

УДК 35.07:005.336.1]: 005.591.4](477)
DOI 10.34132/pard2023.19.07

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Лукашук М. В., аспірант, КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна

У статті проведено оцінку основних механізмів реалізації ефективного врядування за Стратегією реформування державного управління України до 2022 року. В умовах реалізації політики щодо ефективного врядування та розвитку європейських процесів стратегічне планування визначено як інструмент забезпечення сталого розвитку держави. Метою статті є визначення ключових досягнень у реалізації механізмів ефективного врядування України в умовах євроінтеграції для подальшої ефективної діяльності органів публічної влади на різних рівнях. Стратегічне планування розглянуто як скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку організації, його перетворення в реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики. Визначено основні риси стратегічного планування, які мають бути покладені в основу його розуміння та здійснення для забезпечення ефективності процесу. Проведено аналіз механізмів ефективного врядування в Україні в умовах євроінтеграції за основними напрямками: стратегічні засади реформування державного управління; формування і координація державної політики; державна служба і управління людськими ресурсами; підзвітність; надання послуг; дозволив виділити вектори розвитку для кожного з напрямків. На основі аналізу використання інтернет-послуг громадянами, розвитку електронних державних послуг виділено проблеми реалізації та дотримання положень щодо опрацювання запитів на публічної інформації, письмових та усних звернень громадян, оприлюднення публічної інформації на офіційних веб-сайтах.

Ключові слова: *ефективне врядування, державне управління, реформування, стратегічне планування, євроінтеграція*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції. Ключовим елементом ефективного врядування є спроможність уряду планувати свою діяльність таким чином, щоб досягати поставлені цілі в умовах обмежених ресурсів, діючи передбачувано та послідовно. Мета уряду полягає у запровадженні прозорості, інклюзивної та орієнтованої на досягнення результатів системи формування і координації державної політики та стратегічного планування діяльності уряду. Така система має включати стратегічне планування та моніторинг, координацію фінансових ресурсів і визначати інструменти аналізу та реалізації політики. У зв'язку із цим важливого значення набуває впровадження стратегічного планування в діяльність уряду та органів державної влади. Для України на сьогодні є надзвичайно актуальним питання запровадження цілісної системи державного стратегічного планування, яка сприятиме швидкому розвитку держави в умовах євроінтеграції. За допомогою такого підходу буде забезпечено системність в реалізації реформи державного управління, відповідність стратегічного та бюджетного планування та налагоджено механізми реалізації ефективного врядування в Україні в умовах євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей моделей управління в державному секторі та ключових чинників, що вплинули на появу нової форми управління у державному секторі, присвячені наукові праці М. Богатирьової [1], К. Нестеренко [1]. Аналіз рівня належного врядування в країнах Європи відповідно до показників ефективності управління, можливості використання досвіду європейських країн для формування нової моделі публічного управління в Україні з дієвими механізмами взаємозв'язку влади і суспільства розглянуто в дослідженнях Zai Paul Vasile [2-3], Я. Журавель [4], Ю. Мохової [5-6], Н. Орлової [5-6]. В умовах активного розвитку євроінтеграційних процесів

підчас війни питання реалізації ефективного врядування в Україні залишаються недостатньо розкритими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення ключових досягнень у реалізації механізмів ефективного врядування України в умовах євроінтеграції для подальшої ефективної діяльності органів публічної влади на різних рівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державне стратегічне планування – функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємозв'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку [7]. Координація процесу формування політик та ефективність процедур контролю якості також є вагомими складовими результативності урядових рішень.

Стратегічне планування може бути визначено як скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку організації, його перетворення в реалістичні цілі та завдання з метою реалізації державної політики. Система стратегічного планування для ефективного врядування наведена на рис.1.

До ключових стратегічних та програмних документів, що мають прогностичний та програмний характер можна віднести такі: Угода про асоціацію між Україною з однієї сторони та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яка визначає якісно новий формат відносин між Україною та Європейським союзом (ЄС) на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні; Послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище, яке є стратегічним документом на короткостроковий період; стратегічні чи програмні документи Президента України; Програма діяльності Кабінету Міністрів України; державний бюджет на відповідний плановий рік [9].

Принципи державного управління, розроблені програмою SIGMA в 2014 році, охоплюють шість ключових напрямів, за

якими відбувається моніторинг та аналіз реформування процесів державного управління в Україні: стратегічні засади реформування державного управління; формування і координація державної політики; державна служба і управління людськими ресурсами; підзвітність; надання послуг; управління державними фінансами, включаючи державні закупівлі та зовнішній аудит [10]. Реформа державного управління в Україні відбувається відповідно до прийнятої у червні 2016 року Стратегії реформування державного управління на 2021 рік, Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, визначеної згідно рекомендацій SIGMA за результатами проведеного оцінювання системи державного управління в Україні [10-11].



Рис. 1. Система стратегічного планування для ефективного врядування

Джерело: [8]

Проаналізуємо деякі механізми реалізації Стратегії реформування державного управління (Стратегії) за основними напрямками принципів державного управління SIGMA за 2017-2022 рр.

