# КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
# РОЗПОРЯДЖЕННЯ

**від 10 червня 2026 р. № 768-р**
**Київ**

## Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026—2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації

*{Із змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 1127 від 09.09.2026}*

1. Схвалити Стратегію реформування державного управління України на 2026—2030 роки, що додається.

2. Затвердити операційний план заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2026—2030 роки (далі — операційний план), що додається.

3. Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, відповідальним за виконання завдань і заходів, передбачених операційним планом, забезпечити:

врахування положень Стратегії, схваленої цим розпорядженням, під час розроблення та виконання програмних документів та планів діяльності;

своєчасне виконання операційного плану в межах і за рахунок видатків, передбачених у державному бюджеті на відповідний рік, а також за рахунок міжнародної технічної допомоги, інших джерел, не заборонених законодавством;

подання щокварталу до 15 числа наступного місяця Кабінету Міністрів України інформації про хід виконання операційного плану;

подання щороку до 1 березня року, що настає за звітним періодом, Кабінету Міністрів України звіту щодо стану досягнення стратегічних цілей за кожною сферою державного управління та оцінки результативності виконання завдань.

**Прем'єр-міністр України** **Ю. СВИРИДЕНКО**

**Інд. 81**

**СХВАЛЕНО**
**розпорядженням Кабінету Міністрів України**
**від 10 червня 2026 р. № 768-р**

# СТРАТЕГІЯ
# реформування державного управління України на 2026—2030 роки

## Передумови та стратегічні засади реформи державного управління

Державне управління визначає спроможність держави формувати та реалізувати узгоджену державну політику, забезпечувати надання доступних і якісних адміністративних послуг, ефективно управляти публічними фінансами та виконувати міжнародні зобов'язання України і завдання у сфері європейської інтеграції.

Реформа державного управління в Україні реалізується поетапно. Перший етап розпочато у 2016 році з набранням чинності Законом України "Про державну службу" та затвердженням Стратегії реформування державного управління на 2016—2021 роки. Другий етап розпочався з ухваленням Стратегії реформування державного управління на 2022—2025 роки, яка у 2022 році адаптована з урахуванням повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України та набуття Україною статусу країни — кандидата на вступ до ЄС. У цей період основні зусилля державних органів були спрямовані на забезпечення безперервності виконання ключових функцій держави, підтримання інституційної спроможності та оперативне реагування в умовах кризового управління.

Стан виконання плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022—2025 роки демонструє високі показники станом на кінець 2025 року. Зокрема, рівень здійснення заходів становить 80 відсотків у сфері надання адміністративних послуг, 100 відсотків у сфері публічної служби та 85 відсотків у сфері ефективного врядування. Водночас досягнення стратегічних індикаторів є нижчим (59, 29 і 50 відсотків відповідно за кожним із розділів, або 47 відсотків загалом на кінець 2025 року). Така диспропорція між формальним здійсненням заходів і досягненням запланованих результатів свідчить про необхідність перегляду підходів до визначення пріоритетів, інструментів та механізмів проведення моніторингу з акцентом на системний вплив і вимірювані зміни.

Результати останнього моніторингу Програми SIGMA свідчать, що, незважаючи на повномасштабну збройну агресію Російської Федерації проти України, загальна ефективність державного управління у 2023 році залишилася на рівні 2021 року з помірними коливаннями залежно від сфери. Найбільш відчутний прогрес зафіксовано у сфері надання адміністративних послуг та цифровізації: Україна стала лідером серед країн — кандидатів на вступ до ЄС за показниками сервісної орієнтації, суттєво покращила позиції в Індексі розвитку електронного урядування ООН та забезпечила масштабування

цифрових рішень, зокрема шляхом розвитку Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та його мобільного додатка, системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта” та мережі центрів надання адміністративних послуг. Позитивні зрушення також відзначено у сфері стратегічних засад реформи державного управління та підзвітності.

Відповідно до Звіту про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2025 року Україна забезпечує належні стратегічні засади реформи державного управління. Позитивно оцінюється розвиток послуг, що надаються в електронній формі, та імплементація Закону України “Про адміністративну процедуру”. Водночас зберігаються виклики у сфері формування політики, зокрема недостатня спроможність до проведення доказового аналізу, низька якість пояснювальних записок та оцінок впливу, а також обмежена роль Кабінету Міністрів України як ініціатора законодавчих змін. У сфері державної служби зупинено проведення конкурсного відбору, що потребує відновлення та вдосконалення процедур, насамперед для керівних посад. Незважаючи на внесення змін до системи оплати праці на основі класифікації посад, її практична імплементація потребує подальшого аналізу та коригування. Повільно просувається розгортання інформаційної системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management Information System), а її фактичне використання залишається обмеженим. У звіті також звертається увага на необхідність чіткого розмежування ролей між політичним і адміністративним керівництвом у міністерствах, посилення інституційної спроможності до координації євроінтеграційного процесу та забезпечення фінансової стійкості реформи.

Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС в 2022 році зумовило перехід до нового етапу європейської інтеграції, у межах якого реформа державного управління має важливе значення. Відповідно до методології розширення ЄС державне управління є частиною кластеру 1 “Основи процесу вступу до ЄС”, який відкривається першим серед усіх кластерів та закривається останнім, що підкреслює важливість реформи для динаміки переговорів про членство з ЄС та фінального результату. На даний час стан готовності у сфері державного управління оцінюється Європейською Комісією як середній. Подальший прогрес потребує послідовного впровадження принципів державного управління, розроблених Програмою SIGMA, зміцнення інституційної спроможності державних органів та розвитку професійної, політично нейтральної державної служби.

Повоєнне відновлення України та процес інтеграції до ЄС формують нові вимоги до державного управління, зокрема щодо формування політики на основі даних та доказів, міжвідомчої координації, багаторівневого врядування та надання якісних адміністративних послуг. Ця Стратегія спрямована на розвиток досягнень попередніх етапів реформи, врахування отриманого досвіду та запровадження оновлених підходів до реалізації державної політики з метою зміцнення ефективності, стійкості та адаптивності системи державного управління і створення інституційної основи для сталого розвитку України як майбутнього члена ЄС.

Таким чином, попередні етапи реформи заклали інституційні засади модернізації державного управління та забезпечили відчутний прогрес у ряді напрямів. Цей етап повинен бути зосереджений на підвищенні системної спроможності, результативності та стійкості державного управління, а також на формуванні професійної, підзвітної та сервісно-орієнтованої моделі публічного врядування. Метою цієї Стратегії є побудова в

Україні сучасної європейської системи публічного управління, що служить інтересам людини і суспільства.

## Методологічний підхід до розроблення Стратегії

Підготовка цієї Стратегії здійснювалася поетапно із застосуванням аналітичного та стратегічного підходів, що дало змогу поєднати фактичний стан системи з політично визначеними орієнтирами реформ. Аналітичний підхід спрямований на виявлення та валідацію системних проблем, які стримують розвиток державного управління. Він базувався на результатах аналізу даних, досліджень, оцінок міжнародних партнерів. Такий підхід дав змогу ідентифікувати не лише формальні прогалини у нормативному регулюванні, а і практичні обмеження, пов'язані з організаційною спроможністю, кадровими ресурсами та управлінськими практиками. Стратегічний підхід забезпечував формування цілей і пріоритетів змін на рівні політичного керівництва. Він спирався на середньострокові державні орієнтири, пріоритети Кабінету Міністрів України, євроінтеграційний порядок денний, зокрема переговорний процес щодо членства України в ЄС.

Виявлення системних викликів у сфері державного управління здійснювалося на основі комплексного аналізу кількісних і якісних даних, результатів досліджень, стратегічних сесій та експертних обговорень. Для цього використано міжнародні та національні аналітичні матеріали, зокрема Моніторинговий звіт Програми SIGMA щодо відповідності принципам державного управління, звіт Європейської Комісії про розширення, звіт Рахункової палати за результатами аудиту відповідності щодо реформування системи оплати праці у сфері державного управління, а також аналітичні звіти НАДС, зокрема аналітичний звіт щодо організації системи професійного навчання державних службовців, звіт за результатами класифікації посад державної служби, а також звіт за результатами моніторингу оплати праці державних службовців.

