



Рахункова палата

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення Рахункової палати
16.12.2025 № 31-9

ЗВІТ

ПРО РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ ВІДПОВІДНОСТІ НА ТЕМУ «РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАН РЕАГУВАННЯ УРЯДУ НА ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ПРИНЦИПАМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Відповідальний:

член Рахункової палати
Кирило КЛИМЕНКО

Київ

www.rp.gov.ua



SIGMA

Creating Change Together

ВСТУПНЕ СЛОВО

Належне державне управління, яке є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку, економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення, відіграє важливу роль у подоланні актуальних і майбутніх суспільних викликів.

Принципи державного управління, розроблені Програмою SIGMA, — це комплексна система стандартів, що відображає цінності, підходи та моделі поведінки, яких громадяни та бізнес очікують від сучасного державного управління. Ці принципи є орієнтиром для країн-кандидатів та потенційних кандидатів на вступ до ЄС і визначають базові вимоги, яких мають дотримуватися держави під час процесу європейської інтеграції.

Разом з економічними критеріями та функціонуванням демократичних інституцій реформа державного управління є однією з трьох основних сфер процесу розширення ЄС. У контексті початку переговорів про вступ України до ЄС важливо забезпечити належну організацію процесів, пов'язаних з оцінюванням Програмою SIGMA відповідності української системи державного управління стандартам, встановленим Принципами державного управління.

Рахункова палата провела аудит відповідності на тему «Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління», у межах якого проаналізоване дотримання процедур, регламентів та управлінських практик, що забезпечують ефективну, прозору та системну підготовку до наступного оцінювання Програми SIGMA. Особливу увагу приділено відповідності організаційних заходів ключовим вимогам, необхідним для об'єктивного та результативного проведення такого оцінювання.

Результати аудиту дали змогу визначити сильні сторони процесу підготовки до наступного оцінювання, а також виявити потенційні ризики й окреслити напрями для його вдосконалення.

Упевнений, що виконання рекомендацій, сформованих за результатами аудиту, сприятиме зміцненню інституційної спроможності державних органів, підвищенню ефективності управлінських рішень, якості надання публічних послуг та забезпеченню відповідності європейським стандартам у сфері державного управління, що наблизить Україну до членства в ЄС.

Дякую представникам об'єкта контролю, Програми SIGMA та Проєкту ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR 2) за конструктивну співпрацю під час проведення цього аудиту та підготовки аудиторського звіту.

З повагою

Член Рахункової палати

Кирило КЛИМЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	2
ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АУДИТУ	4
РЕЗЮМЕ	6
РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ	9
1. ПЕРЕДУМОВИ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМОЮ SIGMA НА ВІДПОВІДНІСТЬ ПРИНЦИПАМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	9
2. ЧИ НАЛЕЖНИМ ЧИНОМ УРЯД ЗАБЕЗПЕЧИВ ПІДГОТОВКУ ТА ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ НА ВІДПОВІДНІСТЬ ПРИНЦИПАМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У 2023 РОЦІ	18
3. ЧИ ВЖИВАЄ УРЯД ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ДО НАСТУПНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІДПОВІДНІСТЬ ПРИНЦИПАМ, ВИЗНАЧЕНИМ ПРОГРАМОЮ SIGMA	24
ВИСНОВКИ	33
РЕКОМЕНДАЦІЇ	36
ВІДПОВІДІ ОБ'ЄКТА КОНТРОЛЮ	37
ІНШІ ПИТАННЯ, ЯКІ МАЮТЬ БУТИ ПОВІДОМЛЕНІ	37
ДОДАТКИ	38
СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	41

ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АУДИТУ

Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління» буде надіслано Верховній Раді України, Комітетові Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, Кабінету Міністрів України, Секретаріатові Кабінету Міністрів України.

Застосовані стандарти аудиту

Ми провели аудит згідно з Методологією проведення аудиту відповідності, затвердженою рішенням Рахункової палати від 06.06.2023 № 12-3, що ґрунтується на положеннях ISSAI 100 «Фундаментальні принципи аудиту державного сектору», ISSAI 400 «Принципи аудиту відповідності» та ISSAI 4000 «Стандарт аудиту відповідності» Міжнародних стандартів вищих органів аудиту. Результати аудиту дають підстави висловити обґрунтовану впевненість.

Об'єкт контролю: Секретаріат Кабінету Міністрів України

Мета аудиту

Оцінка відповідності керівним вимогам процесу здійснення Секретаріатом Кабінету Міністрів України підготовки до наступного оцінювання на відповідність Принципам державного управління.

Предмет та обсяг аудиту

Предметом аудиту є процес здійснення СКМУ підготовки до наступного оцінювання на відповідність Принципам державного управління.

На етапі планування аудиту ми проаналізували організаційно-правові засади діяльності СКМУ щодо забезпечення процесу підготовки до наступного оцінювання, а також визначили обсяг процедур з оцінки ризиків та аудиторських процедур. Це дало змогу забезпечити отримання достатніх і належних доказів для надання висновку про відповідність діяльності СКМУ вимогам, що стосуються організації процесу оцінювання.

Визначені ключові аудиторські питання, які мають суттєве значення:

- чи належним чином Уряд забезпечив підготовку та проведення оцінювання на відповідність Принципам державного управління у 2023 році¹,
- чи вживає Уряд заходів для забезпечення якісної підготовки до наступного оцінювання державного управління на відповідність Принципам, визначеним Програмою SIGMA.

Період аудиту: 2023–2024 роки та 9 місяців 2025 року, з окремих питань більш тривалий період.

Обмеження аудиту: обмежень немає.

Критерії аудиту: див. додаток 1.

Використані методи аудиту

Метод	Результат
Інспектування, узагальнення, систематизація нормативно-правових актів, розпорядчих та інших документів	■ Отримання впевненості у повноті врегулювання законодавством діяльності уповноважених державних органів щодо забезпечення наступного оцінювання Програмою SIGMA; ■ оцінка можливості уповноважених органів виконувати покладені на них повноваження у сфері координації процесу оцінювання Програмою SIGMA
Аналітичні процедури	Опрацювання даних щодо отриманих Україною результатів оцінювання державного управління Програмою SIGMA
Проведення інтерв'ю з відповідальними особами об'єкта контролю, отримання інформації на запити від посадових осіб	Отримання необхідної інформації та відповідей на питання, що виникли під час аудиту, а також уточнення відповідальних осіб об'єкта контролю, які забезпечують виконання повноважень у сфері координації процесу оцінювання та підготовки до наступного оцінювання Програмою SIGMA
Фактична і документальна перевірка	Отримання впевненості щодо достовірності зібраних під час аудиту доказів
Аналітичний огляд медіа, досліджень і публікацій	Отримання суспільного бачення та ознайомлення з позиціями зовнішніх заінтересованих сторін щодо проведених оцінювань Програмою SIGMA

¹ Останнє оцінювання відповідності української системи державного управління Принципам державного управління проведене Програмою SIGMA у 2023 році.

РЕЗЮМЕ

Аудит проведений з метою оцінки відповідності керівним вимогам процесу здійснення СКМУ підготовки до наступного оцінювання на відповідність Принципам державного управління.

Реформа державного управління — одна з ключових системних реформ в Україні, яка триває з 2016 року, метою якої є створення професійної, прозорої та ефективної публічної адміністрації, що працює в інтересах громадян, бізнесу та відповідає європейським принципам належного врядування.

Ця реформа — основа здатності держави не лише раціонально організовувати роботу в умовах воєнного стану, а й успішно відновлюватися, забезпечувати інтеграцію в ЄС та впроваджувати інші важливі реформи. Власне саме від спроможності державного апарату залежать якість публічних послуг, ефективність політик і довіра суспільства.

Україна офіційно співпрацює з Програмою SIGMA, яка оцінює відповідність державного управління європейським стандартам (Принципам державного управління), з 2008 року. Після Революції Гідності 2014 року ця співпраця посилилася та досягла найбільшої активності під час Базової оцінки 2018 року. Відтоді Програма SIGMA плідно взаємодіє з органами державного управління України за всіма сферами Принципів.

Основними цілями такого оцінювання є:

- визначення рівня відповідності державного управління країни — кандидата (потенційного кандидата) на вступ до ЄС європейським стандартам;
- виявлення сильних і слабких сторін цього процесу;
- підвищення прозорості та підзвітності;
- підготовка до вступу в ЄС.

Отже, оцінка Програми SIGMA — це інструмент діагностики, який розкриває сильні та слабкі сторони державного управління, що дає змогу визначати пріоритети реформ та відстежувати прогрес у наближенні до стандартів ЄС. Публічний характер результатів оцінювання покликаний стимулювати Уряд до активних дій, спрямованих на усунення виявлених недоліків, що сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів державної влади та результативності їх функціонування.

Україна двічі проходила оцінювання стану відповідності її державного управління Принципам за методологією Програми SIGMA — у 2018² та 2023 роках³.

У 2018 році Програма SIGMA здійснила базову оцінку системи державного управління відповідно до Принципів у п'яти сферах, за винятком управління державними фінансами. Отримані висновки та рекомендації стали підґрунтям для подальшого оновлення Стратегії РДУ у 2018 році та ухвалення у 2021 році нової Стратегії РДУ на 2022–2025 роки.

Оцінювання, проведене у 2023 році, здійснювалося у контексті підготовки України до початку переговорів про вступ до ЄС, що надало йому стратегічного значення.

Основні висновки аудиту

Проведення у 2023 році оцінювання державного управління України відповідно до Принципів, розроблених Програмою SIGMA, Урядом належно сплановано: визначено ціль, строки реалізації та відповідальних виконавців.

У 2023 році порівняно з 2018 роком середній бал оцінювання зріс з 2,4 до 3,1, що свідчить про поступовий перехід від формального впровадження ключових процесів до їх практичного застосування.

СКМУ забезпечив технічну організацію процесу оцінювання, однак непроведення внутрішнього аналізу попередніх оцінок зумовила ті ж проблеми, що і в 2018 році. Зокрема, окремі відповіді на однакові питання опитувальника у 2018 та 2023 роках так і не були надані, а інші — отримали нульову оцінку⁴. Це свідчить про недостатність *ex-post* аналізу⁵ та невикористання можливостей оцінювання для підвищення ефективності управлінських процесів.

² Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління, Україна, червень 2018 року, покликання: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018-UA.pdf>

³ Моніторинговий звіт Програми SIGMA «Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління», грудень 2023 року, покликання: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf

⁴ Згідно з методикою оцінювання Програми SIGMA, якщо необхідна інформація для оцінювання субіндикатора недоступна або не надавалася органом державної влади, нараховувалося 0 балів. Моніторинговий звіт Програми SIGMA «Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління», грудень 2023 року, покликання: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf та <https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/Assessment-Methodology-Principles-Public-Administration.pdf>

⁵ *Ex-post* аналіз, або ретроспективне оцінювання, — це аналіз минулих подій, що ґрунтується на фактичних, а не прогнозованих даних, з метою оцінки результатів, ефективності заходів, виявлення помилок, дослідження причинно-наслідкових зв'язків та коригування подальших дій і стратегій. На відміну від *ex-ante* аналізу, який прогнозує майбутні результати, *ex-post* оцінює реальний стан справ після настання події.

Більшість міністерств не надали на розгляд Координаційної ради змістовних пропозицій щодо впровадження рекомендацій Програми SIGMA, що демонструє низький рівень виконавської дисципліни, недостатність контролю та формальний підхід до провадження реформи. Така ситуація ускладнює ефективний моніторинг прогресу.

Водночас значну частину рекомендацій Програми SIGMA було включено до різних документів планування, пов'язаних з процесом європейської інтеграції — від Плану України⁶ до Дорожньої карти РДУ. Крім того, окремі рекомендації передбачається врахувати під час розроблення нової Стратегії РДУ на 2026–2030 роки.

Значний інтервал між Звітом Програми SIGMA та прийняттям управлінських рішень спричиняє розрив між циклами оцінювання і стратегічним плануванням. Це знижує ефективність реалізації рекомендацій Програми SIGMA та ускладнює досягнення цілей євроінтеграції.

Зміна Уряду, брак належної координації з боку політичного лідера реформи й стратегічного планування посилюють ризики погіршення показників оцінки державного управління України. Для якісної підготовки до наступного оцінювання доцільно проаналізувати результати попередніх оцінок Програми SIGMA, врахувати оновлення її методології, а також розробити внутрішній план дій, який охоплюватиме, зокрема, питання доступності даних, внутрішніх процедур і механізмів координації. Такий план сприятиме кращому розумінню вимог оновленої методології, що відрізняється від підходів, застосованих Програмою SIGMA під час оцінок 2018 та 2023 років.

З метою усунення виявлених недоліків Рахункова палата надала рекомендації, спрямовані на покращення ефективності координації та управління впровадженням реформи державного управління, а також на вдосконалення процесу підготовки до майбутнього оцінювання на відповідність Принципам.

⁶ Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р.

1. ПЕРЕДУМОВИ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМОЮ SIGMA НА ВІДПОВІДНІСТЬ ПРИНЦИПАМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Належне урядування є ключовою передумовою сталого демократичного розвитку, визначальним чинником добробуту населення та результативності державної політики.

Показники ефективності урядування в Україні, які є нижчими порівняно з країнами ЄС, підтверджують потребу у всебічному реформуванні, спрямованому на формування професійної, підзвітної та дієвої системи публічної адміністрації. Моніторингові звіти Програми SIGMA є одним з джерел інформації для Європейської комісії під час оцінювання стану реформування державного управління країни — кандидата у процесі вступу до ЄС. Надані рекомендації пропонують стратегічні напрями подальших реформ для досягнення кращих показників дотримання Принципів державного управління.

Звіти моніторингу програми SIGMA інформують Європейську комісію про рішення щодо стану справ країни — кандидата до ЄС, а її рекомендації пропонують стратегічні напрями подальших реформ.

Регулярна участь України в оцінюваннях Програми SIGMA, а також щорічні звіти Європейської комісії в рамках Пакета розширення ЄС демонструють досягнутий прогрес, проте засвідчує і необхідність переходу від формальних нормативних змін до їх системного практичного впровадження.

Скоординована діяльність органів державної влади забезпечує узгодженість процесу оцінювання та поступове наближення системи державного управління до європейських стандартів.

Україна обрала шлях утвердження належного урядування як основи демократичного розвитку, європейської інтеграції та розбудови держави, яка служить суспільству. Такий курс забезпечує сприятливі умови для самореалізації кожної людини та сталого розвитку держави.

Якість урядування безпосередньо впливає на добробут населення: у країнах із кращими показниками ефективності державного управління валовий національний продукт на душу населення, як правило, є вищим.

За даними Світового банку, у 2023 році індекс ефективності урядування України становив –0,35, що нижче за середньосвітовий показник (0) і є найнижчим серед країн ОЕСР та ЄС⁷. Це засвідчує потребу у системному реформуванні державного управління.

Реформа державного управління не обмежується модернізацією адміністративного апарату, а є ключовою передумовою реалізації та успішності всіх інших реформ. Завдання реформи полягає у трансформації державного сектору шляхом формування професійної державної служби, упровадження відкритих і прозорих процесів розроблення політики, забезпечення ефективної імплементації державних рішень, покращення якості публічних послуг та раціональної організації інституцій.

Ця реформа має визначальне значення для України в контексті євроінтеграції, оскільки спрямована на створення сучасної, результативної та підзвітної системи державного управління, що відповідає європейським стандартам. Без спроможного державного апарату неможливо досягти стійких результатів в інших сферах, таких як економіка, соціальна політика чи безпека.

Отже, реформа державного управління є не самоціллю, а інструментом досягнення системних перетворень та наближення до європейського рівня якості життя.

Євроінтеграція

Європейська інтеграція визнана Україною одним із ключових пріоритетів державної політики. Це підтверджується підписанням Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони⁸, у 2014 році, яка є головним інструментом поглиблення політичних відносин, економічної інтеграції з урахуванням спільних цінностей.

Конституційні зміни від 07 лютого 2019 року⁹, якими закріплена незворотність курсу України на членство в ЄС та НАТО, визначили євроінтеграційний напрям державної політики як стратегічний.

⁷ Worldwide Governance Indicators, DataBank, покликання: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#>

⁸ Ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII.

⁹ Закон України від 07 лютого 2019 року № 2680-VIII «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)».

Програма SIGMA

Оцінювання державного управління в країнах — кандидатах та потенційних кандидатах на вступ до ЄС здійснюється Програмою SIGMA¹⁰, основною метою якої є підтримка країн-партнерів у покращенні якості державного управління, що сприяє їх соціальному та економічному розвитку.

Програма SIGMA надає допомогу у плануванні та впровадженні реформ, поліпшує взаємодію між державними інституціями, сприяє чіткому визначенню пріоритетів, узгодженості дій та ефективному використанню бюджетних ресурсів.

Принципи державного управління

Оцінювання стану державного управління Програмою SIGMA здійснюється на основі Принципів, що визначають стандарти належного урядування, ефективності, прозорості та підзвітності публічної служби.

У Принципах узагальнені кращі практики належного урядування в публічному секторі, які слугують орієнтиром для держав, що прагнуть сформувати ефективну, відкриту та підзвітну систему публічної адміністрації. Відповідно, Принципи визначають ключові вимоги, яких мають дотримуватися країни в процесі інтеграції до ЄС.

У 2023 році Програма SIGMA здійснила оцінювання системи державного управління України у шести сферах, застосувавши 48 принципів, 52 індикатори та 335 субіндикаторів¹¹.

У листопаді 2023 року Програма SIGMA уніфікувала Принципи для регіонів розширення та політики сусідства, які відображають цінності та стандарти ЄС у сфері належного державного управління більш чітко та стисло (32 принципи)¹².

¹⁰ SIGMA/Підтримка вдосконалення управління та менеджменту, покликання: <https://www.sigmaxweb.org/en/about.html> та <https://par.in.ua/good-governance/sigma>

¹¹ Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління, покликання: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf

¹² Принципи державного управління, покликання: <https://www.sigmaxweb.org/uk/publications/cab64737-uk.html>

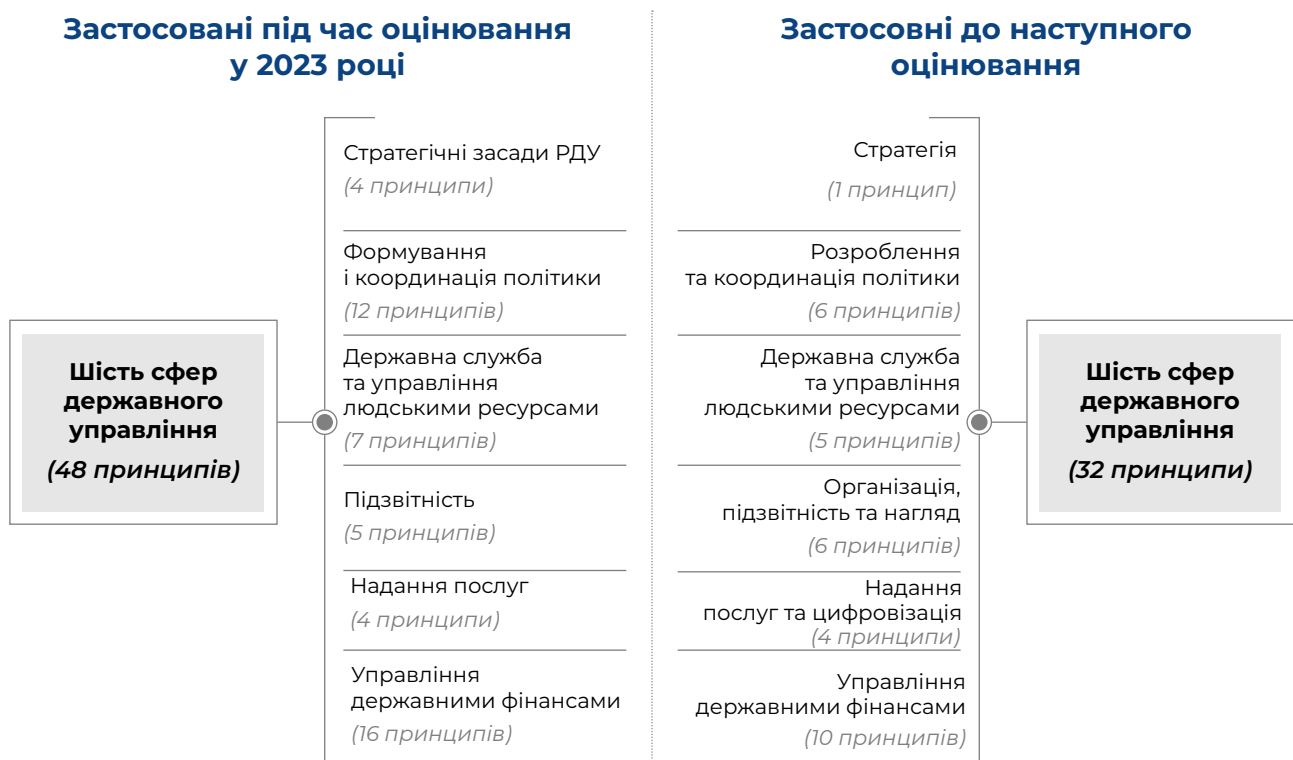


Рис. 1. Сфери державного управління, охоплені Принципами

Моніторингові звіти Програми SIGMA

За результатами оцінювання Програма SIGMA складає моніторингові звіти, які слугують одним із джерел інформації для Європейської комісії під час аналізу стану державного управління в країні, що підлягає такій оцінці. Ці звіти використовуються Європейською комісією під час ухвалення рішень щодо статусу країни-кандидата у сфері реформи державного управління, відкриття та закриття переговорних розділів про вступ до ЄС, а також для оцінювання прогресу у впровадженні відповідної реформи.