Стратегія реформування державного управління заснована на визнанні того, що необхідні для прийняття рішень високої якості процедурні, методичні, інституційні та кадрові передумови на сьогодні не є достатніми і можуть бути удосконаленими. Про це свідчать порівняно низький рівень внеску уряду в законодавчу

діяльність Парламенту (близько 30 % законопроектів, які схвалює Парламент, є урядовими - у порівнянні з 70 % або більше у Європі). Понад 50 % заходів, передбачених планами дій Уряду, є простроченими, а якість прийнятого законодавства є, на думку бізнесу, недостатньою. Одним із кількісних показників впровадження Стратегії є кількість виконаних заходів та завдань відповідного Плану заходів. У 2018 році його реалізація становила 63 %, що є кращим результатом у порівнянні з 55 % у 2017 році, враховуючи відносно нову інституційну архітектуру, що підтримує процес реформування, та паралельне здійснення комплексної оцінки стану системи державного управління та оновлення Стратегії у 2018 році. У 2018 році передбачалось виконання 27 результативних показників, з яких повністю виконані 16, решта – частково [12].

У 2019 році в напрямку реалізації Стратегії виконувались 49 заходів, з них у повному обсязі виконані 34 і один захід виконано раніше запланованого строку (стан виконання становить 71 %). Із 21 індикатора на 2019 рік визначено цільові показники для 17 індикаторів, 11 (або 65 %) з яких досягнуто повністю, 1 – частково, 5 – не досягнуто [13].

У 2020 році в напрямку реалізації Стратегії виконувалися 28 заходів, з них виконані 25 (89 %). Стратегія містить 21 результативний індикатор та 69 заходів, з яких на сьогоднішній день виконані 51 (74 %). Прогрес у досягненні запланованих результатів визначається за 21 індикатором, з яких у 2020 році досягнуто повністю 15 (71 %), 6 – не досягнуто [14].

План заходів з реалізації Стратегії в 2021 році містить 69 заходів, з яких на кінець 2021 року виконано 60 (87 %). У 2021 році здійснювалось виконання 21 заходу, з них виконані 20 (95 %). Стратегія містила 21 результативний індикатор. Цільові показники на 2021 рік досягнуто у 12 індикаторах (57 %) [10]. Узагальнений аналіз виконання Плану заходів та стану досягнення індикаторів Стратегії наведено на рис.2.

За напрямом координації формування та реалізації політики реформа має на меті запровадити сучасні процедури, інструменти та технології аналізу політики і стратегічного планування, а також розвивати відповідний потенціал і корпоративну культуру. Загальна координація реалізації Стратегії здійснюється Координаційною

радою з питань реформування державного управління' до складу якої входять представники органів виконавчої влади, Верховної Ради України, Офісу Президента та громадянського суспільства, міжнародні партнери, інші заінтересовані сторони, що забезпечує ефективну координацію та сприяє відкритості і прозорості у впровадженні Стратегії.

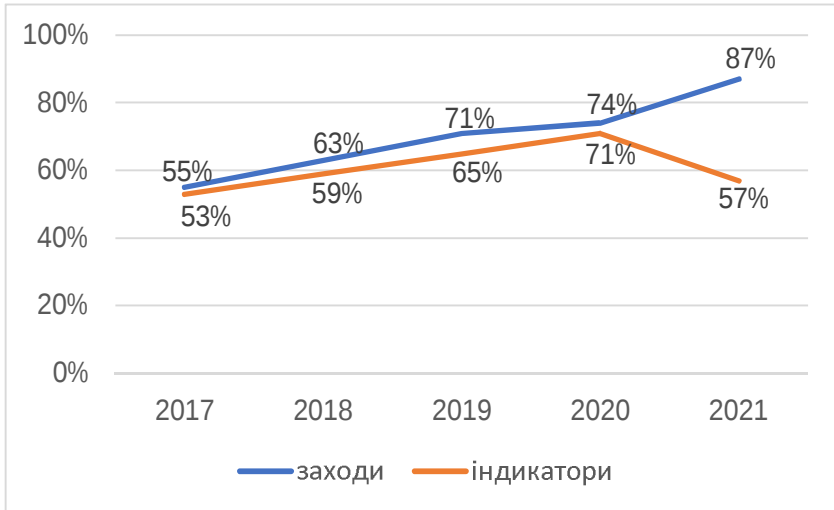


Рис. 2. Виконання плану заходів та ключових індикаторів
Стратегії в 2017-2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі [12-15]

Від початку роботи відбулось 25 засідань Координаційної ради, з них в 2018 році проведено 5 засідань, 2019 році – 3, 2020 році – 6, у 2021 році - 4 засідання. Стан виконання Стратегії за ключовими напрямками наведений в табл.2.1.

У рамках Угоди про фінансування реформи державного управління відбуваються регулярні зустрічі з обговорення стану реформи у форматі Стратегічного діалогу Україна – ЄС. З 2019 році відбулось 6 таких зустрічей, під час яких з європейською стороною були обговорені хід реалізації реформи, успіхи та виклики у її

впровадженні. Результатом діалогу є спільне розуміння стану справ та всебічна підтримка впровадження реформи. Важливим ресурсом для реалізації реформи є експертний потенціал, що надається проєктом EU4PAR.