Додатково враховано результати соціологічних і прикладних досліджень, зокрема аналітичний звіт ПРООН "Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2025 році", результати всеукраїнського опитування громадської думки щодо сприйняття державного управління, державної служби та державних послуг, проведеного дослідницькою компанією "Кантар", дослідження щодо залучення молоді до державної служби, проведене асоціацією "Професійний Уряд", а також результати опитувань державних службовців і посадових осіб щодо готовності до практичного застосування Закону України "Про адміністративну процедуру".

Аналіз також спирався на інші аналітичні звіти, зокрема Білу книгу у сфері надання адміністративних послуг, розроблену програмою PROSTO, та аналітичне дослідження процесів добору кадрів на посади державної служби категорії "А", включно з питаннями доброчесності та репутаційних ризиків, аналітичне дослідження щодо вдосконалення належного врядування в Україні, проведене Центром політико-правових реформ. Окремий перелік джерел становили звіти за результатами заходів щодо пріоритетів реформування державного управління в межах переговорного процесу щодо членства України в ЄС, обговорень з фахівцями з управління персоналом державних органів, а також дискусій з питань щодо реформ оплати праці, доброчесності та відновленню конкурсних процедур.

На основі зібраних даних і матеріалів підготовлено аналітичний консультаційний документ, що містив узагальнений огляд поточного стану державного управління, основних проблем і потенційних напрямів їх розв'язання. Проблеми та можливі рішення були структуровані навколо політично визначених пріоритетів реформування державного управління, що забезпечило зв'язок між аналітичними висновками та майбутніми стратегічними цілями. Консультаційний документ використовувався як аналітична основа для подальших обговорень і дав змогу забезпечити цілісність підходів до формування цієї Стратегії та зосередження на системних змінах, а не окремих ініціативах. На основі консультаційного документа проведено структуроване опитування та консультації із заінтересованими сторонами щодо сфери охоплення та пріоритетів цієї Стратегії. Метою цього етапу було уточнення релевантності ідентифікованих проблем, валідація запропонованих напрямів змін і збір пропозицій щодо їх пріоритезації.

За результатами проведеного аналізу та консультацій узагальнено напрацьовані пропозиції та здійснено їх пріоритезацію з урахуванням масштабів проблем, їх впливу на інституційну спроможність держави, ресурсних обмежень та євроінтеграційних зобов'язань України. За підсумками цього етапу було підготовлено проект Стратегії, що відображає узгоджене бачення ключових проблем, стратегічних цілей, індикаторів досягнення та завдань. Проект винесено на обговорення в межах робочої групи, поширено серед європейських партнерів та доопрацьовано з урахуванням пропозицій.

## Зв'язок Стратегії з іншими стратегічними документами

Ця Стратегія узгоджується з Планом України, схваленим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244, Дорожньою картою з питань реформи державного управління, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 р. № 475 "Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 "Основи процесу вступу до ЄС" (Офіційний вісник України, 2025 р., № 49, ст. 3399), Національною програмою адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС), затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2026 р. № 438 (Офіційний вісник України, 2026 р., № 34, ст. 2309), Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2026—2030 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2026 р. № 217 (Офіційний вісник України, 2026 р., № 26, ст. 1843), та Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351 (Офіційний вісник України, 2025 р., № 11, ст. 890), шляхом узгодження завдань, заходів та строків реалізації зазначених стратегічних документів.

## Державна служба та управління людськими ресурсами

Професійна та стійка державна служба є важливою передумовою спроможності держави виконувати свої функції в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, повоєнного відновлення та європейської інтеграції. Державні службовці забезпечують формування та реалізацію державної політики, координацію реформ і виконання зобов'язань України.

Водночас складність завдань державних органів суттєво підвищилася. За останні роки у сфері державної служби започатковано ряд важливих змін, зокрема реформу системи

оплати праці на основі класифікації посад, що заклала підґрунтя для більш прозорої та зрозумілої системи винагороди, а також цифровізацію процесів управління персоналом шляхом часткового впровадження інформаційної системи управління персоналом.

Ці зміни не створюють цілісної, стабільної моделі управління людськими ресурсами. Висока плинність кадрів, затягнуте відновлення конкурсних процедур, обмежені інвестиції у навчання та розвиток, а також переважно адміністративна роль підрозділів управління персоналом знижують здатність державної служби утримувати фахівців і системно підвищувати професійну спроможність.

## Стратегічні цілі та шляхи їх досягнення.

*Кадровий потенціал та умови проходження державної служби*

За офіційними даними, плинність кадрів на державній службі у 2024 році становила 24 відсотки, у 2025 році — 20 відсотків. Цей показник залишається істотно вищим за середній показник держав —членів ЄС, який у 2024 році становив близько 6 відсотків. Висока плинність кадрів є наслідком сукупності факторів, пов'язаних як з рівнем оплати праці, так і з умовами роботи, можливостями професійного розвитку, визнанням результатів праці.

Ці тенденції посилюються з огляду на зниження частки фонду оплати праці державних службовців у видатках державного бюджету, яка на даний час становить близько 1,5 відсотка і за останніх п'ять років скоротилася майже вдвічі згідно із звітом Рахункової палати про реформування системи оплати праці. За результатами щорічного дослідження, проведеного НАДС у 2025 році, встановлено, що 56 відсотків державних службовців не задоволені рівнем оплати праці, 27 відсотків — частково задоволені та 16 відсотків — задоволені. Водночас результати дослідження, проведеного у 2025 році НАДС та фахівцями громадської організації "Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка" за сприяння Норвезького центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS) "Публічна служба в Україні: Ваша точка зору", свідчать, що питання мотивації пов'язані не лише з оплатою праці. Лише 53 відсотки державних службовців зазначають, що повністю задоволені або задоволені рівнем визнання їх професійних досягнень, а 62 відсотки — можливостями розвитку кар'єри на державній службі. Обмеженість можливостей для професійного зростання, розвитку та належного визнання результатів роботи також впливає на рівень мотивації та рішення державних службовців залишати державну службу.

Водночас спостерігається тенденція до встановлення спеціальних умов оплати праці для окремих державних органів на рівні спеціальних законів, зокрема у зв'язку із забезпеченням їх інституційної незалежності. Такий підхід призводить до формування фрагментованої системи винагороди на державній службі, створює додаткові диспропорції між органами влади та ускладнює процес забезпечення принципів внутрішньої справедливості і цілісності системи оплати праці державних службовців.

Сукупність цих факторів послаблює мотивацію державних службовців і призводить до суттєвих кадрових втрат, що негативно впливає на інституційну спроможність державних органів, зокрема у контексті виконання зобов'язань у межах європейської інтеграції та підготовки до вступу до ЄС.

Окремої уваги потребує питання дисциплінарної відповідальності на державній службі. Незважаючи на формальну врегульованість процедур, значна частка накладених дисциплінарних стягнень скасовується судами. За оцінкою Програми SIGMA, рівень підтверджених судами рішень щодо дисциплінарних стягнень становив 18,5 відсотка у 2022 році та 27,9 відсотка у 2021 році, що свідчить про наявність структурних проблем у застосуванні дисциплінарних процедур і створює ризики для забезпечення належної правової визначеності в системі державної служби. Непослідовність застосування механізмів дисциплінарної відповідальності та припинення державної служби, зокрема практика здійснення реорганізації як інструменту кадрових рішень, створює додаткову правову невизначеність для державних службовців та ускладнює утримання кваліфікованих фахівців на державній службі.

