

ІНСАЙТИ РЕФОРМ

ГАЙД З ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

з чого почати та як довести
до бажаного результату



Практичні рекомендації
та інструменти
здійснення реформ:
від народження ідеї до
помилки, які стали досвідом.



ОФІС РЕФОРМ
КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ



У ваших руках інформація, яку ви ніколи не знайдете у відкритих джерелах.

Це лімітована збірка кейсів та інсайтів впровадження змін в Україні за 4 роки діяльності Офісу реформ Кабінету Міністрів України з 2017 до 2020 року.

Сподіваємось, що наш досвід стане корисним підказувачем для чинних та майбутніх політиків, держслужбовців, які прагнуть змін. Цей гайд допоможе уникнути помилок експертам, які хочуть працювати в держсекторі. Управлінці знайдуть для себе нові підходи до трансформацій та роботи з командою. Громадські організації, аналітичні центри та незалежні експерти, які взаємодіють з державним сектором, зможуть краще зрозуміти систему державного управління та сприяти успіхам реформ.



«Українська архітектура реформ» фінансується з Багатостороннього Донорського Фонду Стабілізації та Сталого Розвитку України, що керується ЄБРР. Учасниками Багатостороннього Донорського Фонду є Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Швеція, Швейцарія, Великобританія, Сполучені Штати Америки та Європейський Союз, найбільший донор.

Публікація розроблена за підтримки Координатора проектів ОБСЄ в Україні в рамках проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» в 2020 році. Погляди, думки, висновки та інша інформація, наведені у цьому документі, не були надані та не обов'язково відображають офіційну позицію Координатора проектів ОБСЄ в Україні.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні

ЗМІСТ

Реформи без рожевих окулярів	4
10 головних інсайтів	5
Як з'явився Офіс реформ Кабміну та чому важлива міжнародна підтримка	7
Кейси та інсайти реформ	12
■ Як цифрові рішення та нова культура змінюють великі та закриті системи <i>Кейс: Залучення лідерів змін на державну службу без достатніх ресурсів та адміністративного впливу</i> <i>Кейс: Культура з'їдає стратегію на сніданок</i>	
■ Чому довіра є першою потребою для змін <i>Кейс: Зміна правил добору керівників та членів наглядових рад держкомпаній</i>	
■ Як сучасні системи інформаційної взаємодії можуть вирішити проблеми в земельних відносинах <i>Кейс: «Прозора земля» на Національному геопорталі</i> <i>Кейс: Комплексний план просторового розвитку території громади</i>	
■ Чому в медичній реформі спрацював компроміс замість прийняття рішення вузьким колом <i>Кейс: Запуск програми «Доступні ліки»</i>	
■ Реформа децентралізації не завершилася, якби не... діалог <i>Кейс: Як громади приєднувалися до міст</i>	
Лайфхаки успішного впровадження змін	49
План — ніщо. Планування — все! Система онлайн-моніторингу — це праця на результат, а не процес	
Комунікація змін: як говорити просто про складне	55
Без чого комунікація неможлива Комунікація змін: кейси та результати 5 головних інсайтів у комунікації реформ	
Як сформувати команду лідерів змін	69
P.S.	81

РЕФОРМИ БЕЗ РОЖЕВИХ ОКУЛЯРІВ



Антон Яценко

виконавчий директор
Офісу реформ Кабінету
Міністрів України

Для України 2014 рік став переломним. Стара система відгорала, нова — тільки зароджувалась. Революція Гідності закріпила європейський вибір і відчинила вікно можливостей для великих змін у всіх сферах життя. І було дуже важливо не розслабитися — діяти швидко, поки цього прагнули політики та суспільство.

Державний апарат, стабільний і закостенілий, потребував хвилі нових людей, сучасних процесів, ефективних методів роботи. І більшість з нас були готові діяти. Волонтери, технократи з бізнесу та громадських організацій пішли у державний сектор, щоб пришвидшити трансформації.

Я також прийняв рішення стати частиною позитивних змін в країні і долучився до створення Офісу реформ Кабінету Міністрів України. Офіс є ключовою складовою амбітної інноваційної програми «Українська архітектура реформ». Ця програма — спільна ініціатива українського Уряду, Європейського Союзу та Європейського банку реконструкції та розвитку. Основна мета — підтримати Уряд у належному плануванні, впровадженні та комунікації реформ.

ЩО МИ ЗРОЗУМІЛИ НА СТАРТІ?

- Ідеальні стратегії та плани не гарантують досягнення позитивних результатів.
- Успішний досвід інших країн іноді неможливо повторити в українських реаліях.
- Фінансових і людських ресурсів не вистачає навіть на половину завдань.

Зміни — це завжди виклики: індивідуальний, командний або національний. Але без них не буває руху вперед.

