

CAF 2021

www.center.gov.ua

ПІДСУМКОВИЙ ЗВІТ

про результати проведеного у 2021 році
обстеження системи управління якістю міністерства,
іншого центрального органу виконавчої влади



Центр адаптації державної служби
до стандартів Європейського Союзу

ЗАГАЛЬНА СХЕМА ОЦІНЮВАННЯ (CAF)

Загальна схема оцінювання (CAF) – це система управління якістю, розроблена на основі Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), який є ефективним інструментом удосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Станом на 2021 рік система управління якістю, створена відповідно до вимог Загальної схеми оцінювання (CAF), ефективно функціонує в 4160 організаціях із 59 країн світу.

З метою практичного впровадження CAF, організації навчання та консультацій для користувачів моделі в 2001 році при Європейському інституті державного управління (EIPA) був утворений Європейський ресурсний центр CAF.

Кожна країна, що впроваджує CAF має національний ресурсний центр та свого національного кореспондента CAF (CAF National Correspondent).

Європейський ресурсний центр CAF функціонує в тісній співпраці з мережею національних кореспондентів CAF.

28-29 листопада 2019 року в м. Гельсінкі (Фінляндія) під час засідання міністрів країн Європейського Союзу, відповідальних за питання державного управління, було схвалено нових членів Робочої групи національних кореспондентів CAF EUPAN, зокрема Україна в особі НАДС отримала статус спостерігача у Робочій групі.

Статус спостерігача сприяє підвищенню ефективності впровадження рекомендацій експертів програми SIGMA, реалізації реформи державного управління та державної служби в Україні, а також сприяє отриманню можливості НАДС офіційно залучати ресурси та впроваджувати в Україні європейську модель управління якістю CAF.

Під час зазначеного засідання міністрів країн Європейського Союзу Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу отримав статус Українського національного ресурсного центру CAF, а його обрані працівники – статус національних кореспондентів.

Основним завданням Українського національного ресурсного центру CAF є методична та інформаційна підтримка впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади на центральному та місцевому рівні.

Важливим завданням реформи державного управління, що здійснюється в Україні з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою SIGMA та викладених у документі «**Принципи державного управління**», є побудова професійної, результативної та ефективної системи органів державної влади.

Відповідно до зазначеного документу діяльність органів державної влади має базуватися на:

- орієнтованому на результат управлінні;
- прийнятті рішень з урахуванням фактів та ризиків;
- розвитку партнерських відносин;
- залученні працівників до процесів управління якістю, їх мотивації і навчанні;
- впровадженні інновацій та удосконаленні процесів і процедур;
- запровадженні інструментів залучення та отриманні зворотного зв'язку від споживачів послуг тощо.

За результатами оцінки стану справ у системі державного управління України експерти Програми SIGMA у своєму Звіті зацентрували на необхідності поширення управління якістю в державному управлінні та запровадженні інструментів залучення і отримання зворотного зв'язку від користувачів державних послуг.

Враховуючи результати оцінки, Кабінетом Міністрів України було схвалено нову редакцію Стратегії реформування державного управління в Україні на період до 2021 року де передбачено зокрема й аналіз та оптимізація основних процесів у центральних органах виконавчої влади (розпорядження КМУ від 18 грудня 2018 року № 1102-р).

З огляду на вищезазначене в Україні з 2019 року здійснюється впровадження Загальної схеми оцінювання (CAF).

Україна в особі НАДС отримала статус спостерігача в Робочій групі національних кореспондентів CAF, а Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу – статус Українського національного ресурсного центру CAF.

Статус спостерігача сприяє підвищенню ефективності впровадження рекомендацій експертів Програми SIGMA, реалізації реформи державного управління та державної служби в Україні, а також сприяє отриманню можливості НАДС офіційно залучати ресурси та впроваджувати в Україні європейську модель управління якістю CAF.

Крім того, забезпечення впровадження систе-

ми управління якістю в органах виконавчої влади є одним із завдань, передбачених у Стратегічному плані діяльності НАДС на 2021-2023 роки.

У 2019 році на виконання розпоряджень КМУ від 18 грудня 2018 року № 1030-р та № 1031-р та в рамках виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки, затвердженого розпорядженням КМУ від 24 червня 2016 року № 474-р було проведено попереднє обстеження системи управління якістю в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади відповідно до моделі CAF-2013.