Стратегічна ціль 1. Державна служба є стабільною, конкурентною та привабливою сферою професійної діяльності із стабільним кадровим складом, збалансованою та справедливою системою оплати праці, належними умовами праці та мотивації, а також із забезпеченою правовою визначеністю кадрових рішень.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |
| Плинність кадрів на державній службі | 24 відсотки (2024 рік)<br>20 відсотків ( 2025 рік) | не більше 18 відсотків | не більше 12 відсотків |
| Розрив в оплаті праці на державній службі порівняно з приватним сектором | вимірювання прогресу здійснюється у порівнянні з базовим значенням за результатами порівняльного дослідження | | скорочення на 20 відсотків |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є:

подальший розвиток та коригування системи оплати праці державних службовців для забезпечення її конкурентоспроможності та справедливості; проведення комплексної оцінки впливу реформи системи оплати праці на функціонування системи винагороди та її відповідність цілям реформи державної служби; внесення змін на основі фактичних даних щодо нарахування заробітної плати та результатів порівняльного аналізу до каталогу типових посад, схеми посадових окладів і системи грейдів; забезпечення за результатами оцінки усунення виявлених внутрішніх диспропорцій та прогалин у системі оплати праці державної служби узгодженості між складністю функцій, рівнем відповідальності та оплатою праці на посадах державної служби, а також підвищення прозорості і передбачуваності системи винагороди; визначення умов і підходів до поетапного застосування оновленої системи оплати праці іншими державними органами з урахуванням їх функціональної специфіки;

удосконалення механізму припинення державної служби з метою забезпечення правової визначеності, балансу інтересів держави і державного службовця та підвищення управлінської ефективності; визначення механізму звільнення з державної служби з метою запровадження прозорих, справедливих і передбачуваних правил, які одночасно забезпечують захист державних службовців від необґрунтованих кадрових рішень і формують дієві управлінські інструменти для керівників. Механізм припинення державної служби розглядається як складова частина системи управління результативністю та відповідальністю, що дає змогу своєчасно реагувати на систематичну неефективність, порушення службової дисципліни або інші обставини, які унеможливлюють належне виконання завдань;

удосконалення процедури дисциплінарного провадження шляхом удосконалення механізму притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності з метою підвищення об'єктивності, послідовності та правової визначеності процедури дисциплінарного провадження. Зокрема, перегляд підходів до класифікації дисциплінарних проступків, уточнення строків притягнення до відповідальності, підвищення рівня обґрунтованості рішень з урахуванням судової практики та посилення спроможності державних органів щодо здійснення дисциплінарних проваджень і належного документування дисциплінарних проступків, а також забезпечення невідворотності відповідальності за вчинені дисциплінарні проступки у разі надання гарантій захисту прав державних службовців від необґрунтованих або вибіркових рішень, що сприятиме зміцненню професійної підзвітності, правової визначеності та довіри до системи державної служби;

удосконалення підходів до організації робочого середовища в державних органах з метою підвищення результативності державної служби та створення умов для професійної мотивації та психологічної стійкості державних службовців.

*Доступ до державної служби та залучення нових кандидатів*

Тривале здійснення призначень на посади державної служби без проведення конкурсів держаної служби обмежує права громадян на рівний доступ до державної служби та підриває довіру до системи відбору. Конкурси на посади державної служби зупинені у 2020 році у зв'язку з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, а у 2022 році — через запровадження воєнного стану. За період воєнного стану здійснено 218 призначень на посади державної служби категорії "А" без проведення конкурсів, що стало характерною практикою заповнення керівних посад у системі державної служби.

За відсутності відкритих конкурсів кар'єрні можливості на державній службі є обмежено доступними, а кар'єрне просування без конкурсів є складним. За результатами опитування, проведеного компанією "Кантар" у 2023 році, 35 відсотків громадян вважають, що для вступу на державну службу потрібні зв'язки та знайомства.

При цьому зберігається високий рівень вакансій: у 2023—2025 роках частка незаповнених посад державної служби становила 16—19 відсотків у цілому та 20—23 відсотки для посад державної служби категорії "А".

Зберігаються виклики у забезпеченні належної управлінської підзвітності та якості прийняття кадрових рішень. Відсутність конкурсів послаблює зв'язок між відповідальністю

керівників за результати роботи та впливом керівників на формування команд, обмежує використання прозорих інструментів відбору і стримує розвиток управлінської культури, орієнтованої на результат, раннє виявлення проблем та ефективне делегування повноважень із збереженням підзвітності, що ускладнює формування професійних і спроможних команд, здатних забезпечувати реалізацію політик і реформ.

Водночас державна служба недостатньо підготовлена до системного залучення та інтеграції ветеранів у роботу центральних органів виконавчої влади. Навіть у період зупинення конкурсів ініціативи, спрямовані на професійну інтергацію ветеранів до державної служби, потребують масштабування та інституційного закріплення. Станом на 2025 рік 4604 державних службовці проходять військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, що додатково актуалізує питання готовності державної служби до кадрового оновлення та розширення переліку потенційних кандидатів.

Стратегічна ціль 2. Доступ до державної служби є рівним, прозорим і відкритим, ґрунтується на принципах меритократичного відбору, сучасних методах оцінювання та залучення кандидатів на посади державної служби, зокрема з різних цільових груп, що підвищує довіру до державної служби та її привабливість як кар'єрного вибору.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |
| Середня кількість кандидатів на посади державної служби | вісім кандидатів на посади державної служби категорії "А"<br>дані щодо інших категорій посад державної служби відсутні | п'ять кандидатів на посади державної служби категорій "Б" та "В" 10 — для посад державної служби категорії "А" | 10 кандидатів на посади державної служби категорій "Б" та "В"15 — для посад державної служби категорії "А" |
| Частка посад державної служби категорії "А", заповнених за результатами одного конкурсу (без повторного проведення конкурсу) | буде визначено після відновлення конкурсів | 60 відсотків | 85 відсотків |
| Частка громадян, які знають про професійні можливості державної служби | 37 відсотків | | 70 відсотків |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є:

відновлення та модернізація меритократичного відбору на оновленій правовій основі із застосуванням відкритих конкурсів та елементів кар'єрної моделі просування по службі для внутрішніх кандидатів; забезпечення Єдиним державним вебпорталом електронних послуг у частині функціоналу вакансій на державну службу повного цифрового циклу конкурсу; розширення функціоналу цифрових сервісів для кандидатів і фахівців з управління персоналом, підвищення довіри до конкурсів та прискорення процесу заповнення вакансій;

посилення відкритості та спроможності державної служби до залучення професійних керівників на посади державної служби категорії "А"; перегляд фактів, що впливають на залучення фахівців на посади державної служби категорії "А", з метою усунення системних бар'єрів і підвищення привабливості керівних посад державної служби; формування концептуальних засад та плану дій щодо розширення переліку потенційних кандидатів, підвищення конкуренції та удосконалення нормативних і процедурних умов доступу до керівних посад; удосконалення підходів до організації добору на посади державної служби категорії "А", забезпечення прозорості і передбачуваності процедур, зменшення впливу суб'єктивних факторів та удосконалення механізмів перевірки доброчесності кандидатів;

розвиток лідерського потенціалу державної служби шляхом запровадження середньотривалої програми розвитку лідерства для державних службовців, спрямованої на підготовку кадрів для виконання управлінських функцій на посадах середньої та вищої ланки державної служби, формування практичної готовності до управління командами, ухвалення рішень в умовах невизначеності, проведення складних реформ і координації політик, зокрема у контексті європейської інтеграції та з урахуванням необхідності систематичного навчання та підготовки державних службовців керівного складу з питань управлінської відповідальності та підзвітності, делегування повноважень, управління ризиками та інших аспектів внутрішнього контролю. Це створює можливості для розвитку та просування управлінських кадрів у межах системи державної служби та зменшує залежність системи від залучення зовнішніх кандидатів на керівні посади;