Отже, результати оцінювання Програми SIGMA є одним з індикаторів відповідності національної системи державного управління принципам і стандартам ЄС та демонструють готовність країни до вступу до ЄС у сфері реформи державного управління.

Рекомендації Програми SIGMA

За результатами оцінювання Програма SIGMA надає рекомендації щодо вдосконалення державного управління та адаптації його системи до стандартів ЄС. Крім того, Програма SIGMA сприяє розвитку національних систем стратегічного планування, забезпечуючи застосування єдиних стандартів якості та узгоджених концептуальних підходів під час розроблення і моніторингу стратегій у різних сферах політики, незалежно від їх специфіки.

Отже, оцінювання Програми SIGMA має для країни-кандидата подвійне значення:

- з одного боку, це діагностичний інструмент, що дає змогу визначити інституційно уразливі місця системи державного управління та оцінити її ефективність, результативність і підзвітність;
- з іншого, результати оцінювання використовуються Європейською комісією під час моніторингу виконання її рекомендацій щодо членства в ЄС.

Україна та Програма SIGMA: шлях до європейських стандартів державного управління

Після затвердження Стратегії РДУ на 2016–2020 роки (згодом її дію продовжено до 2021 року)¹³ та з огляду на євроінтеграційний курс, Україна офіційно приєдналася до циклу регулярних оцінювань Програмою SIGMA.

Починаючи з 2016 року, Україна послідовно підтверджує політичну підтримку реформи державного управління як одного з ключових напрямів європейської інтеграції. Результати оцінювання Програми SIGMA слугують підґрунтям для подальшої адаптації системи державного управління та державної служби до стандартів ЄС.

Оцінювання Програми SIGMA є для Уряду інструментом стратегічного управління реформами, що дає змогу узгодити національні пріоритети реформ з європейськими стандартами державного управління та послідовно наближати систему публічної адміністрації до практик країн-членів ЄС¹⁴.

¹³ Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р.

¹⁴ Лист Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Тараса Качки від 18.11.2025 № 28985/0/2-25.

Реформа державного управління: оцінка України у звіті про розширення ЄС 2025

У листопаді 2025 року Європейська комісія представила Звіт про розширення¹⁵.

Одним із ключових розділів документа є оцінка реформи державного управління, яка входить до Кластера 1 «Основи підготовки до вступу в ЄС» (Fundamentals). Цей розділ має особливе значення для оцінки відповідності України критеріям для вступу (Копенгагенським критеріям)¹⁶, адже ефективна, підзвітна та професійна державна служба є фундаментом наближення до законодавства ЄС (Acquis).

Слід зазначити, що Європейська комісія, серед іншого, використала інформацію про результати оцінки Програми SIGMA для формування розділів Звіту про розширення, що стосуються державного управління¹⁷.

Процес здійснення Секретаріатом Кабінету Міністрів України підготовки до наступного оцінювання на відповідність Принципам державного управління

Процес здійснення СКМУ підготовки до оцінювання на відповідність Принципам охоплює нормативно-правову базу, інституції, відповідальні за надання інформації та виконання рекомендацій, а також заходи, необхідні для супроводу експертів Програми SIGMA з метою належного проведення оцінювання та моніторингу стану виконання рекомендацій.

Процес оцінювання системи державного управління у 2023 році та моніторингу стану виконання наданих Програмою SIGMA рекомендацій наведено на рис. 2.

¹⁵ Ukraine 2025 Report, покликання: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf>

¹⁶ Що таке Копенгагенські критерії, яким має відповідати Україна для вступу в ЄС? Покликання: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/scho-take-kopengagenski-kriterii-yakim-mae-vidpovidati-ukraina-dlya-vstupu-v-es>

¹⁷ Інтерв'ю зі старшим радником з питань політики та керівником Програми SIGMA в Україні Мартінсом Крієвінсом від 05.11.2025.



Рис. 2. Процес оцінювання системи державного управління та моніторингу стану виконання наданих Програмою SIGMA рекомендацій

Шкала оцінювання Програми SIGMA

Оцінювання на відповідність Принципам державного управління у 2018 та 2023 роках базувалося на бальній системі за шкалою від 0 до 5. Значення індикаторів є ознакою адміністративної спроможності та загальної ефективності органів державної влади, що вказує на спроможність ефективно впроваджувати асquis ЄС та брати участь у процесах формування політики ЄС.

Розподіл балів здійснюється таким чином: лише 2 бали країна може отримати за якість своєї законодавчої бази; 3 — за впровадження ключових процесів на практиці; 4 — за послідовне досягнення відповідних результатів; 5 — за ефективність і повну відповідність Принципам і стандартам належного урядування.

Якщо необхідна інформація для оцінювання недоступна або не надається органом державної влади, нараховується 0 балів¹⁸.

¹⁸ Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління, покликання: https://www.sigmaweb.org/en/publications/serials/sigma-monitoring-reports_9d2c959a.html

Нормативно-правове та організаційно-розпорядче забезпечення

- **Постанова № 850**
 - Затверджено Положення про СКМУ, яке визначає склад, основні завдання та функції СКМУ.
- **Постанова № 335**
 - Утворено Координаційну раду, визначено її склад та затверджено Положення про Координаційну раду.
- **Розпорядження № 474**
 - Схвалено Стратегію РДУ на 2016–2020 роки (згодом дію продовжено до 2021 року) та затверджено план заходів з її реалізації.
- **Розпорядження № 831**
 - Схвалено Стратегію РДУ на 2022–2025 роки та затверджено план заходів з її реалізації.
- **Розпорядження № 221**
 - Затверджено план пріоритетних дій Уряду на 2023 рік.

Суб'єкти процесу оцінювання на відповідність Принципам

- **Програма SIGMA:** здійснює оцінювання державного управління на відповідність Принципам, надає рекомендації та проводить моніторинг стану їх виконання;
- **Європейська комісія:** оцінює стан підготовки країни-кандидата, аналізує хід реформ та готує звіти про розширення, а також пропонує Європейській раді свою позицію щодо початку та завершення переговорів про вступ до ЄС;
- **Уряд України:** відіграє ключову роль у реформуванні державного управління, координації й управління його впровадженням та погодженні проведення оцінки Програмою SIGMA в Україні;
- **Міністр Кабінету Міністрів України** (з 02.09.2025 — **Віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України**): політичний лідер реформи державного управління, голова Координаційної ради. Відповідальний за впровадження, проведення моніторингу й оцінки стану реалізації стратегічних документів у сфері державного управління, підготовку звітності щодо реалізації реформи державного управління;
- **Координаційна рада:** тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, утворений з метою забезпечення координації здійснення заходів

із запровадження реформи державного управління, які передбачені відповідними стратегічними документами з реформування державного управління;

- **учасники оцінювання:** 28 державних органів, що беруть участь в оцінюванні Програмою SIGMA (додаток 2);
- **СКМУ:** постійно діючий орган, що забезпечує діяльність Кабінету Міністрів України. Здійснює організаційне, інформаційне, експертно-аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності Координаційної ради, координацію процесу оцінювання Програмою SIGMA.

Заходи СКМУ щодо координації процесу оцінювання

- комунікація з експертами Програми SIGMA та учасниками оцінювання;
- організація консультацій та зустрічей;
- збір та перевірка інформації.

2. ЧИ НАЛЕЖНИМ ЧИНОМ УРЯД ЗАБЕЗПЕЧИВ ПІДГОТОВКУ ТА ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ НА ВІДПОВІДНІСТЬ ПРИНЦИПАМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У 2023 РОЦІ

Проведення у 2023 році оцінювання державного управління України відповідно до Принципів, розроблених Програмою SIGMA, Урядом належно сплановано: визначено ціль, строки реалізації та відповідальних виконавців.

Внаслідок нормативної неврегульованості координації процесу оцінювання на відповідність Принципам, СКМУ здійснював координацію оцінювання на підставі доручення Прем'єр-міністра України. Фактично СКМУ забезпечував взаємодію між експертами Програми SIGMA та учасниками оцінювання, організацію зустрічей, консультацій та збір інформації.

Разом з тим не визначені порядок підготовки до оцінювання, процедури комунікації, повноваження учасників та подальші заходи, які мають вживатися за результатами оцінювання. Непроведення аналізу результатів попереднього оцінювання вплинуло на якість підготовки до оцінювання у 2023 році. Зокрема, 26 питань (підпитань) опитувальника Програми SIGMA залишилися без відповідей, на 15 з них не надавались відповіді і під час попереднього оцінювання у 2018 році. Такий стан організації роботи обмежив можливості відповідних учасників для завчасної підготовки до оцінювання та усунення браку інформації, що знизило потенційну результативність оцінювання.

Для підвищення ефективності державного управління та дотримання євроінтеграційних вимог Урядові варто забезпечити системне виконання рекомендацій Програми SIGMA та врахувати зміни до методології оцінювання під час підготовки до наступного оцінювання.

Базове оцінювання державного управління Програми SIGMA на відповідність Принципам

Вперше оцінювання Програмою SIGMA державного управління в Україні (окрім сфери управління державними фінансами) на відповідність Принципам проведено у 2018 році, яке вважається базовим вимірюванням¹⁹.

¹⁹ Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління, Україна, червень 2018 року, покликання: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018_UA.pdf



Довідково. Оцінювання здійснювалося за методологією та індикаторами, розробленими для країн — кандидатів і потенційних кандидатів на вступ до ЄС, які передбачають більші вимоги порівняно з тими, що застосовуються до країн Європейської політики сусідства, до якої на той момент належала Україна.

Висновки та рекомендації Програми SIGMA за результатами цього оцінювання стали основою для подальших оновлень Стратегії РДУ у 2018 році²⁰ та ухвалення у 2021 році нової Стратегії РДУ на 2022–2025 роки²¹.