Таблиця 1

**Стан виконання заходів за цільовими напрямками
Стратегії державного управління в 2017-2021 рр.**

Напрямок	2017		2018		2019		2020		2021	
	План	Виконано	План	Виконано	План	Виконано	План	Виконано	План	Виконано
Стратегічне планування, формування і координація політики	10	3	7	4	1	0	3	3	3	0
Державна служба та управління людськими ресурсами	13	6	5	2	7	2	7	5	7	2
Підзвітність	4	2	1	0	2	1	4	3	4	3
Надання адміністративних послуг	16	9	8	5	7	5	7	7	7	7

Джерело: на основі [12-15]

Велика увага приділяється співробітництву з ключовими міжнародними проєктами та українськими експертами. ЄС надає особливого значення реформуванню державного управління та підтримує Україну шляхом низки проєктів технічної допомоги.

Відповідно до укладеної у 2016 році Угоди між Урядом України та Європейською Комісією про фінансування програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» (ENI/2016/039-569) передбачено отримання фіксованих та обумовлених траншів від ЄС, щорічна фіксована частина якого складає 5 млн. євро. Так, у 2021 р. забезпечено надходження до бюджету 13,925 млн.

євро бюджетної підтримки, на додаток до 49,1 млн. євро такої підтримки, отриманої у попередні роки в рамках Угоди (рис.3.).

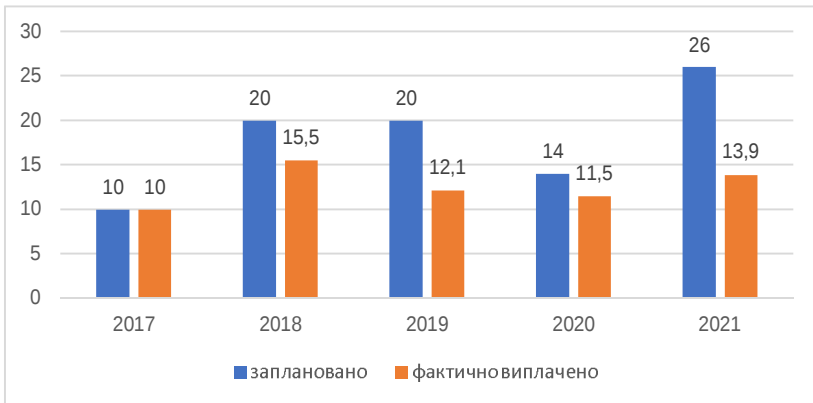


Рис. 3. Бюджетна підтримка ЄС в 2017-2021 рр., млн. євро
Джерело: [15]

Виділяють три індикатора, які вимірюють прогрес в напрямку більш ефективного планування процесу прийняття рішень, а саме дозволяють оцінити якість прийнятих стратегій, ступені їх виконання та наявність звітів про результати: частка виконаних заходів річного плану дій уряду, частка стратегій, щодо виконання яких здійснюється щорічне звітування, частка стратегій, прийнятих у поточному році, які відповідають встановленим вимогам (табл.2.).

Частка виконаних заходів річного плану дій уряду дозволяє оцінити, чи є реалістичним планування діяльності уряду та чи міністерства та інші центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) мають системи, процедури та спроможність для забезпечення своєчасного виконання передбачених завдань. На 2019 рік для цього індикатора встановлено цільове значення у 45 %. У зв'язку з призначенням у серпні 2019 року нового складу уряду та зміною підходів до системи стратегічного планування, оцінка досягнення цього індикатора на кінець 2019 року не проводилась, а станом на серпень 2019 року становила 24 % [13]. Цільове значення цього індикатора на 2020 рік визначено 50 %. Станом на 31 грудня 2020 р. виконано 251 крок, що складає 37 % [14].

Таблиця 2

**Показники ефективного планування процесу
прийняття рішень, %**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Частка виконаних заходів річного плану дій Уряду	-	40	24	37	56
Частка стратегій, щодо виконання яких здійснюється щорічне звітування	-	-	-	40	60
Частка стратегій, прийнятих у поточному році, які відповідають встановленим вимогам	-	-	-	50	80

Джерело: на основі [12-15]

Частка виконаних заходів річного плану дій уряду дозволяє оцінити, чи є реалістичним планування діяльності уряду та чи міністерства та інші центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) мають системи, процедури та спроможність для забезпечення своєчасного виконання передбачених завдань. На 2019 рік для цього індикатора встановлено цільове значення у 45 %. У зв'язку з призначенням у серпні 2019 року нового складу уряду та зміною підходів до системи стратегічного планування, оцінка досягнення цього індикатора на кінець 2019 року не проводилась, а станом на серпень 2019 року становила 24 % [13]. Цільове значення цього індикатора на 2020 рік визначено 50 %. Станом на 31 грудня 2020 р. виконано 251 крок, що складає 37 % [14].