формування єдиної комунікаційної політики щодо державної служби як кар'єрної можливості; забезпечення формування та впровадження єдиних підходів до комунікації щодо державної служби як кар'єрної можливості, які послідовно застосовуються державними органами під час взаємодії з кандидатами, студентами, молоддю, ветеранами, медіа та професійними спільнотами; участь у заходах, що проводяться на ринку праці для роботодавців, інформаційних кампаніях та інших подіях із залучення кандидатів на основі узгоджених комунікаційних підходів, що сприяє підвищенню рівня обізнаності про можливості державної служби, її привабливості як професійної діяльності та формуванню об'єктивного сприйняття державної служби, зокрема щодо принципів доброчесності, професійності та служіння суспільству;

запровадження загальнодержавної програми стажування на державній службі на центральному та регіональному рівні, відкритої для громадян, які прагнуть отримати практичний досвід роботи в державних органах, без обмежень за віком, що передбачає прозору систему відбору, змістовні завдання, наставництво, навчальні модулі та можливості професійної взаємодії;

залучення ветеранів війни до державної служби, посилення спроможності центральних органів виконавчої влади, керівників і команд до залучення та ефективної інтеграції ветеранів війни у роботу на державній службі, проведення аналізу процедурних та організаційних бар'єрів, що ускладнюють залучення та адаптацію ветеранів війни, і запровадження підходів до їх усунення, підготовка керівників і служб управління персоналом до роботи з ветеранами війни, впровадження рекомендацій щодо адаптації робочих середовищ і команд.

*Професійне навчання та розвиток компетентностей державних службовців*

Система професійного навчання та розвитку державних службовців не повною мірою відповідає реальним потребам державної служби та окремих органів. Обмежена конкуренція серед надавачів освітніх послуг звужує доступ державних службовців до якісних і сучасних програм підвищення кваліфікації, зокрема у навчальних закладах незалежно від форми власності, для належного виконання нових зобов'язань і завдань держави щодо європейської інтеграції. Водночас витрати державних органів на навчання та професійний розвиток персоналу залишаються низькими: частка витрат на навчання від фонду оплати праці становила лише 0,03 відсотка у 2023 році та 0,05 відсотка у 2024 році відповідно до аналітичного звіту НАДС. За відсутності єдиної сучасної рамки компетентностей розвиток персоналу не має чітких орієнтирів і не забезпечує системного підвищення професійних та управлінських спроможностей. Це відображається і в обмеженому практичному впливі навчання на щоденну роботу: 63 відсотки керівників вважають, що їх підлеглі набувають нових знань для виконання завдань, водночас лише 23 відсотки державних службовців зазначають, що можуть повністю застосовувати знання, отримані під час підвищення кваліфікації. У результаті потенціал професійного навчання використовується частково, а його внесок у підвищення якості виконання службових завдань залишається обмеженим, про що свідчать результати аналітичного звіту НАДС щодо якості підвищення кваліфікації державних службовців.

Стратегічна ціль 3. Професійні компетентності державних службовців розвиваються системно через доступ до якісного та релевантного навчання, орієнтованого на практичні завдання державної служби, що забезпечує підвищення ефективності діяльності державних органів за належної інституційної підтримки та ресурсного забезпечення.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |
| Частка державних службовців, які підтверджують практичне застосування знань, отриманих під час професійного навчання | 23 відсотки | 40 відсотків | 85 відсотків |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Частка керівників, які відзначають, що їх підлеглі набувають нових знань для виконання завдань, пов’язаних з їх роботою, за результатами професійного навчання | 63 відсотки | 70 відсотків | 85 відсотків |
| Частка витрат центральних органів виконавчої влади на навчання від фонду оплати праці | 0,03 відсотка (2023 рік)<br>0,05 відсотка (2024 рік) | 0,3 відсотка | 1 відсоток |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є:

модернізація системи професійного навчання як цілісної моделі, орієнтованої на потреби державної служби; оновлення правової бази, спрощення процедур, модернізація цифрової інфраструктури доступу до навчання; забезпечення можливості навчання державних службовців у надавачів незалежно від форми власності шляхом перегляду механізмів фінансування професійного навчання;

розроблення та впровадження єдиної рамки компетентностей державної служби, яка охоплює ключові поведінкові індикатори та професійні вимоги до державних службовців різних рівнів та враховує компетентності, важливі у контексті європейської інтеграції, зокрема з питань внутрішнього контролю; підготовка типових вимог до компетентностей, інструментів оцінювання та навчальних програм.

*Управління персоналом на основі кадрових даних та аналітики*

Система управління людськими ресурсами на державній службі залишається орієнтованою переважно на виконання адміністративних функцій, тоді як її потенціал для підтримки стратегічних кадрових рішень використовується неповною мірою. Повноваження та відповідальність ключових учасників процесів управління персоналом не є чітко визначеними та узгодженими, що зумовлює різні підходи до участі підрозділів управління персоналом у кадровому плануванні та розвитку персоналу. За відсутності стратегічно орієнтованої функції управління персоналом ускладнюється виконання ключових завдань державної служби, зокрема залучення нових фахівців, розвиток лідерського потенціалу та утримання кваліфікованих кадрів, що є необхідною передумовою для досягнення стратегічних цілей щодо зниження рівня плинності кадрів і підвищення привабливості державної служби як кар’єрного вибору. Це підтверджується і практикою роботи підрозділів управління персоналом: за результатами опитування служб управління персоналом, проведеного НАДС, лише 14 відсотків респондентів, використовують у своїй діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які хоча і прямо не передбачені законодавством відповідають йому та відображають сучасні практики управління персоналом. Відповідно до оцінки Програми SIGMA кадрові підрозділи не працюють як стратегічні партнери для керівників та не надають обґрунтовані поради у сфері управління персоналом. Значні відмінності у кадровій та організаційній

спроможності між центральним і місцевим рівнем державної служби додатково ускладнюють формування єдиних підходів до управління персоналом.

Водночас відсутність інформаційної системи управління людськими ресурсами як базової цифрової інфраструктури призводить до неефективності робочих процесів, обмеженої автоматизації та нестачі повних і порівнюваних кадрових даних у режимі реального часу. Це ускладнює системне використання аналітики для управління державною службою на рівні всієї системи, включно з плануванням кадрової спроможності, зокрема для виконання євроінтеграційних завдань. На даний час інформаційна система управління людськими ресурсами охоплює менше 88 тис. державних службовців, що становить близько 46 відсотків загальної чисельності державних службовців, і дані системи не забезпечують формування цілісної картини кадрового складу державної служби.

Стратегічна ціль 4. Управління людськими ресурсами є стратегічною функцією з організаційного розвитку та інституційної спроможності, із чітко визначеними повноваженнями, проактивною моделлю роботи підрозділів з управління персоналом, цифровізованими кадровими процесами та системним використанням кадрових даних і аналітики для кадрового планування, добору кандидатів на посади державної служби та управління результативністю працівників.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |
| Частка державних службовців центральних органів виконавчої влади (крім центральних органів виконавчої влади із спеціальним статусом), щодо яких забезпечено повноту та інтегрованість кадрових даних у єдиній інформаційній системі управління людськими ресурсами | 46 відсотків | 100 відсотків | |
| Частка підрозділів управління персоналом центральних органів виконавчої влади, які застосовують сучасні інструменти та практики управління персоналом | 14 відсотків (2025 рік) | 40 відсотків | 80 відсотків |
| Частка керівників центральних органів виконавчої влади, які відзначають покращення функцій з управління персоналом, організаційного розвитку, управління результативністю та професійного розвитку | визначається за результатами опитування керівників у 2026 році | 50 відсотків | 70 відсотків |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є:

перегляд ролей управління людськими ресурсами; проведення комплексного перегляду функцій, робочих процесів і вимог у сфері управління людськими ресурсами на центральному рівні; визначення політичної відповідності за державну службу та управління людськими ресурсами, зміцнення ролі державних секретарів як адміністративних лідерів, оновлення повноваження підрозділів управління персоналом і запровадження програми професійної підготовки фахівців з управління персоналом;

подальше впровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; забезпечення поетапного охоплення системою управління людськими ресурсами всіх ключових функцій з управління персоналом та обов'язковості її використання центральними органами виконавчої влади для забезпечення стандартизації робочих процесів, прозорості кадрових рішень і розвитку аналітики;

розроблення і використання кадрових показників і аналітики державної служби. Основним джерелом даних для системи кадрових показників є інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах, використання якої є обов'язковим для формування стандартизованої звітності та аналітики на центральному та місцевому рівні, забезпечення інформаційного системного управління людськими ресурсами в державних органах, автоматизованого збору, валідації та агрегації кадрових даних, а також формування публічних аналітичних панелей (дашбордів).