Оцінювання Програмою SIGMA у 2023 році

Вдруге оцінювання вже всіх сфер державного управління Програмою SIGMA проводилося у 2023 році в контексті підготовки України до початку переговорів про вступ до ЄС. Це дало змогу отримати порівняльну інформацію щодо досягнутого прогресу у запровадженні реформи до кінця 2021 року (до повномасштабного вторгнення РФ в Україну) та здійснити оцінку стану справ у державному управлінні за 2022–2023 роки.

Планування оцінювання державного управління у 2023 році

Оцінювання державного управління на відповідність Принципам Урядом було заплановано на 2023 рік, визначено відповідальних виконавців, строки виконання та очікувані результати. При цьому передбачалося, що з метою підвищення ефективності реалізації реформи державного управління Міністром Кабінету Міністрів України у грудні 2023 року буде поданий Урядові звіт про стан справ у системі державного управління України та надані відповідні рекомендації²².

Проведення оцінювання державного управління

Оцінювання державного управління на відповідність Принципам проведено Програмою SIGMA у 2023 році. Координування процесу оцінювання Урядом покладено на СКМУ. Регламентуючого документа, який би визначав порядок координації процесу оцінювання на відповідність Принципам, у СКМУ не розроблялося. Внаслідок цього

²⁰ Схвалені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р.

²¹ Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р.

²² Крок 344 розділу «Ефективне державне управління» Плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік, затвердженого Розпорядженням № 221.

координація процесу здійснювалась СКМУ, як і у 2018 році, за дорученням Прем'єр-міністра України²³.



Довідково. Положенням про Direktorat публічної адміністрації Секретаріату Кабінету Міністрів України²⁴ на Direktorat покладені повноваження щодо забезпечення координації взаємодії з Програмою SIGMA (додаток 3). Водночас повноваження СКМУ щодо забезпечення координації органів виконавчої влади з питань реформування державного управління та поглиблення співробітництва з ОЕСР визначені в Положенні про СКМУ лише у липні 2025 року²⁵.

За оцінкою керівництва й експертів Програми SIGMA, процес оцінювання організований СКМУ на високому рівні та є одним із найкраще підготовлених, навіть порівняно з багатьма іншими країнами, насамперед зважаючи на здійснення оцінювання в умовах воєнного стану²⁶.

Аудит засвідчив, СКМУ координував оцінювання, забезпечуючи комунікацію учасників оцінювання з експертами Програми SIGMA, організацію зустрічей, консультацій та збір інформації.

Системні проблеми в підготовці та проведенні оцінювання Програмою SIGMA

Результати оцінювання безпосередньо залежать від повноти, достовірності та якості наданої для оцінювання інформації та документів. Недостатній обсяг або низька якість даних можуть суттєво знизити оцінку ефективності державного управління.

Аудит засвідчив, що на результати оцінювання державного управління в Україні у 2018 та 2023 роках негативно вплинуло ненадання учасниками оцінювання інформації з окремих питань, необхідної для повноцінного аналізу. СКМУ пояснив невнесення окремої інформації до електронного інструменту збору, аналізу та перевірки даних

²³ Резолюція Прем'єр-міністра України від 30.03.2023 № 9480/0/1-23 до доповідної записки Міністра Кабінету Міністрів України від 28.03.2023 № 11/81-04-23; у 2018 році — резолюція Прем'єр-міністра України від 02.01.2018 № 51547/1/1-17 до доповідної записки Міністра Кабінету Міністрів України від 21.12.2017 № 51547/0/1-17.

²⁴ Затверджене Державним секретарем Кабінету Міністрів України 20.12.2022.

²⁵ Постанова № 850 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 липня 2025 р. № 927).

²⁶ Інтерв'ю зі старшим радником з питань політики та керівником Програми SIGMA в Україні Мартінсом Крієвінсом від 05.11.2025. Мартінс Крієвінс високо оцінив координаційну роботу СКМУ та наголосив на відмінній співпраці.

Програми SIGMA (PAR.IS) її відсутністю або значними часовими витратами на збір та узагальнення²⁷.

Така ситуація зумовлена тим, що Уряд не забезпечив аналіз результатів проведення оцінювання Програмою SIGMA у 2018 році. Як наслідок, при проведенні оцінювання у 2023 році учасниками оцінювання повторно не надана інформація з питань, які залишилися без відповідей й у 2018 році.

Водночас учасниками оцінювання у 2023 році не надано інформації лише на 26 питань (підпитань), що в 1,5 раза менше, ніж у 2018 році²⁸. Систематично, упродовж двох циклів оцінювання, державними органами не надані відповіді на 15 питань (підпитань).

Причинами системного ненадання інформації при оцінюванні у 2023 році стали, зокрема:

- нерозроблення та/або незатвердження відповідних документів Урядом;
- неволодіння відповідальними виконавцями необхідною інформацією;
- недотримання вимог законодавства в частині проведення публічних консультацій з громадськістю;
- нерозроблення відповідних внутрішніх документів у державних органах;
- відсутність у державних органах даних щодо заробітної плати, премій, призначення / звільнення вищих державних посадовців.

Отже, ненадання інформації під час оцінювання Програмою SIGMA у 2018 та 2023 роках унеможливило виявлення проблемних питань. Повторення тих же помилок свідчить про нерозроблення механізмів ex-post аналізу, накопичення та використання досвіду, що є важливим для ефективного впровадження реформ та сталого розвитку державного управління.

Оцінювання Програмою SIGMA за субіндикаторами

Програма SIGMA у 2023 році здійснила оцінювання системи державного управління України у шести сферах із застосуванням 48 принципів, 52 індикаторів та 335 субіндикаторів. За підсумками оцінювання Україна отримала **824,5** із максимально можливих **1493,5 бала**.

Зведену інформацію про отримані під час оцінювання 2023 року оцінки порівняно з результатами 2018 року в розрізі субіндикаторів, наведено в таблиці 1.

²⁷ Інтерв'ю з Генеральним директором Директорату публічної адміністрації СКМУ Наталією Козловською від 09.10.2025.

²⁸ В опитувальнику 2018 року учасниками оцінювання не надано відповідей на 40 питань (підпитань).

Динаміка оцінок державного управління України Програмою SIGMA за субіндикаторами Принципів у 2018 і 2023 роках

Сфери державного управління	Кількість субіндикаторів, за якими спостерігалася тенденція щодо:			
	покращення (+)	без змін (=)	погіршення (-)	оцінено на «0» балів
I. Стратегія	8	3	1	2
II. Розроблення й узгодження політики	13	28	11	11
III. Державна служба та управління людськими ресурсами	12	24	21	11
IV. Організація, підзвітність та нагляд	16	15	4	4
V. Надання послуг та цифровізація	24	1	4	3
VI. Управління державними фінансами*	14	69	24	12
Разом	87	140	65	43

* Оцінювання сфери VI «Управління державними фінансами» у 2018 році не проводилося

За результатами оцінювання у 2023 році державного управління встановлено:

- покращення за 87 субіндикаторами (26 відс.);
- погіршення за 65 субіндикаторами (19 відс.);
- оцінку «нуль» отримали 43 субіндикатори (13 відс.);
- змін за 140 субіндикаторами не відбулося (42 відс.).

Таким чином, негативні тенденції зафіксовані за 108 субіндикаторами, що становить 32 відс. їх загальної кількості.

Отже, попри позитивні зрушення в окремих сферах, **майже третина субіндикаторів демонструє негативну динаміку, а 42 відс. — відсутність прогресу**. Це свідчить про наявність системних проблем у державному управлінні, які потребують вирішення.

Покращення та ризики у сфері належного врядування

За результатами оцінювання Програмою SIGMA у 2023 році на відповідність Принципам державного управління Україна отримала загальну середню оцінку 3,1 бала за п'ятибальною шкалою.

Середні бали за сферами державного управління, визначені за підсумками оцінювання 2023 року, наведені на рис. 3.



* Оцінювання сфери VI «Управління державними фінансами» у 2018 році не проводилося

Рис. 3. Середні бали за сферами державного управління у 2018 та 2023 роках

За результатами оцінювання Програмою SIGMA у 2023 році у кількох сферах державного управління зафіксовано позитивну динаміку (покращення) порівняно з 2018 роком: надання послуг та цифровізація — на три бали; стратегічне планування — на 1,5; розроблення й узгодження політики — на 0,1 бала.

Водночас у сфері державної служби та управління людськими ресурсами спостерігалось погіршення на 0,6 бала.

Результати свідчать про наявність як досягнень, так і проблемних напрямів, що потребують додаткового аналізу у частині причин погіршення та отримання оцінки «нуль» за низкою субіндикаторів, зокрема через брак інформації. Це має стати основою для ухвалення рішень щодо підвищення ефективності державного управління та покращення результатів майбутніх оцінювань.

Нестача даних є одним з аспектів, який необхідно врахувати та вдосконалити в майбутньому. Це насамперед важливо з огляду на нову методологію оцінки, яка ще більше, ніж попередня, ґрунтується на даних та фактичних доказах.

Нові підходи в методології оцінювання

У листопаді 2025 року Європейська комісія оприлюднила Звіт про розширення, в якому відзначені досягнення України, зокрема «значущий імпульс» реформ у системі державного управління.

Урядові слід провести всебічний аналіз недоліків, виявлених під час оцінювань 2018 і 2023 років, а також врахувати оновлення методології оцінювання Програми SIGMA, зокрема нові модулі, що стосуються євроінтеграції та специфічних вимог до країн — кандидатів на вступ до ЄС.

3. ЧИ ВЖИВАЄ УРЯД ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ДО НАСТУПНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІДПОВІДНІСТЬ ПРИНЦИПАМ, ВИЗНАЧЕНИМ ПРОГРАМОЮ SIGMA

Підготовка Уряду до наступного оцінювання державного управління Програмою SIGMA є недостатньо системною та потребує покращення. В Оглядовому звіті за 2024 рік Програма SIGMA оцінює досягнутий прогрес як задовільний, зазначаючи, що для повного виконання більшості рекомендацій передбачені кілька років. Звіт за результатами оцінювання Міністром Кабінету Міністрів України на розгляд Урядові не поданий. Рекомендації Програми SIGMA Урядом не розглянуті, відповідно, рішення щодо подальших дій за їх результатами не ухвалене. План заходів із виконання рекомендацій не затверджений, що свідчить про несистемну роботу з усунення виявлених недоліків у сфері державного управління. Як наслідок, очікувані результати від оцінювання повною мірою не досягнуті, що послабило ефект оцінювання як інструменту вдосконалення системи державного управління. Недостатня координація ЦОВВ у реформуванні державного управління, формальний підхід до опрацювання рекомендацій та повільний темп їх реалізації свідчать про високі ризики повторення попередніх недоліків. Зміни у складі Уряду без чіткого плану впровадження рекомендацій додатково ускладнюють процес реформування системи державного управління. Для забезпечення належної підготовки до наступного оцінювання необхідно сформувати узгоджений план упровадження рекомендацій Програми SIGMA та посилити відповідальність як на рівні політичного керівництва реформою, так і її виконавців.

