурентоспроможності України в довгостроковій перспективі має бути створена нова якість державного управління та державної служби. Її можна досягти тільки при переосиленні загальної концепції функціонування системи, переході на нові моделі управління процесами і даними та шляхів їх реалізації в навколишніх умовах.

Нова система державного управління та державної служби України стане технологічною, нормативною і культурною основою майбутнього розвитку. Роль такої основи зможе зіграти запропонована Президентом України концепція “Держави у смартфоні” – якісно нова система організації і виконання функцій органів державної влади України, побудована на базі інтегрованих і цифровізованих процесів та перспективних технологій (єдина система збору і зберігання даних, цифрова інфраструктура, автоматизоване ухвалення рішень тощо).

Ідея “Держави у смартфоні” – це принципово нова якість державного управління та державної служби. Вона забезпечить перехід від існуючих нерелевантних підходів до планування і контролю виконання планів, до точних “індивідуалізованих” індикаторів рівня життя громадян і розвитку усіх галузей економіки. Нові індикатори дозволять оперативно отримувати зворотній зв'язок від об'єктів управління і точніше працювати з ключовими показниками розвитку, а також фіксувати рівні відповідальності особи в процесі ухвалення управлінських рішень.

Для забезпечення цього існують два шляхи.

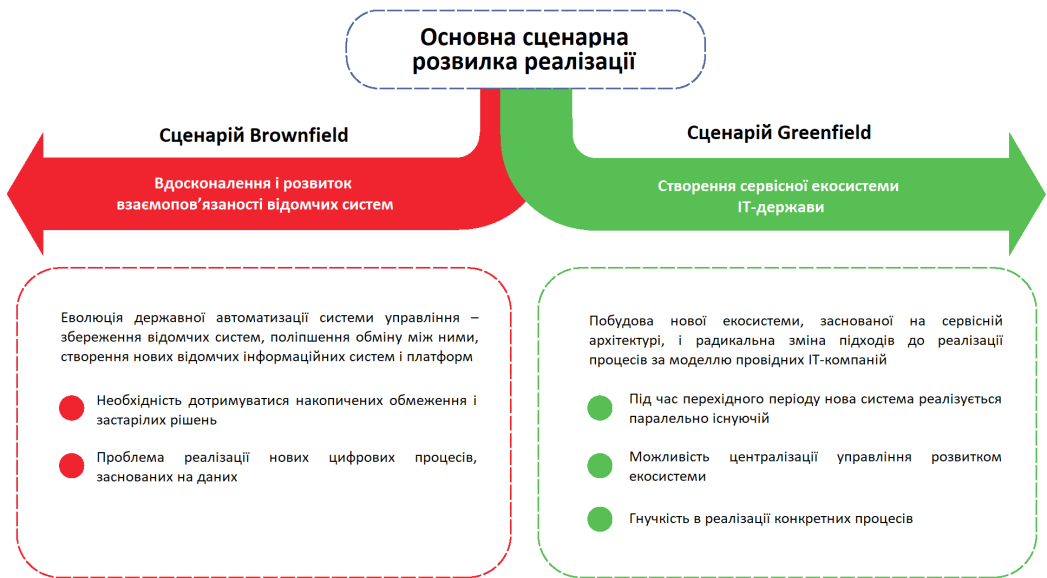


Рис. 1. Сценарії цифровізації державного управління

Перший – традиційний і еволюційний: збереження і поступове вдосконалення існуючих відомчих інформаційних систем, створення нових систем, поліпшення обміну між ними і поступова їх інтеграція. Це повільний і трудомісткий шлях. Його ключовий недолік – збереження нестримно застаріваючих технологій побудови систем управління, які не дають отримати їм найголовніші сучасні конкурентні переваги – забезпечення якості даних і можливість швидкої зміни процесів. Крім того, за цього сценарію зберігається тенденція, коли відомства, оперуючи своїми бюджетами на інформатизацію, автоматизують свої процеси, зберігають їх архаїчність і націлені на використання даних тільки у своїй сфері, що призводить до непорівнянності цих різних інформаційних систем.

Другий шлях – це цифрова трансформація існуючих процесів і структур управління, заснована на можливостях того, що привнесло нові технології.