План пріоритетних дій Уряду на 2021 рік, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 276, містить 797 кроків, з яких виконано 448, що складає 56 %. Частка виконаних заходів у порівнянні з попереднім роком збільшилась, однак не є достатньою для досягнення цільового показника на 2021 рік [15]. Стан досягнення цього показника також свідчить про необхідність завершити реорганізацію міністерств (створення

директоратів політики) та продовжувати нарощувати потенціал у міністерствах з метою посилення їх інституційної спроможності щодо планування політики та аналізу політики.

Протягом 2020 року Кабінетом Міністрів було прийнято 6 стратегій, 10 концепцій та 7 концепцій державних цільових програм. Стосовно їх відповідності встановленим вимогам доцільно зазначити, що на цей час законодавством в цілому не визначено єдиних вимог до стратегій, які приймаються Кабінетом Міністрів України (крім Державної стратегії регіонального розвитку на відповідний період), а також відсутні чіткі вимоги до стратегій які вводяться в дію указами Президента України [14].

У 2020 році вимоги щодо розроблення та моніторингу виконання програмних документів Кабінету Міністрів України, зокрема стратегій були описані у проекті постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Регламенту Кабінету Міністрів України та скасування постанов Кабінету Міністрів України від 26 лютого 2020 р. та № 168 і від 13 травня 2020 р. № 363». Проте такі зміни у зв'язку із необхідністю додаткового опрацювання були виключені з остаточної редакції проекту постанови та доручено Секретаріату Кабінету Міністрів України продовжити роботу у цьому напрямі. Таким чином, оцінити відповідність стратегії встановленим вимогам неможливо внаслідок відсутності таких вимог. В цілому, застосування такого індикатору є доцільним після вирішення зазначеного питання з певним часом відтермінування – з огляду на необхідність перегляду діючих на той момент розробок актів, а також ознайомлення працівників органів та їх навчання.

Підзвітне та прозоре державне управління – це важлива передумова євроінтеграції України, без якої неможливо побудувати сильну, європейську та демократичну державу. Участь стейкхолдерів у формуванні політики не може відбуватися в системі, що не є прозорою, відкритою і підзвітною.

Індикатори цього напрямку визначають прогрес у побудові ефективної системи підзвітності та взаємодії ЦОВВ, повноваження, функції та відповідальність яких чітко розподілені, структури апаратів впорядковані та забезпечують ефективне виконання покладених на них функцій, а також на забезпечення вільного

доступу до інформації про орган державної влади та їх діяльність у зручній формі та зрозумілою мовою. Стан досягнення визначених індикаторів представлено на рис.3.

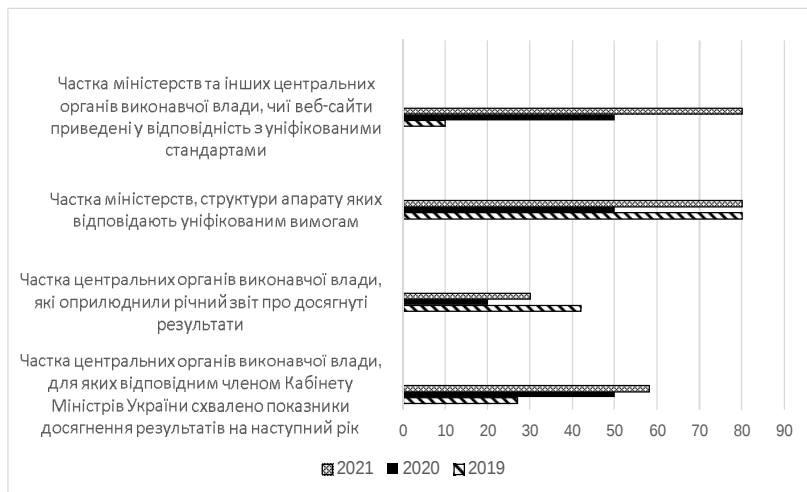


Рис. 4. Стан досягнення індикаторів за напрямком
«Підзвітне та прозоре державне управління» в 2019-2021 рр.

Джерело: на основі [13-15]

Щоб зробити процес переходу до нового дизайну інтернет-ресурсів органів влади зручним для користувача, Державне агентство з питань електронного урядування розробило уніфіковані вимоги до офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади – дизайн код. Він передбачає єдині вимоги безпосередньо до дизайну офіційних веб-сайтів, тобто його візуалізації як єдиної системи, яка має однаковий інтерфейс, кольорову гаму, розміщення тих, чи інших елементів сайту. Станом на 31 січня 2021 р. свої офіційні веб-сайти відповідно до вимог вищезазначеного порядку привели 23 ЦОВВ, що становить 30 %.

Наразі розробляються вимоги до дизайну та порядок погодження проектів дизайну офіційних веб-сайтів (веб-порталів) органів виконавчої влади та офіційних веб-ресурсів, що пов'язані

з діяльністю органів виконавчої влади, та Єдиного веб-порталу Кабінету Міністрів України, які застосовуватимуться до таких веб-сайтів у разі їх створення або модернізації. Таким чином показник досягнення індикатора у 2021 році не визначався.