Оцінка Програми SIGMA 2023: результати Урядом не розглянуті

Звіт про результати оцінювання державного управління Програмою SIGMA та відповідні рекомендації, розгляд яких передбачений Планом пріоритетних дій Уряду на 2023 рік, не були подані Міністром Кабінету Міністрів²⁹ на розгляд Урядові. Відповідно, за результатами оцінювання Уряд не ухвалював жодних рішень.

²⁹ Крок 344 Плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік, затверджений Розпорядженням № 221.

Водночас Звіт Програми SIGMA 6 лютого 2024 року презентовано під час робочого візиту Генерального секретаря ОЕСР Матіаса Корманна до України на зустрічі з Прем'єр-міністром України³⁰.

Рішення Координаційної ради

Основні результати Звіту Програми SIGMA 7 лютого 2024 року представлені головою Програми SIGMA Грегором Вірантом під час XXXI засідання Координаційної ради³¹. У своєму виступі він вказав на поступове підвищення ефективності державного управління порівняно з результатами базового оцінювання, проведеного Програмою SIGMA у 2018 році.

Зокрема, позитивні зміни зафіксовані у сферах надання послуг та цифровізації. Водночас значні виклики зберігаються у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, серед яких висока плінність кадрів, неконкурентний рівень оплати праці та призупинення проведення відкритих конкурсів.

Отже, попри прогрес в окремих сферах, державне управління потребує системних рішень для подолання кадрових проблем і забезпечення стабільності функціонування державної служби.

СКМУ³² окреслив ключові напрями роботи з упровадження рекомендацій Програми SIGMA: посилення ролі Центру Уряду, удосконалення взаємодії між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою України, а також упорядкування структури апаратів міністерств.

Крім того, представлено план впровадження рекомендацій, наданих Програмою SIGMA³³ (рис. 4).

³⁰ Згідно з Програмою робочого візиту Генерального секретаря ОЕСР Матіаса Корманна в Україну 06–07 лютого 2024 року, м. Київ. У заході також брали участь Перший віце-прем'єр-міністр України — Міністр економіки України, Віце-прем'єр-міністр України — Міністр розвитку громад, територій та інфраструктури України.

³¹ На засіданні були присутні Міністр Кабінету Міністрів України, Перший заступник Голови Верховної Ради України, керівник програм співробітництва Представництва ЄС в Україні, представники Програми SIGMA, державних органів України та громадськості. Інформація «Моніторинговий звіт SIGMA й посилення державної служби: відбулося XXXI засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління» висвітлена на платформі «Реформа державного управління» за покликанням: <https://par.in.ua/information/news/330-monitorynhovyi-zvit-sigma-y-posylennia-derzhavnoi-sluzhby-vidbulosia-xxkhi-zasidannia-koordynatsiinoi-rady-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia>

³² Заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України Олег Войтович.

³³ Презентація «XXXI засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління. Впровадження рекомендацій за результатами оцінки Програми SIGMA».



Рис. 4. План впровадження рекомендацій Програми SIGMA

За результатами засідання Координаційної ради ухвалено рішення взяти до відома Звіт про стан справ у системі державного управління України, а також доручити міністерствам підготувати та подати на розгляд Координаційної ради пропозиції щодо впровадження рекомендацій Програми SIGMA, викладених у Звіті³⁴.

Слід зазначити, що в процесі оцінювання Програми SIGMA у 2023 році, крім міністерств, брали участь й інші органи державного управління, зокрема Національне агентство України з питань державної служби, Державна регуляторна служба України, Державна служба статистики України, Апарат Верховної Ради України, Рахункова палата, Державна судова адміністрація України тощо.

³⁴ Пункт 2 протокольного рішення XXXI засідання Координаційної ради від 07.02.2024.



Довідково. До процесу оцінювання залучено 28 державних органів та понад 500 працівників державних установ. Під час оцінювання надано відповіді на майже 3000 запитань (два опитувальники за 2021 і 2022–2023 роки) та проведено близько 100 інтерв'ю з експертами Програми SIGMA.

Водночас зазначеним державним органам офіційно не доручалось (рекомендувалося) підготувати та подати пропозиції на розгляд Координаційної ради. Це обмежило їхню можливість повноцінно долучитися до формування комплексних заходів із впровадження рекомендацій, наданих за результатами оцінювання.

Такий підхід створив ризики фрагментарності у реалізації рекомендацій Програми SIGMA, оскільки не всі ключові інституції мали змогу надати свій експертний внесок. Для забезпечення системності та ефективності реформи доцільно передбачити механізм широкого залучення всіх учасників оцінювання до процесу розроблення та узгодження заходів із реалізації рекомендацій.

Незадовільне виконання рішення Координаційної ради

На виконання пункту 2 рішення XXXI засідання Координаційної ради СКМУ надіслав міністерствам рекомендації Програми SIGMA для опрацювання.



Довідково. Організаційне, інформаційне, експертно-аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності Координаційної ради здійснює СКМУ. З цієї метою СКМУ (Директорат публічної адміністрації), зокрема, забезпечує підготовку матеріалів і проєктів рішень Координаційної ради, координацію роботи органів виконавчої влади, спрямованої на виконання рішень цієї ради, та проведення моніторингу стану реалізації органами виконавчої влади її рішень³⁵.

Незважаючи на обов'язковість розгляду рішень Координаційної ради³⁶, окремі міністерства проігнорували це зобов'язання:

- з 19 міністерств відповіли лише 14 (74 відс.), з них 10 (71 відс.) порушили встановлений термін подання пропозицій;
- 5 міністерств³⁷ не надіслали відповідей.
- З 14 міністерств, які все ж відповіли:
- 8 повідомили, що не мають пропозицій;
- 4 взяли рекомендації до відома, але не надали конкретних пропозицій.

³⁵ Пункт 14 Положення про Координаційну раду.

³⁶ Пункт 12 Положення про Координаційну раду.

³⁷ Міністерство оборони України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство юстиції України, Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України.

Лише два міністерства (Міністерство цифрової трансформації України та Міністерство внутрішніх справ України) **надали пропозиції щодо впровадження рекомендацій Програми SIGMA.**

Директорат публічної адміністрації СКМУ передав узагальнену інформацію міністерств голові Координаційної ради (Міністрові Кабінету Міністрів України)³⁸, який після ознайомлення вирішив не включати її до порядку денного³⁹.

Аудитом встановлено, що жодних заходів впливу до міністерств за неналежне виконання пункту 2 рішення Координаційної ради не застосовано. Голова Координаційної ради не вжив передбачених пунктом 11 Положення про Координаційну раду дій для забезпечення виконання цього рішення. Зокрема, в установленому порядку не поінформовано Прем'єр-міністра України з метою видання відповідного доручення. Проект акта Кабінету Міністрів України на розгляд Уряду Міністром Кабінету Міністрів України відповідно до Регламенту не подавався, у зв'язку з чим рішення не ухвалювалося.



Довідково. Координаційна рада має достатньо врегульований механізм забезпечення виконання ухвалених нею рішень, який, зокрема, передбачає видання доручення Прем'єр-міністра України. Рішення Координаційної ради є обов'язковими для розгляду ЦОВВ. Крім того, за результатами роботи Координаційна рада уповноважена подавати рекомендації та пропозиції Кабінетові Міністрів України.

Як наслідок, план впровадження рекомендацій Програми SIGMA, представлений на засіданні Координаційної ради, залишився нереалізованим. Пропозиції заінтересованих органів не розглянуті, рішення щодо оновлення стратегій не ухвалені, ключові рекомендації не включені до Плану пріоритетних дій Уряду та Плану законопроектних робіт Верховної Ради України.

Неналежна реакція на результати оцінювання та відкладення включення заходів із виконання рекомендацій Програми SIGMA до документів стратегічного планування створюють ризик для їх ефективного впровадження, моніторингу та оцінювання прогресу виконання. Це свідчить про необхідність посилення координації та відповідальності за реалізацію реформи державного управління.

³⁸ Відповідно до підпункту 3 пункту 8 Положення про Координаційну раду голова формує проект порядку денного засідань Координаційної ради на основі пропозицій її членів та головує під час проведення її засідань.

³⁹ Інформація СКМУ від 24.10.2025.

Відкладена реалізація рекомендацій Програми SIGMA

За інформацією СКМУ, у зв'язку з оновленням пріоритетів у сфері державного управління, зокрема зі схваленням Урядом Дорожньої карти РДУ, план упровадження рекомендацій, визначений на XXXI засіданні Координаційної ради, втратив актуальність⁴⁰. Наразі триває підготовка нової Стратегії РДУ, в якій будуть враховані рекомендації Програми SIGMA⁴¹.

Варто зазначити, що Дорожню карту РДУ Уряд ухвалив у травні 2025 року — майже через півтора року після завершення оцінювання Програми SIGMA. Ця Дорожня карта, зокрема, передбачає розроблення та затвердження Урядом у IV кварталі 2025 року Стратегії РДУ на 2026–2030 роки. Відповідальними за виконання цього завдання визначені Міністр Кабінету Міністрів України та СКМУ.

Ризики для державного управління в умовах зміни Уряду

У липні 2025 року змінений склад Уряду. Унаслідок цього відбулася реорганізація ЦОВВ та кадрові перестановки, зокрема посада Міністра Кабінету Міністрів України⁴² ліквідована.

Як зазначив керівник Програми SIGMA в Україні, зміна уряду зазвичай уповільнює реалізацію реформи щонайменше на півроку — це характерна тенденція для більшості країн⁴³. В Україні таке сповільнення зумовлене також незатвердженням чіткого урядового плану щодо впровадження рекомендацій Програми SIGMA. Це створює ризики для прогресу у сфері реформування державного управління та може негативно позначитися на результатах наступного оцінювання Програмою SIGMA, а також динаміці євроінтеграційного руху.

Недостатні координація реформи державного управління, стратегічне планування та контроль за змістом і строками виконання заходів, насамперед в умовах урядових змін, не сприяють ефективності державного управління та послаблюють позиції України на шляху до ЄС. Необхідно провести ex-post аналіз рекомендацій Програми SIGMA та процесу звітування й розробити план їх упровадження та підготовки до наступного оцінювання.

⁴⁰ Інтерв'ю з керівником експертної групи стратегічного розвитку державного управління Директорату публічної адміністрації СКМУ Олегом Мельником від 09.10.2025.