Ми критично осмислювали кожну проблему. Ми шукали справжні причини їх виникнення, часто створювали креативні методи вирішення завдань, долучали відомих профільних експертів. Ми адаптували міжнародну практику до українських реалій, помилялись, але не здавались, поки не знаходили вихід.

Впродовж 2017–2020 рр. за підтримки Офісу реформ Кабміну були впроваджені зміни в державному управлінні, корпоративному управлінні держпідприємств. Були реалізовані важливі проєкти в медичній реформі, децентралізації, земельній реформі та багатьох інших сферах.

У цьому гайді зібрані практичні рекомендації та інструменти здійснення реформ: від народження ідеї до помилок, що стали досвідом. Це не звіт про діяльність та перемоги в рожевих окулярах. Ми з командою зробили цей гайд із впровадження змін, щоб відкрито розповісти про інсайти та уберегти від помилок тих, хто наважиться на масштабні трансформації і впровадження змін — в країні, місті або власному бізнесі.

10 ГОЛОВНИХ ІНСАЙТІВ

- 1. Залучення, розвиток та мотивація персоналу — ключ до успішних змін.** Навіть ідеальні стратегії не вирішують головного завдання — якісної та вчасної реалізації реформ. Реформи роблять люди.
- 2. Універсального рецепту успіху не існує.** Щоразу необхідно шукати нові рішення та послідовність їх впровадження. В одному випадку треба використати сучасний IT-інструмент, в іншому — зробити зміни в законодавстві, адесь — сформувати нову культуру взаємодії між співробітниками.
- 3. Масштабні зміни в країні не можна робити в рамках урядових кабінетів.** Треба йти до людей. Досягти успіху можна тільки у випадку розуміння всіх проблем, що виникають під час реального втілення реформи. Прийняти рішення вузьким колом та спустити його зверху на виконання — це шлях до спротиву та провалу.
- 4. Найчастіше успішні реформи є виснажливим пошуком складних компромісів.** Якщо прагнете впровадження змін на практиці, а не на папері, визначте усіх стейкхолдерів, розпочніть діалог та разом працюйте над проектом. Уміння знаходити спільний знаменник для багатьох стейкхолдерів — найважливіша вимога до провайдерів змін.
- 5. Відтермінування реформ збільшує збитки та корупційні ризики.** Коли щось не працює, не гайте час на поверхові рішення. Шукайте джерело проблем і зосереджуйте ресурси на їх вирішенні. Абсолютна прозорість процесів, дотримання домовленостей та процедур, співпраця з незалежними експертами дозволять перезапустити непрацюючий механізм та повернути довіру до нього.
- 6. План — ніщо, планування — все.** Принципи реформаторського мислення — плануй, здійснюй моніторинг реалізації, роби висновки, змінюй план і швидко рухайся далі. Моніторинг — це про керованість, прозорість, обґрунтовані рішення та успішне досягнення цілей.
- 7. Говорити просто про складне.** Поєднуйте технократичні пояснення з емоційними історіями. Люди мають розуміти, що ви робите, для чого і що це означає саме для них. Тільки так можна залучити до змін, а не лише про них розповісти.
- 8. Реформи не є швидким розв'язанням всіх проблем.** Це марафон складної взаємодії з іншими реформами, потребою в ефективних комунікаціях, політичною дискусією та пошуком консенсусу. Ефект від фундаментальних реформ не відчувається відразу, для цього потрібні роки. Але саме такі зміни закладають основу для сталого розвитку держави.
- 9. Команда зірок не є зірковою командою.** Реформи — це не швидкий спринт, а виснажливий марафон, що передбачає постійні зміни, фокусування на стратегічних цілях і командну роботу. І тут цінності, мотивація і командна робота іноді набагато важливіші, ніж зазначені в резюме досягнення.
- 10. Багато реформ реалізуються за підтримки міжнародних партнерів.** Найефективніша співпраця будується шляхом поєднання експертної, фінансової та політичної підтримки. Саме така модель координації внутрішніх зусиль та міжнародної допомоги робить реформи менш вразливими, а зміни сталими.



ОФІС РЕФОРМ
КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

ЯК З'ЯВИВСЯ ОФІС РЕФОРМ КАБМІНУ ТА ЧОМУ ВАЖЛИВА МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА

ЯК З'ЯВИВСЯ ОФІС РЕФОРМ КАБМІНУ ТА ЧОМУ ВАЖЛИВА МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА

— Пам'ятаєте 2014 рік? Революція гідності. Люстрація. Суспільство прагне реформ в країні. Хвиля волонтерів і технократів з бізнесу та громадських організацій приєднується до впровадження змін. Тоді для визначення пріоритетних реформ та координації зусиль всіх гілок влади, Указом Президента, створено політичну платформу – **Національну раду реформ (НРР)**. Але кількість та обсяг проблем виявилися набагато більшими, ніж будь-хто очікував у 2014 році.