## Ефективне державне управління та якісні адміністративні послуги

Ефективне, орієнтоване на результати державне управління та якісні адміністративні послуги є факторами довіри громадян і бізнесу до держави, а також важливою передумовою для відновлення та європейської інтеграції України. В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України та підвищення складності управлінських завдань особливого значення набуває спроможність Кабінету Міністрів України забезпечувати узгоджене виконання рішень, прозорість управління та взаємодію держави з користувачами послуг.

За останні роки досягнуто помітного прогресу у розвитку системи надання адміністративних послуг. Розширюється мережа центрів надання адміністративних послуг, зростає частка послуг в електронній формі, упроваджуються елементи електронної взаємодії між органами виконавчої влади. Прийняття Закону України "Про адміністративну процедуру" створило основу для уніфікації правил розгляду адміністративних справ, прийняття рішень та захисту прав громадян і бізнесу.

Водночас ці зміни ще не сформували цілісної моделі ефективного державного управління. Моніторинг виконання урядових рішень залишається фрагментованим і значною мірою залежним від ручних операцій. Покладення нових функцій на органи виконавчої влади без проведення належної оцінки їх спроможності та підходи до реорганізації не завжди дають змогу швидко і контрольовано адаптуватися до нових завдань. Значна частина ресурсів спрямовується на виконання типових робочих процесів, що обмежує можливість зосередження на стратегічно важливих пріоритетах.

У сфері адміністративних послуг зберігається потреба в подальшому розподілі повноважень і ресурсів між рівнями публічного врядування, а також у підвищенні

інституційної спроможності державних органів щодо послідовного застосування адміністративних процедур. Ця Стратегія спрямована на підвищення ефективності державного управління та якості адміністративних послуг через зміцнення управлінських інструментів, оптимізацію типових робочих процесів і забезпечення фінансово стійкої та передбачуваної моделі надання послуг, орієнтованої на потреби громадян і бізнесу.

*Управління урядовими завданнями*

Моніторинг виконання урядових завдань залишається неефективним та фрагментованим, що ускладнює своєчасний доступ до повної і порівнюваної інформації про хід їх виконання. Інформація про виконання завдань формується та зберігається в кількох системах електронного документообігу, часто дублюється і повторно вноситься вручну. На практиці одні і ті самі урядові завдання можуть паралельно відстежуватися у чотирьох різних інформаційних системах на різних рівнях управління без єдиних підходів до структурування та оновлення даних. Наскрізне відстеження після надсилання доручень від Секретаріату Кабінету Міністрів України до міністерств і підпорядкованих органів залишається неповним, а зведення інформації потребує значних ручних зусиль. У результаті наявні дані не формують цілісної аналітичної картини та не забезпечують проведення оперативного узгодженого моніторингу прогресу виконання доручень, а процес збору інформації щодо статусу виконання завдань та узагальнення потребує значного ресурсу.

Стратегічна ціль 5. Моніторинг виконання урядових завдань є ефективним, цифровізованим і менш залежним від ручних операцій, забезпечує своєчасну, порівнювану та надійну інформацію про прогрес і результати та використовується Кабінетом Міністрів України для управління, коригування пріоритетів і відстеження виконання євроінтеграційних зобов’язань.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |
| Частка урядових завдань, що відстежуються в єдиній ІТ-системі управління урядовими завданнями з можливістю автоматизованого відстеження статусу та прогресу їх виконання | відсутня єдина ІТ-система для відстеження статусу завдання (одне завдання може паралельно бути внесено до кількох ІТ-систем) | | 100 відсотків |

Завданням, необхідним для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є впровадження єдиної ІТ-системи управління урядовими завданнями, що забезпечує інтероперабельність з наявними інформаційними системами державних органів та автоматизований обмін даними між ними, створює можливість наскрізного відстеження виконання рішень між державними

органами, підвищує якість і своєчасність управлінської інформації та зменшує адміністративне навантаження шляхом скорочення ручних операцій і дублювання даних.

*Організаційна модель та управління центральними органами виконавчої влади*

Повноваження та завдання центральних органів виконавчої влади поступово розширюються, зокрема у зв'язку з європейською інтеграцією та процесами відновлення, однак відсутній механізм перегляду функцій, їх пріоритезації та узгодження з наявними ресурсами, а також забезпечення чіткого розмежування політичних і адміністративних повноважень у системі органів виконавчої влади.

Розподіл повноважень між політичним керівництвом і керівництвом державної служби залишається непослідовним. Відповідно до Звіту про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2025 року та оцінки Програми SIGMA, наявні нечіткий розподіл повноважень на найвищому рівні керівництва міністерств, зокрема між заступниками міністрів і державними секретарями, а також обмежене делегування управлінських повноважень в міністерствах. За висновками Програми SIGMA, реорганізація міністерств зосереджувалася переважно на утворенні нових структурних підрозділів без належного перегляду управлінських повноважень і відповідальності, що не сприяло підвищенню управлінської підзвітності та ефективності внутрішнього управління.

Актуальним залишається питання подальшої координації реформи державного управління та реформи управління державними фінансами в частині посилення внутрішнього контролю відповідно до вимог ЄС з орієнтацією на його практичне застосування у діяльності розпорядників коштів державного бюджету, зокрема шляхом здійснення на постійній основі управлінських заходів, спрямованих на якісне виконання завдань та досягнення цілей державної політики у відповідній сфері, та водночас забезпечення відповідальності і підзвітності, делегування повноважень, реагування на відхилення та інтеграції інструментів управління ризиками в управлінські процеси.

Процеси реорганізації державних органів залишаються складними, тривалими та не достатньо гнучкими. Нормативні та організаційні рамки не забезпечують можливості для швидкого і контрольованого перегляду їх повноважень, передачі повноважень і правонаступництва кадрової спроможності та безперервності виконання функцій.

Стратегічна ціль 6. Система органів виконавчої влади є керованою та адаптивною з чітко визначеними повноваженнями і відповідальністю, здатною ефективно реагувати на зміну політичних пріоритетів і нові зобов'язання із збереженням інституційної спроможності, фахового потенціалу та послідовності реалізації політик, а також ефективним внутрішнім контролем відповідно до вимог ЄС.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |

| | | |
|---|---|---|
| Тривалість реорганізації та ліквідації центральних органів виконавчої влади | узагальнені та повні дані відсутні | не більше шести місяців |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є:

удосконалення організаційної моделі міністерств та розмежування повноважень і відповідальності між політичним керівництвом та керівництвом державної служби; посилення інституційної спроможності міністерств до формування та реалізації державної політики через удосконалення організаційних підходів, визначення чіткої системи підзвітності та відповідальності, а також забезпечення ефективного розподілу повноважень між політичним керівництвом і керівництвом державної служби з урахуванням специфіки функцій окремих міністерств; посилення інституційної спроможності міністерств щодо забезпечення ефективного внутрішнього контролю у системі державного управління відповідно до вимог ЄС, що узгоджено та скоординовано з реформою управління державними фінансами;