⁴¹ Інтерв'ю з Генеральним директором Директорату публічної адміністрації СКМУ Наталією Козловською від 09.10.2025.

⁴² Зміни до Дорожньої карти РДУ після ліквідації посади Міністра Кабінету Міністрів України не вносилися.

⁴³ Інтерв'ю зі старшим радником з питань політики та керівником Програми SIGMA в Україні Мартінсом Крієвінсом від 05.11.2025.

Оглядовий звіт Програми SIGMA

Програма SIGMA в Оглядовому звіті за 2024 рік⁴⁴ визнала прогрес України у сфері реформування державного управління як задовільний, зважаючи на складні умови воєнного стану. Водночас закликала Уряд у 2025 році зосередитися на практичному впровадженні реформ, а не лише на розробці нормативної бази та планів.



Довідково. Збір інформації про прогрес у впровадженні рекомендацій Програми SIGMA за 2024 рік, викладених у Звіті Програми SIGMA 2023 року, здійснював СКМУ на запит Програми SIGMA⁴⁶.

Рекомендації Програми SIGMA охоплюють п'ять ключових сфер державного управління, що становлять основу для оцінки відповідності країни європейським стандартам. У Звіті Програми SIGMA 2023 року сформульовано 30 рекомендацій: 19 короткострокових (на 1–2 роки) та 11 середньострокових (на 3–5 років). Короткострокові рекомендації спрямовані на оперативне вдосконалення процесів, середньострокові — на забезпечення системних змін.

Виконання рекомендацій Програми SIGMA

У 2024 році відповідальні органи державного управління України повністю виконали три з 19 короткострокових рекомендацій Програми SIGMA (16 відс.). Щодо 14 (74 відс.) робота над впровадженням розпочалась, але рекомендації ще повністю не виконані, щодо двох (10 відс.) — жодний прогрес не зафіксований (рис. 5).



Рис. 5. Стан виконання короткострокових рекомендацій у 2024 році

⁴⁴ Огляд виконання короткострокових та середньострокових рекомендацій, що впливають зі Звіту Програми SIGMA 2023 року.

⁴⁵ Лист Програми SIGMA від 25.12.2024 щодо стану впровадження рекомендацій Звіту Програми SIGMA 2023 року.

Із 11 середньострокових рекомендацій Програми SIGMA у 2024 році відповідальні органи державного управління повністю виконали одну (9 відс.). Щодо 9 (82 відс.) реалізація розпочалась, але рекомендації повністю ще не виконані, щодо однієї (9 відс.) жодний прогрес не зафіксований (рис. 6).

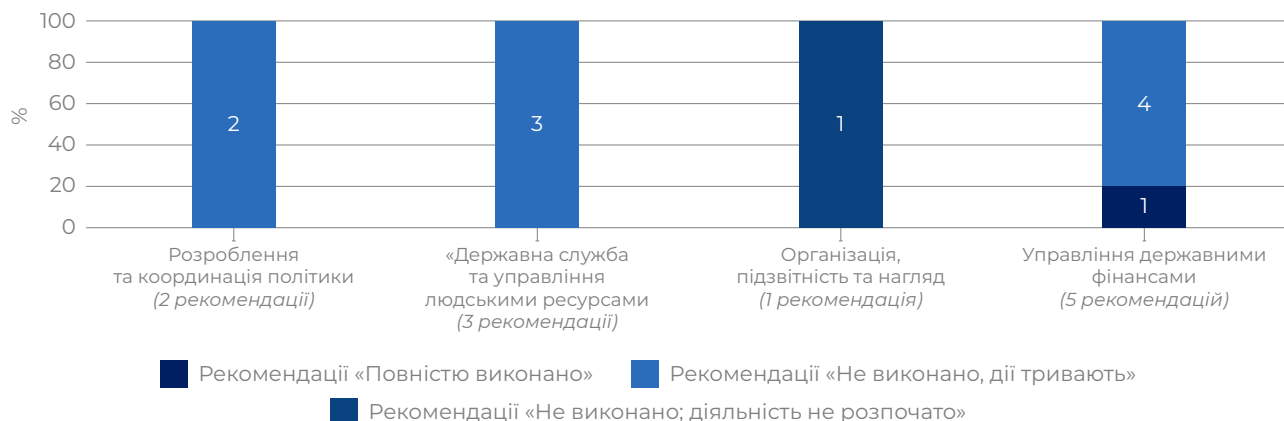


Рис. 6. Стан виконання середньострокових рекомендацій у 2024 році

Отже, у 2024 році⁴⁶ СКМУ та інші відповідальні органи повністю виконали лише чотири з 30 рекомендацій Програми SIGMA (13,3 відс.), не розпочали виконання трьох (10 відс.), щодо 23 (76,7 відс.) реалізація триває.

Позитивна динаміка спостерігається у сферах надання послуг та цифровізації й управління державними фінансами. Натомість у сферах розроблення й узгодження політики, державної служби та управління людськими ресурсами, а також організації, підзвітності та нагляду зафіксований обмежений прогрес.

Значна частка невиконаних рекомендацій — 74 відс. короткострокових та 82 відс. середньострокових — викликає занепокоєння щодо реального прогресу їх впровадження. Це вказує на ризик затягування процесу на тривалий період, що може уповільнити реформування державного управління.

СКМУ зазначив⁴⁷, що Програма SIGMA постійно контролює виконання своїх рекомендацій. Водночас саме Уряд має бути найбільш зацікавленим у підвищенні ефективності державного управління та забезпеченні ефективного моніторингу і контролю за реалізацією рекомендацій, наданих Україні за результатами оцінки на відповідність Принципам.

⁴⁶ Фактично 10 місяців 2024 року, оскільки Звіт Програми SIGMA був оприлюднений і опублікований у лютому 2024 року.

⁴⁷ Інтерв'ю з Генеральним директором Директорату публічної адміністрації СКМУ Наталією Козловською від 09.10.2025.

Проблеми в роботі Координаційної ради

Координаційна рада відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості, стратегічного спрямування та ефективності реформи державного управління. Результативна робота цього органу є критичною для належного впровадження Принципів та виконання міжнародних зобов'язань України на шляху до ЄС.

Водночас після зміни Уряду у 2025 році та призначення нового голови Координаційної ради — Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, персональний склад Координаційної ради не оновлювався, засідання не проводилися з травня 2025 року. Крім того, звіт про виконання Стратегії РДУ на 2022–2025 роки за 2024 рік не розглянутий і не схвалений.

Під час проведення аудиту 25 листопада 2025 року відбулося XXXV засідання Координаційної ради в оновленому складі, під час якого схвалений звіт про виконання Стратегії РДУ на 2022–2025 роки за 2024 рік.

ВИСНОВКИ

Україна як країна — кандидат на вступ до ЄС демонструє послідовність у впровадженні реформи державного управління відповідно до європейських стандартів. Співпраця з Програмою SIGMA з 2008 року та проведення двох оцінювань підтверджують прагнення Уряду до системних змін.

У 2023 році Уряд забезпечив організацію оцінювання державного управління на відповідність Принципам, що набуло особливого значення в контексті підготовки до початку переговорів про вступ до ЄС. Проведення оцінювання заплановане своєчасно, визначені відповідальні виконавці, строки виконання та очікувані результати, координаційні функції цього процесу фактично здійснював СКМУ. Результати оцінювання засвідчили прогрес, водночас окреслили і нові виклики, що потребують додаткової уваги.

Дорученням Прем'єр-міністра України визначені порядок взаємодії органів виконавчої влади, механізми збору й перевірки даних. Разом з тим відповідальність за повноту та якість наданої інформації не передбачалась, що створювало ризики фрагментарності даних.

Непроведення аналізу результатів оцінювання призвело до повторення у 2023 році недоліків, виявлених у 2018 році. Уряд не забезпечив належної інституційної та організаційної реакції на такі недоліки, що, відповідно, вплинуло на передумови для якісної підготовки до наступного оцінювання.

Загалом підходи, які застосовує Уряд до реагування на результати оцінювання, створюють лише базові умови для його проведення у майбутньому та не можуть вважатися достатніми для досягнення визначених цілей реформи державного управління, у зв'язку з чим потребують удосконалення.

У 2023 році інформацію, необхідну для оцінювання, не надано за 26 питаннями (субіндикаторами), 15 з них залишилися без відповідей вдруге поспіль. Причинами є як нормативні прогалини, так і відсутність у державних органах необхідних внутрішніх процедур збору даних та облікових систем.

Результати оцінювання демонструють суперечливу динаміку: покращення зафіксоване за 26 відс. субіндикаторів, майже третина показників погіршилась, щодо 42 відс. прогрес не спостерігається. Середня оцінка 3,1 бала за п'ятибальною шкалою та наявність субіндикаторів із нульовим результатом свідчать про потребу комплексного вирішення цих питань.

Водночас якісні дані є важливими не лише для покращення результатів міжнародного оцінювання, а й для ефективного функціонування системи державного управління загалом.

Незважаючи на те, що Планом пріоритетних дій Уряду на 2023 рік передбачався розгляд звіту Програми SIGMA, Міністр Кабінету Міністрів України не подав цей документ на розгляд Урядові, а Кабінет Міністрів України, відповідно, не ухвалив жодного рішення за результатами оцінювання. Обговорення обмежилось презентацією під час візиту Генерального секретаря ОЕСР та на засіданні Координаційної ради без подальшої безпосередньої імплементації результатів в урядових документах. Це свідчить про несистемну організацію роботи з усунення виявлених недоліків, що зменшило ефективність оцінювання як інструменту вдосконалення державного управління.

Координаційна рада, попри ключову роль у забезпеченні координації здійснення заходів із запровадження реформи державного управління, не забезпечила належного виконання власного рішення про опрацювання рекомендацій Програми SIGMA. Лише частина міністерств надала відповіді, значна їх частина — із порушенням термінів, а більшість — без змістовних пропозицій. Лише два міністерства підготували конкретні пропозиції з цього питання. Заходи впливу до органів, що не виконали рішення, не застосовані, а узагальнені пропозиції на розгляд Координаційної ради не винесені.

Інші органи державної влади, які брали участь в оцінюванні, належно не залучалися до формування заходів із реалізації рекомендацій Програми SIGMA. Це обмежило комплексність і обґрунтованість подальших рішень.

План впровадження рекомендацій Програми SIGMA, презентований на засіданні Координаційної ради, фактично залишився нереалізованим, а ключові рекомендації до документів стратегічного планування не інтегровані. Відкладення їх виконання до ухвалення нової Стратегії РДУ та Дорожньої карти РДУ, затвердженої через півтора року після оцінювання, посилило ризики уповільнення реформи та погіршення результатів наступного оцінювання.