Обстеження проводилося за 5 критеріями: «Лідерство», «Стратегічне планування», «Персонал, партнерство та ресурси» та «Процеси» серед 66 органів виконавчої влади (з них – 19 міністерств та 48 інших центральних органів виконавчої влади).



У 2021 році проведення обстеження системи управління якістю передбачено типовими завданнями і ключовими показниками результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств та керівників центральних органів виконавчої влади (розпорядження КМУ від 28 грудня 2020 року № 1645-р, № 1646-р).

У зв'язку з цим та з метою надання методично-консультативної допомоги органам виконавчої влади щодо проведення обстеження системи управління якістю Центром здійснено ряд заходів, зокрема:

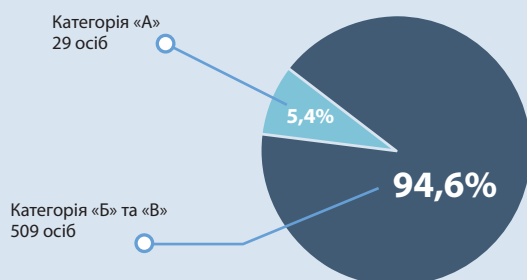
- розроблено та затверджено наказом НАДС від 08 грудня 2020 року № 230-20 Методичні рекомендації щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади. Методичні рекомендації розроблено з урахуванням методики

Загальної схеми оцінювання (CAF), зокрема CAF-2020 у якій основна увага приділяється цифровізації, гнучкості, стійкості, різноманітності та інноваціям;

- забезпечено організацію проведення обстеження системи управління якістю;
- протягом лютого – вересня 2021 року надано консультативну допомогу органам виконавчої влади;
- відповідно до листа НАДС від 12 лютого 2021 року № 9/94/22-21 вивчено потреби у навчанні для членів робочих груп з обстеження системи управління якістю органів виконавчої влади (отримано потреби від 61 органу виконавчої влади).

Враховуючи вивчені потреби та з метою навчання членів робочих груп з обстеження системи управління якістю органів виконавчої влади розроблено дві програми підвищення кваліфікації, які погоджені Експертно-консультативною радою з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та наказом НАДС від 24 квітня 2021 року № 68-21 – «Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)» для державних службовців категорії «А» та «Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)» для державних службовців категорії «Б» та «В», посадових осіб місцевого самоврядування.

З метою реалізації вищезгаданих програм 17 травня - 02 червня та у вересні 2021 року НАДС спільно з Центром та Українською школою урядування за підтримки та сприяння Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні організовано та проведено навчання для членів робочих груп з обстеження системи управління якістю. Всього участь у навчанні взяли 538 осіб (категорія «А» - 29, категорії «Б» та «В» - 509).



Крім того, за підтримки та сприяння Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні розроблено онлайн-курс «Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)», за результатами проходження якого станом на грудень 2021 року сертифікат отримали 1478 осіб (онлайн-курс розміщено на платформі Moodle USG (Ukrainian School of Government) Edukation System);



1478 осіб отримали сертифікат (станом на грудень 2021 року)

- НАДС спільно з Центром за підтримки та сприяння Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні організовано та проведено Міжнародний онлайн-семинар «Управління якістю шляхом застосування загальної схеми оцінювання (CAF). Кращі європейські практики» (14 травня 2021 року, на платформі Zoom). Метою онлайн-семинару було представлення міжнародного досвіду щодо впровадження інструментів загального управління якістю в державному управлінні, зокрема Загальної схеми оцінювання (CAF), а також обговорення практичних кроків застосування системи управління якістю в діяльності органів державної влади в Україні. Участь у заході взяли кореспонденти та експерти з впровадження системи управління якістю з Австрії, Бельгії, Італії, Німеччини, Польщі та представники міністерств, інших центральних органів виконавчої влади.

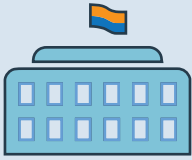
Також за підтримки Представництва Фонду міжнародної солідарності в Україні організовано та проведено семінар «Практичний досвід впровадження методики CAF у Республіці Польща на центральному рівні» (10 червня 2021 року, на платформі Zoom).

- узагальнено інформацію від органів виконавчої влади та підготовлено відповідний звіт.

Відповідно до листа НАДС від 28 серпня 2021 року № 84/94/22-21 міністерства, інші центральні органи виконавчої влади до 20 вересня 2021 року мали надати до Українського національного ресурсного центру CAF звіт за результатами обстеження системи управління якістю органу виконавчої влади та затверджений план дій з удосконалення системи управління якістю органу виконавчої влади.