формування нормативної основи для швидкої і контрольованої реорганізації та ліквідації органів виконавчої влади; оновлення правових та організаційних підходів до реорганізації та ліквідації з метою забезпечення оперативного реагування на зміну політичних пріоритетів без втрати фахових кадрів та інституційної пам'яті; здійснення реорганізації та ліквідації на основі чітких рішень щодо правонаступництва, передачі повноважень і ресурсів з гарантуванням безперервності реалізації політик і виконання функцій;

запровадження розмежування повноважень державних органів між рівнями публічного врядування для забезпечення узгодженості системи державного управління на основі прийнятого законодавства та визначених принципів і критеріїв, зокрема принципу субсидіарності, у розрізі окремих сфер публічної політики; застосування визначених підходів до розмежування повноважень у відповідних секторах з урахуванням результатів проведеного аналізу, а також забезпечення узгодженості між функціями, ресурсами та відповідальністю державних органів різних рівнів; нормативне закріплення розмежування повноважень та його поетапне впровадження, спрямоване на чіткість розподілу відповідальності та ефективність виконання публічних функцій; приведення галузевого законодавства у відповідність з визначеною моделлю розмежування повноважень, а також забезпечення її практичного застосування в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

*Оптимізація робочих процесів та цифровізація*

Значна частина ресурсів центральних органів виконавчої влади спрямовується на виконання допоміжних функцій і типових робочих процесів. Відповідно до класифікації посад частка посад, безпосередньо пов'язаних з реалізацією основних функцій державного органу (надання послуг, проведення аналізу державних політик, їх реалізація, державний нагляд і контроль, міжнародне співробітництво, управління ІТ-проектами), варіюється від

32 відсотків до 83 відсотків, що свідчить про значну диспропорцію та дисбаланс у співвідношенні основних і допоміжних функцій центральних органів виконавчої влади.

Окремі типові робочі процеси, зокрема здійснення розгляду звернень та інформаційних запитів, залишаються трудомісткими та організованими недостатньо ефективно. Лише у 2025 році до Кабінету Міністрів України надійшло 32442 звернення громадян, опрацювання яких потребує значних часових і кадрових ресурсів. Водночас на розгляді Верховної Ради України перебуває проект Закону України "Про звернення", що передбачає оновлення підходів до організації відповідних процесів та їх оптимізації. За відсутності наскрізних цифрових рішень і стандартизованих підходів такі робочі процеси посилюють адміністративне навантаження та обмежують можливість державних службовців зосереджуватися на стратегічно важливих завданнях, зокрема на підготовці рішень і координації, пов'язаних з європейською інтеграцією.

Стратегічна ціль 7. Допоміжні функції та типові робочі процеси в органах виконавчої влади здійснюються ефективно, стандартизовано та з використанням сучасних цифрових рішень, що зменшує операційні витрати та адміністративне навантаження та дає змогу державним службовцям зосереджуватися на виконанні стратегічно важливих завдань.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |
| Середній час опрацювання звернень громадян після оптимізації робочого процесу | буде визначено за результатами аналізу робочого процесу "як є"; вимірювання прогресу здійснюватиметься порівняно з базовим значенням | | скорочено на 25 відсотків |
| Середній час опрацювання запитів на інформацію після оптимізації робочого процесу | буде визначено за результатами аналізу робочого процесу "як є"; вимірювання прогресу здійснюватиметься порівняно з базовим значенням | | скорочено на 25 відсотків |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є реінжиніринг робочих процесів "здійснення розгляду звернень" та "здійснення розгляду запитів на інформацію"; забезпечення переходу від фрагментованих робочих процесів та ручних операцій до стандартизованих робочих процесів та автоматизованих операцій, що

охоплюють всі етапи опрацювання звернень або запитів — від реєстрації та підготовки відповіді до здійснення контролю за строками і аналітики виконання; здійснення робочих процесів за єдиними правилами з використанням спільних цифрових інструментів і аналітики, що забезпечує своєчасність, прозорість і зменшує операційне навантаження на органи виконавчої влади.

*Надання адміністративних послуг та адміністративні процедури*

Розподіл повноважень та відповідальності між державними органами та органами місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг є недостатньо ефективним і потребує системного перегляду. Наявна модель не забезпечує узгодженості між функціями, ресурсами та інституційною спроможністю, що ускладнює послідовну передачу повноважень з надання послуг на рівень органів місцевого самоврядування та призводить до перевантаження центральних органів виконавчої влади нетиповими для них операційними функціями. Зокрема, передача послуг з реєстрації актів цивільного стану забезпечить можливість надання комплексних послуг, пов'язаних з настанням життєвих подій, у тому числі соціального характеру, для налагодження взаємодії центрів надання адміністративних послуг та суб'єктів надання послуг та надання доступу до реєстрів для покращення доступності та довіри до відповідних послуг для забезпечення зручного та швидкого доступу до отримання відповідних послуг. Такі пропозиції були багаторазово сформульовані, зокрема у Білій книзі у сфері надання адміністративних послуг, розробленій програмою Prosto, але не впроваджені на практиці.

Різний рівень інституційної спроможності та готовності державних органів до застосування Закону України "Про адміністративну процедуру" створює ризики для належного забезпечення прав і законних інтересів громадян і бізнесу під час надання адміністративних послуг та провадження інспекційної діяльності. За результатами опитування, проведеного Секретаріатом Кабінету Міністрів України та Мін'юстом у 2025 році, лише 18 відсотків опитаних посадових осіб органів місцевого самоврядування високо оцінюють готовність органів, у яких вони працюють, до застосування Закону України "Про адміністративну процедуру", а серед посадових осіб центральних органів виконавчої влади лише 15 відсотків високо оцінюють власну готовність до його практичного застосування. Результати опитування також свідчать, що основними труднощами впровадження Закону є необхідність зміни усталених адміністративних практик, неузгодженість окремих спеціальних законів із положеннями Закону України "Про адміністративну процедуру", а також брак практичного розуміння та знань щодо його застосування у повсякденній роботі державних органів.

Стратегічна ціль 8. Система надання адміністративних послуг є узгодженою та законодавчо визначеною; послуги є зручними та доступними для громадян і бізнесу, адміністративні процедури застосовуються послідовно відповідно до європейських стандартів.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування | Базове значення | Цільове значення |
|---|---|---|

| показника | | 2028 рік | 2030 рік |
|---|---|---|---|
| Частка органів місцевого самоврядування, які забезпечують виконання делегованих повноважень з надання адміністративних послуг з державної реєстрації актів цивільного стану та соціального характеру | | 70 відсотків — щодо державної реєстрації актів цивільного стану<br>65 відсотків — щодо послуг соціального характеру | 90 відсотків — щодо державної реєстрації актів цивільного стану<br>80 відсотків — щодо послуг соціального характеру |
| Частка громадян, задоволених отриманими адміністративними послугами (оф-лайн) | 73 відсотки | 80 відсотків | 90 відсотків |
| Частка громадян, задоволених отриманими адміністративними послугами (он-лайн) | 85 відсотків | 88 відсотків | 90 відсотків |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є:

узгодження повноважень між рівнями публічного врядування, зокрема у сфері надання адміністративних послуг; законодавче врегулювання питання делегування пріоритетних адміністративних послуг органам місцевого самоврядування та інтеграція таких послуг до мережі центрів надання адміністративних послуг; визначення послуг, що підлягають децентралізації, зокрема послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану та адміністративних послуг соціального характеру, що сприятиме забезпеченню надання комплексних послуг, пов’язаних з настанням життєвих подій, покращення взаємодії між центрами надання адміністративних послуг та суб’єктами надання послуг, підвищенню доступності відповідних реєстрів і спрощенню доступу громадян до послуг; виконання рекомендацій щодо децентралізації послуг, сформульованих у Білій книзі у сфері надання адміністративних послуг, розробленій програмою Prosto, з урахуванням інституційної спроможності територіальних громад; забезпечення прозорості та узгодженості дій центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо організації та надання послуг, що зменшує дублювання і прогалини у повноваженнях, знижує навантаження на центральні органи виконавчої влади;

послідовне впровадження та застосування Закону України “Про адміністративну процедуру”; застосування адміністративних процедур послідовно та передбачувано

незалежно від органу, рівня влади чи форми отримання послуги, що підвищує правову визначеність для громадян і бізнесу, забезпечує належний захист прав та інтересів, а також дає змогу розв'язувати більшість скарг в адміністративному порядку та зменшує кількість судових спорів;

розвиток адміністративних послуг, зокрема в електронній формі; забезпечення подальшого переведення адміністративних процедур та збільшення кількості послуг, доступних в електронній формі, з метою зменшення адміністративного навантаження на громадян і бізнес та скорочення строків надання послуг; розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг для забезпечення доступності адміністративних послуг незалежно від місця проживання та підвищення якості обслуговування, а також комплексних послуг, пов'язаних з настанням життєвих подій, інтеграцією необхідних процедур незалежно від рівня влади чи форми отримання (он-лайн або оф-лайн, зокрема через центри надання адміністративних послуг), що дає змогу знизити рівень взаємодії із державними органами та підвищити зручність отримання послуг.