Уряд не забезпечив проведення ex-post аналізу результатів оцінювання 2018 року, що обмежило можливість врахування попередніх висновків, виправлення недоліків і належної підготовки до оцінювання 2023 року. Це негативно вплинуло на якість управлінських рішень, прийнятих на основі результатів оцінювання, та розвиток системи державного управління.

Попри те, що у 2024 році Програма SIGMA визнала прогрес України із виконання рекомендацій «задовільним» з огляду на умови воєнного стану, фактичні результати виконання рекомендацій свідчать про недостатню динаміку. У 2024 році повністю виконані лише чотири із 30 рекомендацій (13,3 відс.), за більшістю робота ще триває або не розпочата. Обмежений прогрес спостерігається у сферах розроблення й узгодження політики, державної служби та управління людськими ресурсами, а також організації, підзвітності та нагляду.

Недостатня взаємодія ЦОВВ щодо реформування державного управління, формальний підхід до опрацювання рекомендацій та повільний темп їх реалізації свідчать про високі ризики повторення попередніх недоліків.

Отже, Уряд вживає окремих заходів щодо врахування рекомендацій Програми SIGMA (розроблення Дорожньої карти РДУ, підготовка нової Стратегії РДУ), однак несистемний підхід до аналізу результатів оцінювання, неефективна координація, недостатній контроль за виконанням рішень Координаційної ради та повільні темпи реалізації рекомендацій не дають підстав стверджувати про належну підготовку до наступного оцінювання державного управління на відповідність Принципам. За таких умов необхідно посилити політичне лідерство та запровадити дієвий контроль за визначенням і досягненням цілей реформи державного управління.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Кабінетові Міністрів України забезпечити:

- розгляд рекомендацій Програми SIGMA та механізму їх впровадження, визначення пріоритетів, відповідальних державних органів, строків і очікуваних результатів, єдиного формату звітування, джерел даних й чітких критеріїв оцінки прогресу, а також запровадження механізмів контролю за реалізацією рекомендацій, регулярного моніторингу стану виконання та публічної звітності;
- врахування рекомендацій Програми SIGMA у Плані пріоритетних дій Уряду на відповідний рік;
- підготовку до наступного оцінювання державного управління на відповідність Принципам шляхом упровадження аналізу результатів попередніх оцінювань Програмою SIGMA та врахування оновлень її методології, зокрема нових модулів, пов'язаних із виконанням євроінтеграційних вимог для країн — кандидатів на вступ до ЄС;
- посилення результативності діяльності Координаційної ради шляхом забезпечення виконання її рішень, зокрема через надання відповідних доручень Віце-прем'єр-міністра України, інформування Прем'єр-міністра України, ухвалення рішень Кабінетом Міністрів України тощо;
- посилення політичного лідерства та координації діяльності ЦОВВ у сфері реформування державного управління, визначення у кожному органі державної влади відповідальних посадових осіб за реалізацію реформи на рівні не нижче заступника керівника органу, а також керівника самостійного структурного підрозділу, до функціональних обов'язків якого належать питання стратегічного розвитку та європейської інтеграції.

2. Секретаріату Кабінету Міністрів України:

- 2.1.** Забезпечити регулярний контроль та моніторинг стану виконання рекомендацій Програми SIGMA з підготовкою регулярних звітів для керівництва та членів Уряду і Координаційної ради.
- 2.2.** Організувати навчання відповідальних працівників органів державної влади, які беруть участь в оцінюванні Програмою SIGMA, зокрема щодо процесу звітування, оновленої методології оцінювання та вимог до доказової бази. *Термін — до 31 грудня 2026 року.*
- 2.3.** Провести ex-post аналіз результатів попередніх оцінювань (у подальшому — наступних), який передбачатиме аналіз причин отриманих оцінок, оцінку повноти та якості даних, поданих для оцінювання, коригувальні заходи із конкретними термінами та відповідальними. *Термін — до 01 липня 2026 року.*
- 2.4.** Посилити інституційну спроможність Директорату публічної адміністрації СКМУ для ефективної координації впровадження реформи державного управління, його аналітичні та координаційні функції, зокрема щодо збору даних, методичного супроводу учасників оцінювання та моніторингу стану виконання рекомендацій. *Термін — до 31 грудня 2026 року.*

ВІДПОВІДІ ОБ'ЄКТА КОНТРОЛЮ

Обговорення проєкту Звіту щодо результатів аудиту відповідності на тему «Реформування державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління» відбулося 05 грудня 2025 року. Зауваження СКМУ щодо змісту проєкту звіту і довідка про результати розгляду зауважень додаються.

ІНШІ ПИТАННЯ, ЯКІ МАЮТЬ БУТИ ПОВІДОМЛЕНІ

Незалежність



Незалежність Рахункової палати забезпечується Законом України «Про Рахункову палату». Між Рахунковою палатою та СКМУ немає жодних відносин, що можуть вплинути на її об'єктивність і незалежність

Міжнародні стандарти вищих органів аудиту



У цьому Звіті немає питань, які відповідно до Міжнародних стандартів вищих органів аудиту мали, але не були повідомлені СКМУ

Співпраця з іншими аудиторами



Цей аудит не потребував співпраці з іншими аудиторами або залучення зовнішніх аудиторів

Член Рахункової палати

Кирило КЛИМЕНКО

Критерії аудиту та результати виконання

№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
1.	Чи належним чином Уряд забезпечив підготовку та проведення оцінювання на відповідність Принципам державного управління у 2023 році	- Проведення оцінювання державного управління України відповідно до Принципів, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA), Урядом сплановане; - визначені цілі, строки, відповідальні виконавці	Критерій виконаний частково Оцінювання державного управління на відповідність Принципам на 2023 рік Урядом заплановане; відповідальні виконавці, строки виконання та очікувані результати визначені. Передбачено, що з метою підвищення ефективності реалізації реформи державного управління Міністром Кабінету Міністрів України у грудні 2023 року Урядові буде подано звіт про стан справ у системі державного управління України та відповідні рекомендації. Разом з тим Звіт SIGMA на розгляд Урядові не поданий. Рекомендації, отримані за результатами оцінювання, Урядом не розглядалися, відповідно, рішення щодо подальших дій за їх результатами не ухвалювалися
		СКМУ забезпечив координацію роботи ЦОВВ з проведення оцінювання державного управління України за участі Програми SIGMA	Критерій виконаний СКМУ забезпечив належну організацію взаємодії між учасниками оцінювання та експертами Програми SIGMA: проведені зустрічі, консультації та зібрана необхідна інформація для оцінювання
2.	Чи вживає Уряд заходів для забезпечення якісної підготовки до наступного оцінювання державного управління на відповідність Принципам, визначеним Програмою SIGMA	Координаційна рада розглянула Звіт Програми SIGMA і ухвалила рішення	Критерій виконаний Звіт Програми SIGMA представлений на XXXI засіданні Координаційної ради головою Програми SIGMA Грегором Вірантом. За результатами засідання ухвалено рішення взяти до відома звіт про стан справ у системі державного управління України, а також доручено міністерствам підготувати та подати на розгляд Координаційної ради пропозиції щодо впровадження рекомендацій Програми SIGMA, викладених у Звіті
		Пропозиції щодо імплементації рекомендацій Програми SIGMA, що містяться у Звіті, підготовлені ЦОВВ у місячний строк та подані на розгляд Координаційної ради	Критерій частково виконаний Рішення Координаційної ради про надання міністерствами пропозицій щодо імплементації рекомендацій Програми SIGMA окремими міністерствами не виконано. Так, з 19 міністерств надали відповіді 14, з них 10 — порушили встановлений термін подання пропозицій, а 5 міністерств не надіслали відповідей. Жодних заходів впливу до міністерств за неналежне виконання рішення Координаційної ради не здійснено. Пропозиції міністерств щодо імплементації рекомендацій Програми SIGMA до Координаційної ради не подавалися
		Пропозиції та рекомендації Координаційної ради, розроблені за результатами розгляду Звіту, подані Кабінетові Міністрів України	Критерій не виконаний Пропозиції та рекомендації Координаційною радою за результатами розгляду Звіту не розроблялися і до Кабінету Міністрів України не подавалися

Перелік учасників оцінювання Програмою SIGMA у 2023 році

1. Секретаріат Кабінету Міністрів України
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України
3. Міністерство внутрішніх справ України
4. Міністерство економіки України
5. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України
6. Міністерство освіти і науки України
7. Міністерство охорони здоров'я України
8. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України
9. Міністерство соціальної політики України
10. Міністерство фінансів України
11. Міністерство цифрової трансформації України
12. Міністерство юстиції України
13. Національне агентство з питань запобігання корупції
14. Національне агентство України з питань державної служби
15. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України
16. Державна казначейська служба України
17. Державна митна служба України
18. Державна міграційна служба України
19. Державна податкова служба України
20. Державна регуляторна служба України
21. Державна служба статистики України
22. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру
23. Державний комітет телебачення і радіомовлення України
24. Державна судова адміністрація України
25. Антимонопольний комітет України
26. Апарат Верховної Ради України
27. Рахункова палата
28. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини

СКМУ

Згідно з підпунктом 47 пункту 16 Положення про СКМУ (в редакції від 01.08.2025) структурні підрозділи відповідно до основних завдань з питань, що належать до їх компетенції, забезпечують координацію органів виконавчої влади з питань реформування державного управління, поглиблення співробітництва з ОЕСР, досягнення Цілей сталого розвитку

Директорат публічної адміністрації — самостійний структурний підрозділ СКМУ.