У визначений термін інформацію надали 58 органів виконавчої влади:

- 16 міністерств;
- 42 інших центральних органів виконавчої влади.



58 у визначений термін органів виконавчої влади
з них:
16 міністерств
42 ЦОВВ

Звіт за результатами обстеження системи управління якістю надав 1 орган виконавчої влади (Державна авіаційна служба України).

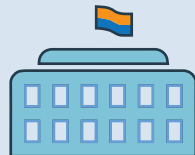
План дій з удосконалення системи управління якістю – 1 орган виконавчої влади (Міністерство розвитку громад та територій України).

Неповну інформацію щодо результатів обстеження системи управління якістю (відсутня оцінка за критеріями) надав 1 орган виконавчої влади (Державна служба України з безпеки на транспорті).

Всю запитувану інформацію – 31 орган виконавчої влади:

- 12 міністерств;
- 19 інших центральних органів виконавчої влади.

всю запитувану інформацію орган виконавчої влади
з них:
міністерств **12**
ЦОВВ **19**



Обстеження системи управління якістю відповідно до положень стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 провели 3 органи виконавчої влади (Державна аудиторська служба України, Державна авіаційна служба України, Державна інспекція ядерного регулювання України).

Станом на 20 вересня 2021 року процес обстеження не було завершено у 4 органах виконавчої влади:

- 1 міністерстві (Міністерство внутрішніх справ України);
- 3 інших центральних органах виконавчої влади (Державна податкова служба України, Державна служба України з питань праці, Державне агентство України з питань кіно).

3 обґрунтованих причин не проводили обстеження системи управління якістю 17 органів виконавчої влади, з них:

- 2 міністерства:
- Міністерство закордонних справ України –

у зв'язку із проведенням реструктуризації центрального апарату міністерства;

- Міністерство фінансів України – у зв'язку із проведенням попереднього обстеження системи управління якістю у 2019 році.

• 15 інших центральних органи виконавчої влади:

- у зв'язку із реорганізацією – 1 центральний орган виконавчої влади (Державна митна служба України);

- у зв'язку з тим, що центральний орган виконавчої влади є новоствореним – 1 центральний орган виконавчої влади (Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей);

- у зв'язку з неналежністю керівника органу виконавчої влади до посад державної служби категорії «А» – 2 центральні органи виконавчої влади (Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Національна поліція України);

- у зв'язку із вакантною посадою керівника органу виконавчої влади – 7 центральних органів виконавчої влади (Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру, Державне агентство автомобільних доріг України, Державне агентство меліорації та рибного господарства України, Державне агентство України з управління зоною відчуження, Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, Державне агентство інфраструктурних проектів України, Державна інспекція енергетичного нагляду України);

- у зв'язку із випробувальним терміном керівника органу виконавчої влади – 1 центральний орган виконавчої влади (Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України);

- у зв'язку з тим, що дія Закону України «Про державну службу» не поширюється на керівництво органу виконавчої влади – 3 центральні органи виконавчої влади (Національне агентство з питань запобігання корупції, Адміністрація державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Фонд державного майна України).

У 2021 році обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади проводилося за 9 критеріями, відповідно до Загальної схеми оцінювання CAF 2020.

Оцінювання здійснювалося відповідно до таблиць, наведених у Додатку 2 до Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади:

- за критерієм II «Стратегія та планування» - 70 балів серед міністерств, 77 балів серед інших центральних органів виконавчої влади;
- за критерієм III «Працівники» - 64 бали серед міністерств, 80 балів серед інших центральних органів виконавчої влади;
- за критерієм IV «Партнерство та ресурси» - 75 балів серед міністерств, 80 балів серед інших центральних органів виконавчої влади;
- за критерієм V «Процеси» - 67 балів серед

Таблиця визначення балів для критеріїв I – V

ЕТАП	МОЖЛИВОСТІ	БАЛ
	Орган виконавчої влади не здійснює діяльності у цьому напрямі. Відсутня інформація або вона не відповідає дійсності	0-10
План (P)	В органі виконавчої влади є план щодо впровадження/виконання	11-30
Дія (D)	Органом виконавчої влади впроваджується/виконується	31-50
Перевірка (C)	Органом виконавчої влади здійснюється перевірка/перегляд	51-70
Вплив (A)	За результатами перевірки/перегляду орган виконавчої влади корегує, у разі необхідності, свою діяльність	71-90
PDCA	Орган виконавчої влади планує, виконує, контролює та регулярно корегує свою діяльність у цьому напрямі. Орган виконавчої влади безперервно вдосконалює свою діяльність у цьому напрямі	91-100