У напрямі надання послуг у центрі уваги реформи є безпосереднє покращення якості обслуговування громадян та бізнесу. Якісні та доступні послуги мають потенціал не тільки покращити імідж держави серед громадян, підприємців та інвесторів, але й значно знизити рівень корупції шляхом усунення можливостей для неї та наблизити систему державного управління до європейських стандартів [7, 16]. В 2019 році запущено онлайн послуги у сфері будівництва та автоперевезення. Запрацював мобільний застосунок «Дія», через який доступне електронне посвідчення водія та електронне свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу. Також, запущено послугу «є-Малюток» - комплексну послугу для батьків новонароджених, що об'єднує до 10 послуг.

Виділяють 7 індикаторів, які вимірюють прогрес щодо запровадження єдиних правил адміністративної процедури, взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, підвищення якості роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), спрощення процедур надання адміністративних послуг та збільшення кількості електронних послуг, стан виконання яких наведено в табл.3.

За даними Міністерства цифрової трансформації, станом на 01 січня 2020 року в Національному реєстрі зареєстровано 32 державних електронних інформаційних ресурсу, держателями (розпорядниками) яких є центральні та місцеві органи виконавчої влади, при цільовому значенні 25. З них 11 державних електронних інформаційних ресурсів, які включені до Переліку пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606. В 2020 році зареєстровано 56 державних електронних інформаційних ресурсів, в 2021 – 115 державних електронних інформаційних ресурсів, з них 108 реєстрів [14-15].

Таблиця 3

**Стан виконання індикаторів за напрямком
 «Надання послуг» в 2017-2021 рр.**

Індикатор	2017	2018	2019	2020	2021
Подання проєкту Закону України «Про адміністративну процедуру» до Верховної Ради України та його супроводження	-	-	-	+	+
Кількість державних реєстрів, зареєстрованих у Національному реєстрі державних електронних інформаційних ресурсів	-	-	32	56	115
Кількість зареєстрованих державних електронних інформаційних ресурсів, підключених до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів	-	-	14	35	66
Частка центрів надання адміністративних послуг, які надають обов'язкові адміністративні послуги, %	-	-	89	89	90
Частка користувачів, задоволених якістю надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг, %	-	-	50	90	90
Кількість спрощених процедур надання адміністративних послуг	-	2	2	15	32
Кількість електронних послуг, які мають високий вплив на громадян і суб'єктів господарювання, запроваджених відповідно до III- IV рівня (за методологією Організації об'єднаних націй, одиниць.	35	91	102	120	176

Джерело: на основі [12-15]

За напрямом «Державна служба та управління людськими ресурсами» визначено 7 індикаторів, які вимірюють прогрес у впровадженні інформаційної системи управління людськими ресурсами, сучасних практик управління персоналом, вдосконаленні процедури відбору на посади державної служби, сталості та передбачуваності заробітної плати державних службовців (табл.4).

Таблиця 4

**Індикатори виконання за напрямом
«Державна служба та управління людськими ресурсами»**

Показник	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Частка центральних органів виконавчої влади, які приєдналися до першого модуля HRMIS, %	-	23	34	-	+1,5
Частка проведених конкурсів на зайняття посад державної служби в апаратах міністерств, в яких етап тестування здійснюється централізовано на базі центру оцінювання, утвореного Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), %	20	50	23	+2,5	+0,5
Частка наявних вакансій на посади державної служби, оголошення про які публікуються на веб-сайті “career.gov.ua”, %	50	75	90	+1,5	+1,2
Частка державних службовців категорії “А”, які пропрацювали на державній службі не менше одного року та пройшли щонайменше один навчальний курс за програмою лідерства для державних службовців, %	28,3	50	71	+1,8	+1,4

продовження таблиці 4

Фіксована частина заробітної плати в структурі загального фонду заробітної плати органу (фонд посадового окладу та інших обов'язкових виплат), %	60	60	70	+1,0	+1,2
Частка керівників служб управління персоналом, які успішно пройшли навчання щодо методики оцінювання результатів службової діяльності, %	53,6	60	75	+1,1	+1,3
Середня кількість учасників конкурсів на посади державної служби	3	2	3	+0,7	+1,5

Джерело: на основі [14-15]

В 2019 році HRMIS запущено в дослідну експлуатацію у трьох пілотних органах – НАДС, Міністерство фінансів, Міністерство цифрової трансформації [13]. Станом на кінець 2020 року до HRMIS приєднано 18 органів, що становить 23 % [14]. Станом на кінець 2021 року до першого модуля HRMIS підключено 28 ЦОБВ, що складає 34 % [15].

В Україні діяла надійна система надання адміністративних послуг з використанням передових електронних інструментів для надання послуг, однак війна створює серйозні виклики. Мережа ЦНАП по всій країні була в основному функціональною та ефективною в поєднанні з роботою «Дія». Обидва інструменти базуються на добре розробленому каталозі послуг, що дозволяє підтримувати рівень надання послуг (існуючих, змінених або навіть створення нових). Система надання послуг також розвивалася з часом, починаючи від майже повної відсутності послуг протягом перших днів вторгнення до надання всіх важливих послуг (за винятком 28 із 2230) через три місяці після вторгнення, коли система була адаптована до нових ризиків.