Основні завдання: експертно-аналітичне, організаційне та інформаційне забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України та Секретаріату Кабінету Міністрів, зокрема, з питань реалізації комплексної реформи державного управління, координації внутрішніх і зовнішніх комунікацій щодо реформи державного управління



Директорат публічної адміністрації:

- проводить аналіз державної політики з питань, що належать до його компетенції;
- здійснює моніторинг та за його результатами аналіз стану впровадження РДУ, ефективності комунікаційного супроводу РДУ;
- **забезпечує координацію взаємодії з ЄС, Програмою SIGMA**, іншими міжнародними організаціями з питань моніторингу функціонування системи державного управління;
- **здійснює організаційне, інформаційне забезпечення діяльності Координаційної ради, забезпечує проведення моніторингу стану виконання її рішень**



Експертна група стратегічного розвитку державного управління

Основні завдання: експертно-аналітичне, організаційне та інформаційне забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України, **Координаційної ради з питань РДУ**, керівництва СКМУ з питань реалізації комплексної РДУ, зокрема, в частині:

- **координації та моніторингу** виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади **завдань, спрямованих на РДУ, передбачених Стратегією РДУ на 2022–2025 роки**, а також іншими стратегічними і програмними документами Кабінету Міністрів України;
- моніторингу та аналізу ефективності реалізації Стратегії та виконання плану заходів з її реалізації, підготовки та оприлюднення періодичних звітів, а також підготовки пропозицій щодо їх оновлення;
- **координації взаємодії з ЄС, Програмою SIGMA**, іншими міжнародними організаціями, їх представництвами в Україні та проектами технічної допомоги, інститутами громадянського суспільства, підприємствами, установами та організаціями, незалежними експертами з питань РДУ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

Дорожня карта РДУ	Дорожня карта з питань реформи державного управління, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 р. № 475-р «Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС»
ЄС	Європейський Союз
Звіт про розширення	Звіт щодо України в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2025 року
Звіт Програми SIGMA 2018 року	Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління, Україна, червень 2018 року
Звіт Програми SIGMA 2023 року	Моніторинговий звіт Програми SIGMA «Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління», грудень 2023 року
Координаційна рада	Координаційна рада з питань реформування державного управління — тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, утворений постановою Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 р. № 335 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 р. № 1052)
НАТО	Організація Північноатлантичного договору
Оглядний звіт	Огляд виконання короткострокових та середньострокових рекомендацій, що впливають зі Звіту про моніторинг SIGMA 2023
ОЕСР	Організація з економічного співробітництва і розвитку
Положення про Координаційну раду	Положення про Координаційну раду з питань реформування державного управління, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 р. № 335 (зі змінами)
Положення про СКМУ	Положення про Секретаріат Кабінету Міністрів України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2009 р. № 850 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 липня 2025 р. № 927)
Постанова № 335	Постанова Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 р. № 335 «Про Координаційну раду з питань реформування державного управління» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 р. № 1052 «Деякі питання діяльності консультативно-дорадчих органів Кабінету Міністрів України»)
Постанова № 850	Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2009 р. № 850 «Про затвердження Положення про Секретаріат Кабінету Міністрів України» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 липня 2025 р. № 927 «Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України»)
Принципи державного управління, Принципи	Принципи державного управління Програми SIGMA
Програма SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management (Спільна Програма ОЕСР та ЄС з підтримки вдосконалення врядування та менеджменту)
Розпорядження № 221	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 р. № 221-р «Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік»
Розпорядження № 474	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України»
Розпорядження № 831	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831р «Деякі питання реформування державного управління України»
СКМУ	Секретаріат Кабінету Міністрів України
Стратегія РДУ	Стратегія реформування державного управління України
ЦОВВ	центральні органи виконавчої влади





СЕКРЕТАРІАТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

вул. Грушевського, 12/2, Київ, 01008, тел. (044) 256 7624, телефакс (044) 254 0584, www.kmu.gov.ua

Рахункова палата

У відповідь на лист Рахункової палати від 24 листопада 2025 р. № 04-3570 надаємо зауваження до проекту Звіту про результати аудиту відповідності на тему “Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління”.

Також інформуємо, що в обговоренні згаданого проекту Звіту, яке відбудеться 5 грудня 2025 р., візьмуть участь такі представники Секретаріату Кабінету Міністрів України:

КАПІТОНОВ Олексій Володимирович, заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України (kapitonov@kmu.gov.ua; тел. (044) 256-77-22);

КОЗЛОВСЬКА Наталія Анатоліївна, генеральний директор Директорату публічної адміністрації (n.kozlovska@kmu.gov.ua; тел. (044) 256-73-43);

МЕЛЬНИК Олег Володимирович, керівник експертної групи стратегічного розвитку державного управління Директорату публічної адміністрації (ovmelnyk@kmu.gov.ua; тел. (044) 256-67-39).

Додаток на 50 арк.

**Заступник Державного секретаря
Кабінету Міністрів України**

Олексій КАПІТОНОВ





СЕКРЕТАРІАТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

вул. Грушевського, 12/2, Київ, 01008, тел. (044) 256 7624, телефакс (044) 254 0584, www.kmu.gov.ua

Рахункова палата

На додаток до листа Секретаріату Кабінету Міністрів від 3 грудня 2025 р. № 30483/0/2-25 надсилаються уточнені зауваження до проекту Звіту про результати аудиту відповідності на тему “Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління”.

Додаток: на 1 арк.

**Заступник Державного секретаря
Кабінету Міністрів України**

Олексій КАПІТОНОВ



Положення з проекту Звіту про результати аудиту відповідності на тему «Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління»	Зауваження
<i>Сторінка 9:</i> За даними Світового банку, у 2023 році індекс ефективності урядування України становив –0,35, що нижче за середньосвітовий показник і є найнижчим серед країн ОЕСР та ЄС. Це засвідчує потребу у системному реформуванні державного управління.	У звіті варто зазначити яким є середньосвітовий показник.
<i>Сторінка 16:</i> Зокрема, 26 підпитань опитувальника Програми SIGMA залишилися без відповідей, з яких на 15 не було надано відповідей також і під час попереднього оцінювання у 2018 році.	У звіті варто зазначити, що 26 підпитань із загальної кількості 2968, що становить менше одного відсотка (0,88 %).
<i>Сторінка 18:</i> Загалом учасниками оцінювання у 2023 році не надано інформації на 26 питань (підпитань), що в 1,5 рази менше ніж у 2018 році. Однак систематично, упродовж двох циклів оцінювання, державними органами не надано відповідей на 15 питань (підпитань).	У звіті варто зазначити, що 26 підпитань із загальної кількості 2968, що становить менше одного відсотка (0,88 %).
<i>Сторінка 28:</i> Однак, після зміни Уряду у 2025 році та призначення нового голови Координаційної ради Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, персональний склад Координаційної ради не був затверджений, а засідання не проводилися з травня 2025 року. Крім того, Звіт щодо виконання Стратегії РДУ на 2022–2025 за 2024 рік не розглянуто і не схвалено.	У звіті варто зазначити актуалізовану інформацію. Персональний склад Координаційної ради затверджено її головою 18 листопада 2025 року. 25 листопада 2025 р. відбулось 35 засідання Координаційної ради в оновленому складі. За результатами засідання Координаційною радою схвалено Звіт про виконання у 2024 році Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки (протокол засідання № 39168 від 28.11.2025). Звіт опубліковано на Урядовому порталі: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/2024-par-strategy-annual-report-ukr.pdf
<i>Сторінка 30:</i> У 2023 році інформацію не надано за 26 питаннями (субіндикаторами), з яких 15 залишилися без відповіді вдруге поспіль.	У звіті варто зазначити, що 26 підпитань із загальної кількості 2968, що становить менше одного відсотка (0,88 %).

Довідка

про результати розгляду зауважень до проєкту Звіту про результати аудиту відповідності на тему «Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління»

(зауваження до проєкту Звіту надані Секретаріатом Кабінету Міністрів України як об'єктом контролю
листом від 03.12.2025 № 30483/0/2-25)

№ з/п	Положення проєкту Звіту, до якого є зауваження у посадовій особі об'єкта контролю	Зауваження посадової особи об'єкта контролю	Рішення, прийняте за результатами розгляду зауваження	Обґрунтування прийнятого рішення
1.	<i>Сторінка 9:</i> «За даними Світового банку, у 2023 році індекс ефективності урядування України становив – 0,35, що нижче за середньосвітовий показник і є найнижчим серед країн ОЕСР та ЄС. Це засвідчує потребу у системному реформуванні державного управління»	У Звіті варто зазначити, яким є середньосвітовий показник	Враховано	
2.	<i>Сторінка 16:</i> «Зокрема, 26 підпитань опитувальника Програми SIGMA залишилися без відповідей, з яких на 15 не було надано відповідей також і під час попереднього оцінювання у 2018 році»	У Звіті варто зазначити, що 26 підпитань із загальної кількості 2968, це становить менше одного відсотка (0,88 відс.)	Не враховано	У звіті йдеться про 26 питань / підпитань опитувальника Програми SIGMA, що залишилися без відповідей, з них 14 – основні питання та 12 – підпитання. Визначення частки питань та підпитань у загальній структурі є недоцільним, оскільки кожне питання та підпитання має різну вагу й значущість

3.	<i>Сторінка 18:</i> «Загалом учасниками оцінювання у 2023 році не надано інформації на 26 питань (підпитань), що в 1,5 рази менше ніж у 2018 році. Однак систематично, упродовж двох циклів оцінювання, державними органами не надано відповідей на 15 питань (підпитань)»	У Звіті варто зазначити, що 26 підпитань із загальної кількості 2968, це становить менше одного відсотка (0,88 відс.)	Не враховано	У Звіті йдеться про 26 питань / підпитань опитувальника Програми SIGMA, що залишилися без відповідей, з них 14 – основні питання та 12 – підпитання. Визначення частки питань та підпитань у загальній структурі є недоцільним, оскільки кожне питання та підпитання має різну вагу й значущість
4.	<i>Сторінка 28:</i> «Однак, після зміни Уряду у 2025 році та призначення нового голови Координаційної ради Віцепрем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, персональний склад Координаційної ради не був затверджений, а засідання не проводилися з травня 2025 року. Крім того, Звіт щодо виконання Стратегії РДУ на 2022–2025 за 2024 рік не розглянуто і не схвалено»	У Звіті варто зазначити актуалізовану інформацію. Персональний склад Координаційної ради затверджено її головою 18 листопада 2025 року. 25 листопада 2025 р. відбулось 35 засідання Координаційної ради в оновленому складі. За результатами засідання Координаційною радою схвалено Звіт про виконання у 2024 році Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки (протокол засідання № 39168 від 28.11.2025). Звіт опубліковано на Урядовому порталі:	Враховано	У проєкті Звіту актуалізовано інформацію з урахуванням рішень, прийнятих на 35 засіданні Координаційної ради

		https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/2024-par-strategy-annual-report-ukr.pdf		
5.	Сторінка 30: «У 2023 році інформацію не надано за 26 питаннями (субіндикаторами), з яких 15 залишилися без відповіді вдруге поспіль»	У Звіті варто зазначити, що 26 підпитань із загальної кількості 2968, це становить менше одного відсотка (0,88 відс.)	Не враховано	У Звіті йдеться про 26 питань / підпитань опитувальника Програми SIGMA, що залишилися без відповідей, з них 14 – основні питання та 12 – підпитання. Визначення частки питань та підпитань у загальній структурі є недоцільним, оскільки кожне питання та підпитання має різну вагу й значущість

Член Рахункової палати

Кирило КЛИМЕНКО