Таблиця визначення балів для критеріїв VI – IX

РЕЗУЛЬТАТИ	БАЛ
Нічого не вимірюється та/або відсутня доступна інформація	0-10
Результати вимірюються, але показують негативні тенденції та/або результати не відповідають поставленим цілям	11-30
Результати показують слабкі тенденції до зростання та/або деяких цілей досягнуто	31-50
Результати показують тенденцію до покращення та/або більшість цілей досягнуто	51-70
Результати показують суттєвий прогрес та/або всіх поставлених цілей досягнуто	71-90
Досягнуто відмінних та стійких результатів. Усіх поставлених цілей досягнуто	91-100

У підсумку було отримано наступні результати обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади (середній бал):

- за критерієм I «Лідерство» - 74 бали серед міністерств, 83 бали серед інших центральних органів виконавчої влади;

міністерств, 78 балів серед інших центральних органів виконавчої влади;

- за критерієм VI «Результати, орієнтовані на громадян/споживачів» - 68 балів серед міністерств, 82 бали серед інших центральних органів виконавчої влади;
- за критерієм VII «Результати працівни-

ків» - 69 балів серед міністерств, 80 балів серед інших центральних органів виконавчої влади;

- за критерієм VIII «Результати соціальної відповідальності» - 69 балів серед міністерств, 80 балів серед інших центральних органів виконавчої влади;

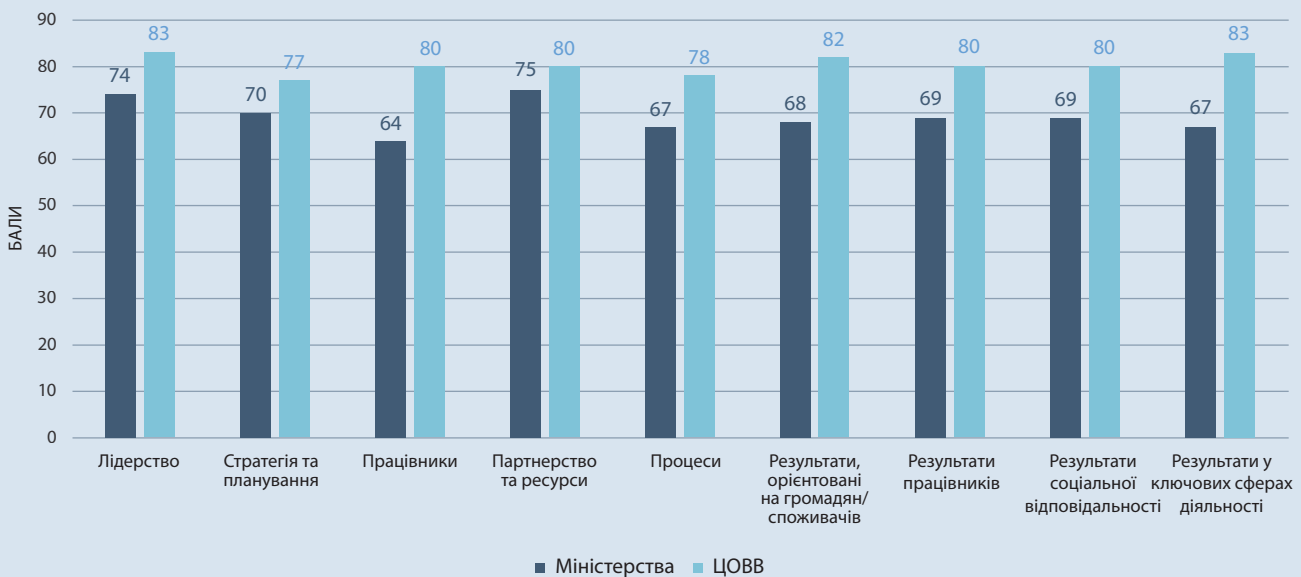
- за критерієм IX «Результати у ключових сферах діяльності» - 67 балів серед міністерств, 83 бали серед інших центральних органів виконавчої влади.