Цифрова трансформація – глибока реорганізація, реінжиніринг процесів із широким застосуванням цифрових інструментів як механізмів виконання процесів, яка призводить до істотного (у рази) поліпшення характеристик процесів (скорочення часу їх виконання, зникнення цілих груп підпроцесів, збільшення кількості та підвищення ефективності продукту (результату) та послуг, скорочення ресурсів, що витрачаються на виконання процесів тощо) та/або появи принципово нових їх якостей і властивостей (ухвалення рішень в автоматичному режимі без участі людини тощо).

У процесі цифрової трансформації відбувається розбудова нової екосистеми ІТ-держави "поряд з існуючими системами державної автоматизації на основі нових принципів і технологій, що діють на нових принципах і технологіях та дають державному управлінню якісно нові можливості. Нова екосистема поступово замінює собою функції і сервіси існуючих систем, під час цього "перехідного періоду" стара і нова системи співіснують паралельно, а сервіси старої систем поступово (з відповідною зміною їх функціональності) переносяться на нову платформу.

У результаті впровадження концепції "Держава у смартфоні" Україна отримує гнучкий, об'єктивний, швидкий механізм ухвалення стратегічних рішень і державного управління. Цей механізм стане драйвером зростання довіри до держави з боку громадян і бізнесу, підвищен-

ня привабливості держави і конкурентоспроможності її економіки у глобальному світі, що нестримно змінюється, збільшення інвестицій, орієнтованих на розвиток і інновації.

“Держава у смартфоні” допоможе виконувати більшість функцій управління на основі платформених рішень.

Разом з тим, неможливо здійснити цифрову трансформацію в умовах нескінченного потоку паперових документів, створення дублюючих одна одну інформаційних систем, які будуть обмежені “стінами” відомств, не побачивши в громадянинові і організаціях партнерів для вирішення загального завдання та клієнта для усієї системи державного управління.

Для реалізації цифрової трансформації, тобто впровадження держави-платформи, має бути організований процес розгортання і переходу від методів управління, що склалися, до перспективних. Його необхідно координувати і підтримувати на найвищому рівні.

Повинна бути змінена організаційна культура – як ухвалення рішень, так і розробки програмних продуктів. Поняття “якість”, “результат”, “клієнт” повинні перестати бути формальними словами.

Щоб забезпечити реалізацію цих змін, система державного управління та державної служби повинна буде діяти як передова IT-корпорація.

Перехід від однієї форми управління до іншої можливий на основі чинників, наведених нижче.

Таблиця 1

Чинники, що забезпечують ефективні зміни в організації

Чинник	Мета	Умови реалізації
Розуміння керівництвом організацій суті динамічних процесів	Забезпечення ефективності діяльності організації в цілому	Навчання співробітників новим навичкам і умінням, використання правильних методів координації, формування ефективних партнерств
Адаптація цільових груп і способів роботи	Забезпечення спільної еволюції технології, продуктів, організацій і стратегій	Оцінка базисних принципів ефективності, результативності та якості процесів, які допускаються конкретним завданням; впровадження систем управління їх якістю
Забезпечення адаптації організації до зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються	Забезпечення гнучкості	Ухвалення рішень розподіленого типу в нестійких ситуаціях, що припускають багато індивідуальних змін при збереженні ієрархічного планування в стабільних станах
Враховання цінностей і норм суспільства, задоволення потреб персоналу	Забезпечення відповідності цінностей організації громадським цінностям	Бачення лідерами майбутнього своєї організації і поступове “вбудовування” цінностей і норм суспільства як норм організації

За даними ОЕСР, розвиток потенціалу є процесом, завдяки якому окремі індивіди, групи, організації і співтовариства підвищують свою здатність виконувати окремі функції, вирішувати проблеми, розуміти цілі і отримувати довгостроковий вплив і результати, а також здійснювати заходи для власного розвитку з урахуванням більш широкого контексту і прагнення до стійких

результатів¹.

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки, Указів Президента України від 20 вересня 2019 року № 713/2019 “Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції” та від 8 листопада 2019 року № 837/2019 “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави”, Програми діяльності Кабінету Міністрів України, схваленої постановою Верховної Ради України від 4 жовтня 2019 року № 188-ІХ, а також вимог положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС розвиток потенціалу органів державної влади має здійснюватися шляхом запровадження:

- стратегічного планування та бюджетування діяльності, моніторингу та оцінки результатів діяльності;
- процесного підходу до реалізації функцій, виконання завдань і надання послуг;
- управління якістю і принципів безперервного удосконалення в культуру державних установ.

Ці три напрями взаємозалежні та взаємопов’язані і більш детально про них та механізми їх впровадження йтиметься далі у посібнику.

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>.