Доступ до надійних державних послуг залишається фундаментально важливим під час конфлікту, і, незважаючи на виклики, пов'язані з війною, український уряд невинно продовжує свої зусилля з надання, розширення й оцифрування державних послуг.

Руйнування, спричинені війною, слід використати як можливість відновити, модернізувати та розширити використання/доступ до комунікаційної та цифрової інфраструктури. Інші невідкладні заходи можуть бути зосереджені на спрощенні цифрового доступу до державних послуг.

Наразі в Україні електронні послуги запроваджено на різних порталах органів влади, з різними інтерфейсами, стандартами та засобами е-ідентифікації, що є вкрай незручним для громадян. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування надають понад 2 тис. послуг, але 91,5 % населення України не користуються публічними послугами онлайн. Гострою проблемою залишається рівень цифрової грамотності населення. Згідно з даними дослідження 2019 року, у 53 % українців рівень цифрових навичок був нижчим від базового. Дослідження цифрової грамотності населення України, проведене у 2021 році, продемонструвало скорочення частки осіб із цифровими навичками, нижчими від базового рівня, на 5,2 %, тобто цей показник становив 47,8 % населення [17-18].

В 2022 року Секретаріатом Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (бенефіціар моніторингу), двома експертами у сфері інформаційних прав (координатори моніторингу) та регіональними координаторами взаємодії з громадськістю Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (моніторів в областях) проведений моніторинг забезпечення інформаційних прав, який містив оцінку якості оприлюднення публічної інформації на офіційних веб-сайтах розпорядників, надання відповідей на інформаційні запити та звернення громадян в умовах дії обмежень, пов'язаних із запровадженням правового режиму воєнного стану,

Моніторинг охопив 132 розпорядника публічної інформації в 24 областях України. Регіональним координатором подано 264 звернення (усно: телефоном, письмово: електронною поштою), 264 інформаційні запити (усно: телефоном, письмово: електронною поштою), здійснено моніторинг 132 офіційних веб-сайтів, заповнено близько 660 оцінних анкет за результатами подання запитів і дослідження офіційних веб-сайтів розпорядників.

У результаті моніторингу встановлено, що зі 132 лише 40 органів влади оприлюднюють повну інформацію для забезпечення можливості оперативно записатися на особистий прийом. Частково оприлюднюють 80 і не оприлюднюють жодної із зазначених категорій інформації 12 органів влади (рис. 5.).

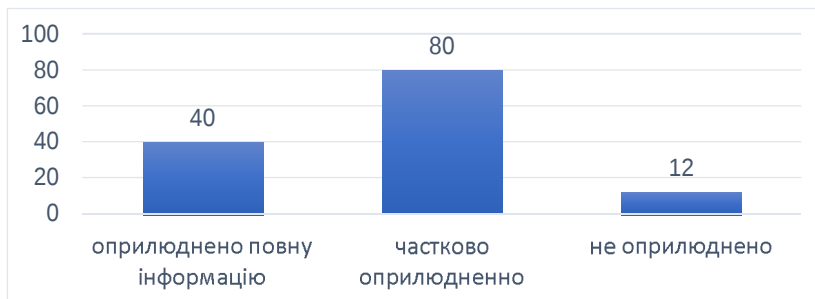


Рис. 5. Оприлюднення інформації щодо реалізації прав на усне звернення та особистий прийом на офіційному веб-сайті

Джерело: [19]

Відповідно до плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2018-2020 роках, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2020 р. № 1088, розпочато роботу над створенням онлайн-платформи для взаємодії органів виконавчої влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства (онлайн-платформа «ВзаємоДія»).

«ВзаємоДія» надає людям можливість впливати на рішення влади онлайн, використовуючи цивілізовані та сучасні інструменти, не виходячи на демонстрації, щоб бути почутими. Представники влади в свою чергу отримують швидкий та конструктивний зворотний зв'язок від громадян, ухвалювати оптимальні рішення та підвищувати рівень довіри до себе. В 2021 році розширено функціональні можливості онлайн-платформи взаємодії органів виконавчої влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства «ВзаємоДія» модулем електронних конкурсів. Сервіс працює у тестовому режимі. З 13 вересня 2021 року забезпечена технічна можливість проведення конкурсів із визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського су-

спільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка на платформі «ВзаємоДія» [20].