комунікації, включаючи соціальні медіа;

- наявність при органі виконавчої влади громадської ради, що сприяє реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні справами, взаємодія з громадськими організаціями та інститутами громадянського суспільства, неурядовими громадськими організаціями здійснюється шляхом проведення нарад, засідань робочих груп, інформаційно-просвітницьких заходів, соціологічних досліджень;

Результати обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади

(середній бал)



Критерії I – V «Можливості» висвітлюють управлінські практики. Вони демонструють спосіб, в який орган виконавчої влади працює та підходить, який він застосовує для досягнення поставлених цілей.

Результати обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади за згаданими критеріями наступні.

За критерієм I «Лідерство» було виявлено такі сильні сторони:

- чітко визначено місію, бачення та цінності, забезпечено дотримання усіх європейських принципів та цінностей: доброчесність, прозорість, інноваційність, соціальна відповідальність та інклюзивність, сталість, різноманітність та гендерна рівність;
- створено окремі структурні підрозділи з питань стратегічного планування та європейської інтеграції;
- забезпечено зовнішню та внутрішню комунікацію з використанням нових засобів

- узгодження результатів діяльності органу виконавчої влади з державною політикою у відповідних сферах, взаємодія з іншими заінтересованими сторонами, підвищення рівня поінформованості громадськості про діяльність органу шляхом проведення інформаційних, комунікативних та просвітницьких заходів.

Водночас визначено наступні сфери для покращення:

- необхідність періодичного перегляду місії, бачення і цінностей органу виконавчої влади з урахуванням викликів сучасності, зокрема умов пандемії COVID-19;
- необхідність більш широкого інформування працівників органів виконавчої влади щодо візії, місії та стратегічних цілей із розкриттям їх змісту, а також деталізації заходів з їх реалізації;
- необхідність удосконалення комунікаційної стратегії з метою інформування суспільства про хід реалізації місії та результатів діяльності органів виконавчої влади, а також щодо подальшої візії цих органів;

- потреба вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками, зокрема необхідне визначення відповідальних осіб за здійснення управління ризиками;
- відсутність готовності окремих керівників структурних підрозділів підтримувати прагнення підлеглих до самоосвіти з аргументацією необхідності виконання поточної роботи;
- потреба розвитку системи мотиваційних інструментів, зокрема введення відомчих відзнак, проведення заходів, спрямованих на згуртування колективу;
- недостатнє налагодження механізмів комунікації керівників органів виконавчої влади з працівниками, а також між працівниками різних структурних підрозділів у процесі впровадження змін.

За критерієм II «Стратегія та планування» було відзначено такі сильні сторони:

- систематичний збір, аналіз та перегляд інформації щодо потреб, очікувань та рівня задоволеності заінтересованих сторін, зокрема під час підготовки стратегічних, програмних і прогнозних документів, розроблення проектів актів або звітування про їх результати (в разі його проведення);
- моніторинг зовнішнього середовища та аналіз кращих практик вдосконалення системи державного управління для визначення, в разі потреби, необхідних змін у діяльності органу виконавчої влади;
- чітке планування діяльності органу виконавчої влади, зокрема і з урахуванням диференційованих потреб заінтересованих сторін, а також питань щодо соціальної відповідальності, ґендерного підходу тощо;
- систематичний моніторинг та оцінка ефективності роботи структурних підрозділів, територіальних органів та підвідомчих установ органу виконавчої влади;
- систематичне інформування працівників та заінтересованих сторін щодо стратегій, планів та досягнутих результатів діяльності органу виконавчої влади, зокрема розміщення відповідної інформації на офіційному вебсайті, офіційних сторінках у соціальних мережах тощо;
- забезпечення стійкої позиції щодо необхідності запровадження інновацій в роботі;
- інформування заінтересованих сторін щодо інноваційної політики та результатів діяльності органу виконавчої влади;
- визначення потреб для інноваційної діяльності з урахуванням впливу цифрової трансформації;

- розробка ІТ-стратегій з метою планування заходів для впровадження цифрових трансформацій;
- створення структурних підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації;
- спрощення порядку надання адміністративних та інших публічних послуг.