У 2015 році створюється Проєктний офіс при НРР. Він заклав основу нової моделі співпраці української влади та міжнародних партнерів в реалізації реформ. Проєктний офіс допоміг із стратегуванням та затвердженням головних концепцій реформ.

У 2016–2017 роках настає етап імплементації. Так створюється Програма «Українська архітектура реформ» (URA — Ukraine Reforms Architecture) — спільна ініціатива Уряду України, ЄС та ЄБРР. Стало можливим залучити найкращих міжнародних та українських фахівців до розробки і впровадження реформ та масштабування моделі проєктних офісів у виконавчій владі в Кабінеті Міністрів України.



Як функціонує «Українська архітектура реформ»* та чим займається Офіс реформ Кабміну?



*Команди підтримки реформ зосереджені на реалізації галузевих реформ та реформі державного управління в міністерствах.

Ремонтувати літак під час польоту, або навіщо потрібна «Українська архітектура реформ»

Для розвитку держави необхідна сучасна та ефективна система державного управління. Це основа успішної реалізації всіх реформ. Але одночасно змінювати застарілий державний апарат, відповідати на масштабні виклики сьогодення та здійснювати критично-важливі зміни — складне завдання.

«Українська архітектура реформ» дозволила одночасно **розпочати комплексну реформу держуправління**, щоб сформувати нові структури, сучасні процедури та професійну держслужбу, а також здійснювати галузеві реформи. Програма дозволила **залучити найкращих фахівців** з бізнесу та громадського сектору. Всі вони були з потрібною експертизою, досвідом трансформацій і навичками проєктного менеджменту, необхідними для впровадження змін.

“
Офіс реформ та команди підтримки реформ — це унікальний український кейс, що може бути корисний для інших країн, які розвиваються. Це інструмент, що одночасно допомагає державним органам в плануванні, реалізації та управлінні змінами, а також підвищує спроможність державних органів для забезпечення сталості досягнутих результатів.
”

Що означає працювати в Офісі реформ?

Наш підхід до впровадження змін:

- фокус на реалізацію довгострокової стратегії замість виконання операційних завдань та «гасіння пожеж»;
- командна робота із державними службовцями міністерств для посилення спроможності державних органів та забезпечення сталості змін;
- використання нових підходів та інновацій, а головне — успішного досвіду та міжнародних практик, адаптованих до українських реалій;
- не казати «це неможливо», а досліджувати, шукати ризики і розв'язувати проблеми. Мати право на помилку заради розвитку та змін.

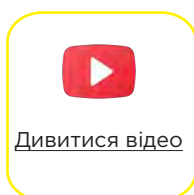
“
Успішне впровадження реформ — це не збереження традицій і впровадження шаблонних міжнародних практик. Це стратегічне мислення, робота на результат та інноваційний підхід. Це діалог із усіма зацікавленими сторонами, пошук компромісів та «win-win» рішень, побудова коаліцій та створення «політичної волі».
”

Офіс реформ КМУ — консультативно-дорадчий орган, що допомагає Уряду України у розробці та втіленні пріоритетних для країни реформ.

Завдання: забезпечити комплексну підтримку Прем'єр-міністра, супроводжуючи реформи від аналізу проблем, розробки рішень та механізму їх впровадження до моніторингу ефективності та комунікації змін.

Місія: сприяти якісним та успішним трансформаціям в Україні.

Особливий фокус — на реформі державного управління.



Про Офіс реформ та пріоритетні напрями роботи

Головні напрями діяльності Офісу реформ Кабміну:



РОЗРОБКА ТА КООРДИНАЦІЯ РЕФОРМ

- Адаптуємо ідеї змін та розробляємо стратегії їх впровадження.
- Здійснюємо експертну підтримку уряду, використовуємо успішний досвід.
- Виявляємо потреби, забезпечуємо діалог та координуємо процес імплементації реформ.



МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ

- Тримаємо руку на пульсі реформ, слідкуючи за статусом впровадження змін.
- Аналізуємо прогрес виконання завдань, визначаємо головні фактори для подальшого покращення.



КОМУНІКАЦІЯ ЗМІН

- Пояснюємо незрозуміле, говоримо просто про складне.
- Супроводжуємо реформи у медіа, інформуємо цільові аудиторії за допомогою сучасних інструментів та ефективного діалогу, забезпечуючи підтримку змін.