*Державний нагляд (контроль) на основі ризик-орієнтованого підходу*

У діяльності органів інспекційного типу контрольна функція домінує над сервісною. Незважаючи на зниження загальної кількості скарг, поданих/надісланих до бізнес-омбудсмена (з 1336 у 2023 році до 820 у 2025 році), їх структура свідчить про збереження системних проблем у взаємодії бізнесу з державою. Протягом 2023—2025 років найбільшу частку становили звернення щодо податкових питань (47—64 відсотки), а також щодо дій правоохоронних органів, державних регуляторів та митних органів. Рівень сприйняття корупції бізнесом знизився (з 20 відсотків у 2018 році до 15 відсотків у 2023 році), але залишається значним. Кожен п'ятий підприємець отримував вимоги щодо "неофіційних виплат", при цьому майже у половині випадків такі ситуації виникали під час проведення перевірок державними органами (47 відсотків), за даними репрезентативного опитування, проведеного компанією Info Sapiens у 2021 році. Сукупність цих даних свідчить про домінування контрольної функції у діяльності інспекційних органів, обмежене застосування ризик-орієнтованих і превентивних підходів та потребу системної трансформації системи державного нагляду. Така трансформація повинна передбачати перехід до сервісно-орієнтованої діяльності, що базується на добровільному дотриманні вимог законодавства, прозорих процедурах та підвищенні довіри з боку бізнесу.

Стратегічна ціль 9. Діяльність органів інспекційного типу ґрунтується на сучасній системі державного нагляду, орієнтованій на проведення аналізу ризиків, превенцію порушень і підвищення рівня дотримання вимог законодавства, що сприяє зростанню довіри бізнесу до системи державного нагляду.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Частка представників бізнесу, що повідомляють про вимагання “неофіційних виплат” під час проведення перевірок | 20 відсотків (2021 рік) | 15 відсотків | 5 відсотків |
| Рівень сприйняття корупції бізнесом | 15 відсотків (2023 рік) | 12 відсотків | 5 відсотків |

Завданням, необхідним для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є підготовка до впровадження сервісно-орієнтованої системи державного нагляду (контролю), що передбачає забезпечення підготовки органів державного нагляду (контролю) до імплементації Закону України “Про основні засади державного нагляду (контролю)”, зокрема формування узгоджених підходів до впровадження сервісних функцій, розвитку консультативної, превентивної та аудиторської складових державного нагляду (контролю), а також підготовка інспекційних органів до практичного застосування ризик-орієнтованих підходів, стандартизованих процедур та механізмів взаємодії з бізнесом.

## Формування державної політики

Формування державної політики в Україні здійснюється в умовах наявності розвиненої нормативної бази, яка передбачає застосування інструментів аналізу, оцінки впливу та міжвідомчої координації. Законодавство встановлює вимоги щодо підготовки проектів нормативно-правових актів, прогнозування їх наслідків, фінансово-економічного обґрунтування та проведення експертизи на рівні Секретаріату Кабінету Міністрів України. Водночас практика їх застосування не завжди забезпечує належну якість політик і узгодженість рішень. Незважаючи на формальну наявність процедур, інструменти аналізу проблем, оцінки альтернатив і прогнозування впливів застосовуються вибірково та не завжди інтегровані, що підтверджується дослідженням системи оцінки регуляторного впливу, проведеного Секретаріатом Кабінету Міністрів України у 2025 році, та результатами оцінки Програми SIGMA.

Оцінка регуляторного впливу охоплює обмежену кількість політик, а вимоги щодо аналітичного обґрунтування часто дотримуються формально без достатнього врахування альтернатив, ризиків і наслідків реалізації політик. Державна політика та нормативно-правові акти не формуються на основі цілісного аналізу та прогнозування впливів, що знижує передбачуваність результатів і ускладнює досягнення запланованих цілей. Це створює потребу в посиленні якості політичного аналізу, ролі Секретаріату Кабінету Міністрів України та переході від формального дотримання вимог до змістовного забезпечення якості державних рішень.

*Посилення ролі Кабінету Міністрів України у формуванні державної політики*

Формування державної політики лише частково ґрунтується на системному використанні даних і прогнозуванні впливів, а координація та контроль якості політики на рівні Секретаріату Кабінету Міністрів України залишаються обмеженими. Оцінка регуляторного впливу застосовується до обмеженого переліку політик і не охоплює значну частину рішень з істотними соціальними, економічними або бюджетними наслідками, зокрема пов'язаними з імплементацією норм права ЄС (acquis ЄС). Незважаючи на наявність установлених вимог, процес розроблення нормативно-правових актів не завжди забезпечує належну узгодженість між визначеною проблемою, запропонованими рішеннями та очікуваними результатами. Низька якість аналізу регуляторного впливу підтверджується результатами оцінки Програми SIGMA, відповідно до яких індикатор формування політик на основі даних оцінено лише у 2 бали за п'ятибальною шкалою.

Можливості системного навчання та розвитку навичок щодо проведення аналізу політик і оцінки впливу є недостатніми, а доступ до релевантних даних і аналітичних інструментів — обмеженим.

Верховна Рада України є активним суб'єктом законодавчих ініціатив, які переважно не супроводжуються належним аналітичним обґрунтуванням, оскільки щодо законопроектів народних депутатів України відсутні обов'язкові вимоги щодо проведення оцінки впливу, підготовки таблиці відповідності праву ЄС (acquis ЄС), проведення публічних консультацій. Це зменшує роль Кабінету Міністрів України у формуванні системних політичних рішень, незважаючи на наявність відповідної інституційної бази та експертного забезпечення. Частка урядових законопроектів серед усіх законів, прийнятих у 2025 році, становить менше 25 відсотків, що свідчить про обмежену роль Кабінету Міністрів України у формуванні законодавчого порядку денного.

Стратегічна ціль 10. Кабінет Міністрів України здійснює системне, узгоджене та аналітично обґрунтоване формування державної політики і підготовку нормативно-правових актів з урахуванням даних та прогнозованих впливів та є основним суб'єктом законодавчої ініціативи у підготовці якісних законопроектів, які приймаються Верховною Радою України.