Щодо сфер для покращення було відзначено наступне:

- не повною мірою забезпечено роботу із заінтересованими сторонами з метою виявлення рівня очікувань та рівня задоволення від отриманих результатів;
- відсутність системності збору, аналізу та перегляду інформації про заінтересовані сторони щодо їх потреб, очікувань та рівня задоволеності;
- недостатня інтеграція програмних продуктів з базами даних інших органів виконавчої влади;
- необхідність системного і детального збору, узагальнення і систематизації інформації про результати роботи органу виконавчої влади;
- періодичні зміни напрямів, цілей та завдань стратегічного плану розвитку органу виконавчої влади, пов'язані зі зміною керівництва;
- заохочення працівників та заінтересованих сторін до генерування ідей та інноваційних пропозицій;
- просування культури інноваційності;
- наявність проблеми нестачі ресурсів для реалізації виконання планів/запланованих заходів;
- відсутність єдиної стратегії запровадження змін та інновацій;
- необхідність осучаснення процесів та впровадження інновацій з метою більш ефективного розуміння запитів заінтересованих сторін.

За критерієм III «Працівники» було визначено наступні сильні сторони:

- впровадження прозорості політики управління людськими ресурсами (конкурсний добір на зайняття вакантних посад державної служби, можливість підвищення рівня професійної компетентності працівників органу виконавчої влади, заохочення працівників, в тому числі матеріальне, забезпечення рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків тощо);
- аналіз потреб у професійному розвитку працівників органу виконавчої влади;
- забезпечення можливостей для самоосвіти участь в онлайн курсах, тренінгах, тематичних курсах та семінарах, зокрема і з питань розвитку особистості, лідерських навичок, навичок з питань управління тощо;

- запровадження практики стажування молоді;
- залучення працівників до розробки, перегляду та удосконалення програмних документів та документів управлінської діяльності;
- стимулювання культури відкритого спілкування та діалогу із заохоченням до командної роботи;
- забезпечення умов, які сприяють досягненню балансу між роботою та особистим життям працівників (можливість гнучкого режиму робочого часу, дистанційної роботи, неповного робочого дня тощо).

Серед сфер для покращення було виділено такі:

- недостатнє впровадження командних методів роботи, формування командного духу та корпоративної культури серед працівників;
- потреба у розробці механізму для аналізу потреб у поточних і майбутніх людських ресурсах;
- відсутність діяльності щодо запровадження системи генерування та впровадження інноваційних ідей серед працівників;
- відсутність мотивації працівників до підвищення кваліфікації та постійної самоосвіти;
- потреба в оцінці ефективності навчання працівників органу виконавчої влади;
- потреба в запровадженні системи адаптації новопризначених працівників;
- необхідність запровадження додаткових персональних мотивацій стосовно осіб, які мають високі показники в роботі;
- не достатнє вивчення потреб працівників щодо забезпечення належних умов праці;
- неефективна система встановлення норм праці (диспропорції в оплаті праці працівників, які виконують однакові за складністю і відповідальністю функції, недостатній конкурентний рівень заробітної плати у порівнянні з окремими органами виконавчої влади, вплив зміни керівництва органу виконавчої влади на кадрову політику щодо керівників середньої ланки тощо);
- порушення балансу між роботою та особистим життям (нерівномірне покладання обов'язків на рівних за посадами працівників тощо);
- відсутність фінансування та можливості створення умов роботи для соціально незахищених працівників, в тому числі осіб з інвалідністю;
- необхідність впровадження методів нематеріального заохочення працівників (підтримка соціальних, культурних і спортивних заходів, спрямованих на покращення здоров'я людей та їх добробуту);

- нерегулярність проведення анкетування щодо визначення рівня залученості працівників.

Сильні сторони за критерієм IV «Партнерство та ресурси»:

- визначення ключових партнерів серед органів державної влади, інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій і проєктів;
- побудова партнерських відносин та обмін практиками з міжнародними партнерами (підписання меморандумів про взаєморозуміння та співпрацю, проведення спільних нарад, робочих зустрічей, круглих столів для узгодження позицій різних заінтересованих сторін та досягнення спільної мети);
- забезпечення прозорості діяльності органу виконавчої влади шляхом надання доступу до публічної інформації, інформування громадськості про розроблення, ухвалення та реалізацію державних рішень, систематичного звітування органу виконавчої влади про свою діяльність та висвітлення інформації на офіційному вебсайті та офіційних сторінках у соціальних мережах, публічних громадських обговорень та електронних консультацій з громадськістю, діяльності громадських рад тощо;
- співпраця зі ЗМІ шляхом надання роз'яснень, коментарів щодо ухвалених рішень, проведення заходів за участі ЗМІ;
- запровадження системи електронного документообігу, корпоративної пошти, існування офіційних вебсайтів та офіційних сторінок у соціальних мережах;
- систематичний моніторинг інформації та аналіз медіапростору про діяльність органу виконавчої влади;
- впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій;
- впровадження системного підходу до управління об'єктами інфраструктури.