В 2022 році розроблено модуль публічних консультацій на онлайн-платформі взаємодії органів виконавчої влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства та заплановано оновлення петиції до Кабінету Міністрів України, звернення та запити; публічні консультації, опитування, всеукраїнський громадський бюджет та голосування за членів громадських рад. Публічні консультації - це двосторонній процес спілкування між органами державної влади та громадськістю, мета якого - включити громадян до обговорення урядової політики. Успішне проведення публічних консультацій - запорука ефективного діалогу між органами державної влади та громадськістю. Саме така форма комунікації надає можливість почути та врахувати думку тих, на кого безпосередньо впливає політика держави. Запуск цього модулю надасть можливість посилити співпрацю та розширити коло партнерів – як із боку державних органів, так і інститутів громадянського суспільства. Подальший розвиток та вдосконалення модулів онлайн-платформи сприятиме підвищенню рівня прозорості процесу формування складу громадських рад та проведення електронних консультацій, дозволить удосконалити та уніфікувати механізм подання електронних звернень, електронних петицій та запитів на інформацію [21].

Електронні конкурси проектів інститутів громадянського суспільства на платформі «ВзаємоДія» втілюють у життя усі ключові принципи Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» - прозорість, громадську участь, підзвітність та використання інноваційних технологій. Завдяки цьому додаткові вигоди та можливості отримують громадяни, інститути громадянського суспільства, держава [22]

Повномасштабна війна не могла не вплинути на публічні закупівлі. Наразі публічні закупівлі відбуваються за правилами, визначеними постановою № 1178 від 12.10.2022 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні

та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування». З новою постановою змінилась кількість закупівель, які замовники можуть проводити в системі, відсутня переговорна процедура закупівлі, немає відкритих торгів з публікацією англійською мовою [23].

Реалізації механізмів ефективного врядування в Україні створить умови для розвитку бізнесу, поліпшення інвестиційного клімату, зростання економіки, забезпечить активну участь громадян у політичних процесах, модернізує державне управління у більш прозорий та підконтрольний громадськості процес. Адже забезпечення ефективного врядування є поштовхом для розбудови в Україні ефективного цифрового ринку, цифрової економіки, подальшої інтеграції країни до єдиного цифрового ринку ЄС [24;25].

Для підвищення конкурентоспроможності країни необхідно використовувати всі можливі інноваційні інструменти державного управління головними перевагами яких є зростання швидкості надання послуг, покращення якості обслуговування фізичних та юридичних осіб, прозорість діяльності органів влади тощо [26].

Висновки. Всі напрями Стратегії реформування державного управління та їх цілі взаємопов'язані та підсилюють один одного з метою побудови в Україні ефективного врядування, спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

Прогрес показників розвитку механізмів ефективного врядування у довоєнний період надав змогу виявити потенціал системи державного управління та вказав на шляхи її розвитку. Останній воєнний 2022 рік дав можливість визначити міцність системи надання електронних послуг та цифрових інструментів, незламність людського капіталу та потужність співробітництва з європейськими країнами. Умовою євроінтеграції залишаються показники досягнення, які заплановані до 2025 року, за якими Україна має всі шанси будувати й надалі демократичне суспільство з ефективним врядуванням.

Стаття надійшла до редакції: 23.09.22

Key words: *effective governance, public administration, reform, strategic planning, European integration.*

Received: 23.09.22

References

1. Nesterenko, K. O., & Bohatyrova, M. O. (2019). Publichno-pravovyi dyskurs u konteksti yevrointehratsii ta hlobalizatsii [Public legal discourse in the context of European integration and globalization]. *LEX PORTUS - LEX PORTUS*, 6 (20), 52-65 [in Ukrainian].
2. Zai Paul Vasile (2015). Study Regarding the Level of Good Governance in E.U. *25th IBIMA Conference*. Retrieved from <https://ibima.org/accepted-paper/study-regarding-level-good-governance-e-u/> [in English]
3. Zai Paul Vasile (2020). Comparative Approach Regarding Good Governance. *25th IBIMA Conference*. Retrieved from <https://ibima.org/accepted-paper/comparative-approach-regarding-good-governance/> [in English]
4. Zhuravel, Ya.V. (2020). Vplyv yevrointehratsiinykh protsesiv na pokrashchennia efektyvnosti orhanizatsii diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady [The impact of European integration processes on improving the effectiveness of the organization of activities of executive authorities]. *Porivnialno-analitychne parvo - Comparative and analytical law*, 2, 34-37 [in Ukrainian].
5. Orlova, N.S. & Mokhova, Yu.L. (2022). Elektronna hotovnist orhaniv publichnoi vlady v Ukraini [Electronic readiness of public authorities in Ukraine]. *Investytzii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 1, 61-66 [in Ukrainian].
6. Orlova, N. & Mokhova, Yu. (2021). Yevropeiski oriientyry tsyfrovyykh transformatsii u elektronnomu uriaduvanni [European guidelines for digital transformations in electronic governance]. *Naukovi perspektyvy - Scientific perspectives*, 7(13), 97-106 [in Ukrainian].
7. Proiekt Zakonu Ukrainy «Pro derzhavne stratehichne planuvannia» [Draft Law of Ukraine «On State Strategic Planning»]. (n.d.). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/JF79B00A> [in Ukrainian].
8. Zvit pro rezultaty otsinky derzhavnoho upravlinnia vidpovidno do Pryntsyviv derzhavnoho upravlinnia [Report on the results of public administration assessment in accordance with the Principles of Public Administration]. (n.d.). *sigmaweb.org*. Retrieved from <https://www.sigmaweb.org/publications/Baseline-Measurement-Report-2018-Ukraine-UKR.pdf> [in Ukrainian].