Показники досягнення стратегічної цілі

| Найменування показника | Базове значення | Цільове значення | |
|---|---|---|---|
| | | 2028 рік | 2030 рік |
| Частка законів, ініціатором яких є Кабінет Міністрів України, у загальній кількості прийнятих законів | 25 відсотків (2025 рік) | 35 відсотків | 50 відсотків |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Частка проектів нормативно-правових актів, щодо яких наявне повне обґрунтування (визначення проблеми, аналіз альтернатив, прогнозування впливів та очікуваних результатів) | визначається за результатами першого оцінювання якості супровідного аналітичного обґрунтування проектів нормативно-правових актів | | 70 відсотків |
| Частка стратегій (крім тих, що є основою для формування пропозицій щодо публічних інвестицій), в яких визначені базові та цільові значення показників досягнення стратегічних цілей | 50 відсотків | 75 відсотків | 100 відсотків |
| Частка стратегій (крім тих, що є основою для формування пропозицій щодо публічних інвестицій), які в аналітичній частині містять та враховують результати оцінювання стану впровадження попередніх стратегій/політик | | 10 відсотків | 20 відсотків |

Завданнями, необхідними для досягнення зазначеної стратегічної цілі, є:

удосконалення порядку формування політики та підготовки нормативно-правових актів для підготовки раціональних та сучасних підходів, заснованих на принципі пропорційності та посиленні вимог до аналітичної обґрунтованості політик; запровадження чітких пропорційних вимог щодо визначення проблем, аналізу альтернатив, прогнозування впливів і результатів для прийняття політичних рішень з урахуванням їх масштабів, ризиків і потенційних наслідків;

посилення ролі Секретаріату Кабінету Міністрів України у забезпеченні якості політики, експертизи урядових документів, зокрема аналітичній і методологічній підтримці міністерств та координації міжвідомчої роботи, сприянні формуванню міжсекторальних політик;

посилення ролі Кабінету Міністрів України у формуванні законодавства; розроблення підходів до підвищення якості законодавчого процесу, що включатиме формування однакових вимог до урядових і депутатських законопроектів, підвищення рівня їх аналітичної обґрунтованості;

запровадження єдиної цифрової системи підготовки правових актів на основі структурованих даних як складової єдиної ІТ-системи управління урядовими завданнями, що забезпечить структуроване формування документів, автоматизацію технічних операцій і можливість спільної роботи органів виконавчої влади та дасть змогу скоротити кількість технічних помилок, зменшити час підготовки документів і підвищити ефективність процесу розроблення нормативно-правових актів;

посилення інституційної спроможності державної служби до формування політик на основі даних і доказів, оцінки впливу та ефективності державних рішень (ex-ante та ex-post) через програми навчання та підвищення кваліфікації щодо аналізу політик, використання даних, прогнозування впливів та оцінювання результативності за участю міжнародних експертів.

## Фінансове забезпечення реалізації цієї Стратегії

Реалізація цієї Стратегії здійснюється протягом 2026—2030 років за рахунок коштів державного бюджету в межах наявних бюджетних призначень, а також інших джерел, не заборонених законодавством, зокрема коштів проектів міжнародної технічної допомоги.

Залежно від характеру та потреб у ресурсах заходи цієї Стратегії поділяються на такі групи:

заходи з проведення аналізу, досліджень та розроблення методичних рекомендацій. До цієї групи належать заходи, пов’язані з аналітичною роботою, збором та обробкою даних, підготовкою методичних матеріалів і рекомендацій для подальшого формування політики. Такі заходи здійснюються в межах повноважень органів виконавчої влади шляхом фінансування діяльності державних службовців відповідно до їх посадових обов’язків, а також із залученням міжнародної технічної допомоги;

заходи з розроблення та оновлення нормативно-правових актів. Заходи цієї групи передбачають підготовку, перегляд та прийняття нормативно-правових актів, необхідних для реалізації цієї Стратегії, здійснюються в межах повноважень органів виконавчої влади та фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, передбачених на утримання таких органів;

заходи з розроблення та впровадження ІТ-інструментів. До цієї групи належать заходи, що передбачають створення, модернізацію або закупівлю інформаційних систем, цифрових платформ та інших технологічних рішень. Здійснення таких заходів потребує додаткового фінансування із залученням коштів міжнародної технічної допомоги. Оцінка вартості ІТ-інструментів проводиться після визначення функціональних вимог відповідних проектів, що також може передбачати залучення проектів міжнародної технічної допомоги до їх підготовки.

Орієнтовні обсяги фінансування, необхідні для здійснення заходів цієї Стратегії, уточнюються під час формування бюджетних програм, у рамках яких здійснюються заходи,

передбачені операційним планом заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2026—2030 роки (далі — операційний план), або з урахуванням фактично отриманої міжнародної технічної допомоги.

## Порядок координації, моніторингу і оцінки стану реалізації цієї Стратегії

Прем'єр-міністр України є політичним лідером реформи державного управління та відповідальним за координацію дій з проведення такої реформи, моніторингу і оцінки стану реалізації цієї Стратегії та підготовку звітності щодо проведення реформи державного управління.

*{Абзац перший розділу із змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України№ 1127 від 09.09.2026}*

Міністри є відповідальними за реформування системи державного управління за відповідними напрямами.

Відповідальність за здійснення заходів цієї Стратегії несуть органи виконавчої влади, визначені в операційному плані, та посадові особи, які займають посади державної служби категорії "А" в зазначених органах. Зокрема, необхідність реалізації цієї Стратегії та виконання операційного плану визначається в завданнях і ключових показниках результативності, ефективності та якості службової діяльності державних секретарів міністерств та керівників центральних органів виконавчої влади.

Координаційна рада з питань реформування державного управління забезпечує координацію діяльності з реалізації цієї Стратегії та діє на підставі Положення про Координаційну раду з питань реформування державного управління, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 р. № 335 "Про Координаційну раду з питань реформування державного управління" (Офіційний вісник України, 2016 р., № 42, ст. 1577).

Керівник структурного підрозділу Секретаріату Кабінету Міністрів України з питань реформування державного управління є секретарем Координаційної ради з питань реформування державного управління.

Структурний підрозділ Секретаріату Кабінету Міністрів України з питань реформування державного управління забезпечує координацію діяльності з реалізації цієї Стратегії, проведення щокварталу моніторингу та підготовку щорічних звітів, забезпечує діяльність Координаційної ради з питань реформування державного управління. Крім того, операційний план періодично оновлюється з урахуванням результатів виконання завдань та політичних пріоритетів реформи державного управління.

З метою забезпечення системності звітування та оцінки досягнутого прогресу щороку у I кварталі готується узагальнений річний звіт про результати реалізації цієї Стратегії та виконання операційного плану за попередній рік.

*{Абзац сьомий розділу в редакції Постанови Кабінету Міністрів України№ 1127 від 09.09.2026}*

У межах реалізації цієї Стратегії окремі завдання можуть передбачати підготовку рамкових документів, програм або інших аналітичних матеріалів, що формують основу для подальших управлінських рішень. У таких випадках конкретна форма акта або суб’єкт його затвердження можуть не визначатися на етапі перегляду операційного плану з метою збереження гнучкості у виборі інструментів реалізації політики та можливості адаптації рішень відповідно до результатів аналізу, консультацій із заінтересованими сторонами та змін у політичному або інституційному контексті. Визначення правової форми відповідних рішень здійснюється у процесі їх підготовки відповідно до законодавства та повноважень суб’єктів прийняття рішень.

Для забезпечення незалежної та об’єктивної оцінки реалізації цієї Стратегії здійснюється співпраця з Програмою SIGMA, в рамках якої проводиться моніторинг досягнутого прогресу.

**ЗАТВЕРДЖЕНО**
**розпорядженням Кабінету Міністрів України**
**від 10 червня 2026 р. № 768-р**

# ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН

## заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2026—2030 роки

Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026—2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації
Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 10.06.2026 № 768-р
**Редакція** від **18.09.2026**, підстава — 1127-2026-п
*Постійна адреса:*
*https://zakon.rada.gov.ua/go/768-2026-%D1%80*

**Законодавство України**
станом на 06.11.2026
чинний
768-2026-р

---

## Документи та файли

- Сигнальний документ — **f556432n168.docx** від 13.08.26 16:55, 35 кб

---

## Публікації документа

- **Урядовий кур'єр** від 14.08.2026 — № 169
- **Офіційний вісник України** від 28.08.2026 — 2026 р., № 70, стаття 4641, код акта 141061/2026