Сфери для покращення:

- необхідність розширення кола партнерів (передусім міжнародних);
- необхідність визначення ролі та обов'язків кожного із партнерів, включаючи систематичний контроль, моніторинг та оцінку результатів та впливу співробітництва;
- недостатній рівень залученості інститутів громадянського суспільства, зокрема до формування та реалізації політик; формування, розробки та реалізації спільних рішень, пошуку нових ідей тощо;
- необхідність вдосконалення внутрішньої комунікації (покращення взаємодії між структурни-

ми підрозділами щодо обміну інформацією);

- необхідність підвищення ефективності функціонування внутрішніх інформаційних каналів для забезпечення швидкого доступу працівників органів виконавчої влади до інформаційних матеріалів, необхідних для роботи;
- потреба удосконалення системи заходів для забезпечення ефективного захисту персональних даних відповідно до вимог законодавства;
- необхідність удосконалення баз даних, структуризація наявної інформації;
- необхідність проведення аудиту інформації, яка збирається та оцінки доцільності (ефективності) її використання в роботі;
- необхідність актуалізації інформації, яка розміщується на офіційних вебсайтах органів виконавчої влади;
- необхідність вдосконалення системи електронного документообігу;
- необхідність підвищення ефективності обслуговування окремих об'єктів інфраструктури;
- необхідність покращення санітарно-побутових умов праці.

За критерієм V «Процеси» було визначено такі сильні сторони:

- системний моніторинг, аналіз та оцінка робочих процесів та отриманих результатів, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін, коригування та удосконалення робочих процесів з урахуванням потреб, вдосконалення відповідних процедур;
- надання публічних послуг цільовим групам;
- взаємодія з іншими органами державної влади, заінтересованими сторонами, партнерами та споживачами послуг на всіх рівнях та у всіх сферах з метою прийняття рішень та координації надання публічних послуг;
- розгляд звернень громадян із дотриманням встановлених законодавством строків;
- створення робочих груп в органах виконавчої влади із представників різних структурних підрозділів, міжвідомчих робочих груп для виконання спільних завдань;
- організація спільних заходів із заінтересованими сторонами та громадськістю.

Серед сфер для покращення були виділені наступні:

- необхідність більш організованої співпраці та комунікації на всіх рівнях прийняття рішень;
- необхідність наближення процесів до вимог сьогодення та використання у їх реалізації новітніх методів роботи і технологій;

- необхідність удосконалення системи надання публічних послуг та розробки нових публічних послуг;

- необхідність застосування інноваційних методів надання публічних послуг;

- необхідність покращення зворотного зв'язку із громадянами/споживачами з метою оцінки діяльності органів виконавчої влади та отримання пропозицій щодо покращення їх роботи;

- необхідність залучення громадян/споживачів та заінтересованих сторін до розробки стандартів якості публічних послуг.

Критерії VI - IX «Результати» характеризують результати, досягнуті для громадян/споживачів, працівників у ключових сферах діяльності та вимірюються сприйняттям людей і оцінкою результатів роботи.

За цими критеріями обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади виявило такі сильні сторони та сфери для покращення.

Сильні сторони за результатами оцінювання за критерієм VI «Результати, орієнтовані на громадян/споживачів»:

- доступність та прозорість інформації про діяльність органів виконавчої влади;
- клієнтоорієнтованість діяльності органів виконавчої влади;
- доступність публічних послуг для споживачів;
- дотримання термінів та прийнятих стандартів надання публічних послуг;
- моніторинг кількості скарг, контроль термінів їх розгляду та часу очікування.

У той же час було визначено наступні сфери для покращення:

- необхідність експертної оцінки недоліків при запровадженні та наданні публічних послуг, у тому числі електронних послуг;

- необхідність більш детального структурування інформації щодо виконуваних органами виконавчої влади та їх структурними підрозділами функцій (що ускладнює розуміння громадянами/споживачами та вибір органу, до якого потрібно звернутись з конкретних питань);

- необхідність вдосконалення зворотного зв'язку з громадянами/споживачами з метою підтримки активного діалогу;

- необхідність систематичного проведення опитування громадян/споживачів з метою визначення рівня довіри та оцінки діяльності органів виконавчої влади та пропозицій із покращення їх

функціонування;

- необхідність проведення громадського моніторингу якості надання публічних послуг;
- необхідність моніторингу повторності скарг за розглянутими питаннями з метою встановлення причини для повторних звернень.