9. Bakymenko, B. (Eds.). (2002). *Depzhavne yppavlinnia: slovnyk-dovidnyk* [Department of Health: dictionary-handbook]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

10. *Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia na period do 2021 roku* [State administration reform strategy for the period until 2021]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf [in Ukrainian].

11. *Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky* [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022-2025]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> [in Ukrainian].

12. *Zvit pro vykonannia u 2018 rotsi Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2016-2020 roky* [Report on the implementation in 2018 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine for 2016-2020]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf [in Ukrainian].

13. *Zvit pro vykonannia u 2019 rotsi Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy* [Report on the implementation in 2019 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-pro-vikonannya/par-report-ukr-web.pdf> [in Ukrainian].

14. *Zvit pro vykonannia u 2020 rotsi Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy* [Report on the implementation in 2020 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> [in Ukrainian].

15. *Zvit pro vykonannia u 2021 rotsi Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy* [Report on the implementation in 2021 of the State Administration Reform Strategy of Ukraine]. (n.d.). *api.par.in.ua*. Retrieved from https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/27/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf [in Ukrainian].

16. Chumachenko, D., Yemelyanov, V., Zhovnirchuk, Y., Bandura, I. & Karpeko, N. (2021). Social models for the fight against corruption and corrupt practices in the global and European dimension. *Journal of Research Apuntes Universitarios: University Notes*, 11(3), 183-196 [in English].

17. Zhovnirchuk, Ya., Luchaninova, O., Markina L., Kovalenko-Marchenkova Ye. & Mishchenko D. (2020). Professional competence development of future professionals in vocational education for the labour market insurance. *Revista Práxis Educacional, Vitória da Conquista – Bahia – Brasil*, 16(37), 203-223 [in English].

18. Rozvytok elektronnykh posluh [Development of electronic services]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug> [in Ukrainian].

19. Zvit za 2021 rik za rezultatamy povtornoho provedennia monitorynhu stanu nadання ta opryliudnennia publichnoi informatsiі shchodo protydiei poshyrenniu COVID-19 ta analiz rezultativ [Report for 2021 on the results of repeated monitoring of the state of provision and publication of public information regarding the prevention of the spread of COVID-19 and analysis of the results]. (n.d.). *www.undp.org*. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/access-to-covid-info-report-2021-ukr.pdf> [in Ukrainian].

20. Mintsyfry rozshyryla funktsional platformy VzaiemoDiia [The Ministry of Digital has expanded the functionality of the VzaiemoDiia platform]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-rozshirila-funktsional-platformi-vzayemodiya> [in Ukrainian].

21. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Plan dii iz vprovadzhennia Initsiatyvy «Partnerstvo «Vidkrytyi Uriad» u 2021-2022 rokakh»: pryiniaty 24 liutoho 2021 roku №149-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Action plan for the implementation of the “Open Government Partnership” Initiative in 2021-2022” from February 24 2021, № 149-r]. (n.d.). *opengovpartnership.org*. Retrieved from https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2021/03/Ukraine_Action-Plan_2020-2022_UA.pdf [in Ukrainian]

22. Mintsyfry: Hromadski orhanizatsii mozhut braty uchast u derzhavnykh konkursakh na VzaiemoDii [Ministry of Statistics: Public organizations can participate in state competitions on Interaction]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-gromadski-organizaciyi-mozhut-brati-uchast-u-derzhavnih-konkursah-na-vzayemodiyi> [in Ukrainian].

23. Osoblyvosti zdiisnennia zakupivel pid chas dii voiennoho stanu [Peculiarities of procurement during martial law]. (n.d.). *infobox.prozorro.org*. Retrieved from <https://infobox.prozorro.org/articles/yak-provoditi-zakupivli-vidpovidno-do-novoji-postanovi> [in Ukrainian].

24. Liudmyla Antonova, Dmytro Havrychenko, Roman Primush, Vitalii Kropyvnytskyi & Violeta Tohobytska (2022). Modern Aspects of SMART-Management of the Region in the Context of the Development of Public Administration. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*, 22 (5), 469-474. [in English].

25. Antonova, L. & Mokhova, Yu. (2022). Udoskonalennia mekhanizmiv elektronnoho uriaduvannia v Ukraini v umovakh tsyfrovyykh peretvoren.

[Improving the mechanisms of electronic ordering in Ukraine in the minds of digital transformation] *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 15, 10-29. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01> [in Ukrainian].

26. Antonova, L.V. & Antonov, A.V. (2020). Elektrone uriaduvannya yak servisno-orientovanyi instrument derzhavnoho upravlinnia sotsialnoi sferoiu [Electronic ordering as a service-orientation tool of state management of the social sphere] *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 7, 37-56. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.02> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Лукашук Микола Васильович: Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

Mykola Lukashuk: Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education”, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine.

ORCID.ORG/ 0000-0003-1863-3466

E-mail: pua.nso.2022@gmail.com