Результати обстеження за критерієм VII «Результати працівників» показали такі сильні сторони:

- повідомлення працівників органу виконавчої влади про можливий конфлікт інтересів, важливість етичної поведінки та доброчесності при прийнятті на роботу, шляхом проведення інструктажів, ознайомлення з пам'ятками тощо;
- забезпечення соціальних гарантій працівників шляхом укладання колективного договору;
- забезпечення працівників можливістю дистанційної роботи та гнучкого графіку, зокрема завдяки впровадженню інноваційних підходів до організації роботи (електронний документообіг, Єдина інформаційна система, корпоративна електронна пошта тощо);
- оцінювання працівників на підставі ключових показників ефективності та якості, а також згідно із Законом України «Про державну службу»;
- щорічне затвердження індивідуального плану державного службовця з метою підвищення рівня професійної компетентності;
- проведення опитувань щодо рівня емоційної залученості та задоволеності умовами державної служби і затвердження заходів щодо розв'язання виявлених проблем та потреб;
- розробка та затвердження щорічного плану професійного навчання працівників, спрямованого на забезпечення потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації фактично працюючих працівників.

Сферами для покращення є:

- необхідність рівномірного розподілу навантаження між підрозділами й окремими працівниками;
- необхідність покращення іміджу органів виконавчої влади шляхом підвищення довіри суспільства до державних інституцій;
- необхідність залучення більшої кількості працівників органу виконавчої влади до процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, оскільки через відсутність зворотного зв'язку з керівництвом та відірваність трудового колективу від керівництва, працівники не усвідомлюють своєї причетності до глобальних процесів в органі виконавчої влади;
- необхідність достатнього фінансування для

раціональної організації робочого місця (оснащення меблями, сучасними технічними засобами обробки інформації, упорядкування та планування службових приміщень).

За результатами обстеження за критерієм VIII «Результати соціальної відповідальності» було визначено такі сильні сторони:

- здійснення міжнародного співробітництва та забезпечення виконання зобов'язань, узятих за міжнародними договорами України з питань, що належать до компетенції органів виконавчої влади;
- моніторинг публікацій стосовно діяльності органів виконавчої влади у ЗМІ.

Сфери для покращення:

- необхідність розробки внутрішньої системи оцінки ефективності діяльності всіх сфер органів виконавчої влади, що сприятиме розумінню поточного стану справ в органі.

Сильні сторони за критерієм IX «Результати у ключових сферах діяльності»:

- визначення рівня результативності надання адміністративних послуг органом виконавчої влади шляхом проведення моніторингу, порівняння, аналізу звітних матеріалів тощо;
- врахування результатів зовнішніх перевірок та аудиту, розробка відповідних планів коригувальних дій для усунення порушень або невідповідностей, а також забезпечення в установленому порядку інформування про вжиті заходи за результатами контрольних заходів;
- запровадження щорічного розрахунку індексу задоволеності користувачів;
- впровадження в діяльність органу виконавчої влади інформаційно-комунікаційних технологій, застосування яких значно підвищує якість надання публічних послуг (СЕВ ОБВ, HRMIS, АСКОД тощо);
- наявність сертифікату, який підтверджує відповідність системи управління якістю органу виконавчої влади вимогам міжнародного стандарту ISO 9001;
- щорічна оцінка бюджетних програм, аналіз запланованих та фактичних результатів, переглядаються та удосконалюються результативні показники.

Щодо сфер для покращення було визначено наступні:

- необхідність підвищення якості та результативності процесів надання публічних послуг, свідченням чого є повторні звернення громадян;
- необхідність створення внутрішньої єдиної інформаційної системи для моніторингу прогресу та раннього виявлення проблемних питань при

виконанні пріоритетних завдань органу виконавчої влади, визначених низкою нормативно-правових документів;

- спостерігається недостатня обізнаність працівників у принципах клієнтоорієнтованого сервісу;

- неповною мірою враховуються результати зовнішніх перевірок та аудитів, спостерігається низький рівень ефективності вжитих заходів;

- існує потреба у розширенні сфер діяльності органу виконавчої влади, де можливе залучення громадськості з метою проведення спільних консультацій, опитувань, а також для напрацювання шляхів дій, пошуку нових ідей тощо;

- необхідність систематичного проведення опитування громадян з метою визначення рівня довіри та оцінки діяльності органу виконавчої влади та пропозицій із покращення його функціонування.