* «Українська архітектура реформ» фінансується з Багатостороннього Донорського Фонду Стабілізації та Сталого Розвитку України, що керується ЄБРР. Учасниками Багатостороннього Донорського Фонду є Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Швеція, Швейцарія, Великобританія, Сполучені Штати Америки та Європейський Союз, найбільший донор.



Над чим ми працювали

Розробка та координація реформ:

- ми адаптували міжнародний досвід та надали експертну підтримку, взяли участь у розробці галузевих стратегій (енергетична стратегія, стратегія реформи державного управління, тощо) та планів впровадження реформ (середньострокового плану пріоритетних дій Уряду на 2017–2020 роки та щорічних планів дій Уряду на 2017, 2018 та 2019 роки);
- найбільшою проектною групою Офісу є група реформування державного управління, яка працювала над підвищенням ефективності державного апарату, зміною культури держслужби, впровадженням сучасних інструментів управління персоналом та діджиталізацією процесів;
- ми сприяли утворенню незалежних наглядових рад та впровадженню практик корпоративного управління в найбільших державних компаніях;
- ми допомагали запустити програму «Доступні ліки», якою вже користуються мільйони українців.

Моніторинг ефективності:

- ми ретельно проаналізували процес впровадження реформ та сприяли їх прогресу завдяки системі онлайн-моніторингу виконання урядових планів та формування «управлінської» операційної звітності для Прем'єр-міністра.

Комунікація змін:

- про зміни в країні ми розповідали не тільки в середині держави, а й на весь світ. Ми координували організаційний штаб Міжнародної конференції з питань реформ в Україні, яку провели у 3-х країнах — Великобританії, Данії та Канаді. Конференція стала успішним форматом для спростування стереотипів та формування позитивного іміджу України в світі.

Як зробити реформи успішними та незворотними:

Політична підтримка

Реформа — це завжди виклик, що вимагає лідерства в середині країни та політичної підтримки міжнародних партнерів.

Експертна підтримка

Залучити найкращих українських та міжнародних експертів, вивчити проблему, схожі кейси та адаптувати рішення.

Фінансова підтримка

Бюджетне планування та фінансова допомога від міжнародних партнерів.



Саме така модель координації внутрішніх зусиль та міжнародної допомоги робить реформи менш вразливими, а зміни сталими.



ОФІС РЕФОРМ
КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

КЕЙСИ ТА ІНСАЙТИ РЕФОРМ

КЕЙСИ ТА ІНСАЙТИ РЕФОРМ

Для досягнення позитивних результатів в реформуванні недостатньо стратегії та плану. Щоб досягти успіху, треба тестувати гіпотези, швидко орієнтуватися в ситуації, дозволяти собі помилятися та мати енергію для генерації нових ідей. І для цього потрібна особлива команда.

У цьому розділі ми:

- ✓ розкриємо досвід вирішення складних проблем;
- ✓ поділимося головними інсайтами впровадження реформ;
- ✓ розкажемо, як за рахунок інновацій можна стрибнути через роки довготривалих процедур.

-
- **Як цифрові рішення та нова культура змінюють великі та закриті системи**
Кейс: Залучення лідерів змін на державну службу без достатніх ресурсів та адміністративного впливу
Кейс: Культура з'їдає стратегію на сніданок
 - **Чому довіра є першою потребою для змін**
Кейс: Зміна правил добору керівників та членів наглядових рад держкомпаній
 - **Як сучасні системи інформаційної взаємодії можуть вирішити проблеми в земельних відносинах**
Кейс: «Прозора земля» на Національному геопорталі
Кейс: Комплексний план просторового розвитку території громади
 - **Чому в медичній реформі спрацював компроміс, а не прийняття рішення вузьким колом**
Кейс: Запуск програми «Доступні ліки»
 - **Реформа децентралізації не завершилася, якби не... діалог**
Кейс: Як громади приєднувалися до міст



“
Уряд, Офіс реформ, українські та міжнародні партнери розробляли і впроваджували численні важливі зміни для реалізації реформи держуправління та розбудови спроможних державних інституцій.

Але реформи не є швидким вирішенням всіх проблем. Як кажуть європейські експерти — це «марафон». Він передбачає складну взаємодію з іншими реформами, ефективні комунікації, політичну дискусію та консенсус.
”

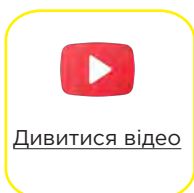
Як цифрові рішення та нова культура змінюють великі та закриті системи



Іван Хілобок

керівник групи
реформування
державного
управління
2016-2021

Повний опис
реформи



— Трохи передісторії, щоб зрозуміти кейси, про які ми розкажемо далі.

Реформа державного управління стала головним фокусом Офісу реформ. Адже реалізація важливих змін, що необхідні для економічного зростання та розвитку конкурентоспроможності країни, залежить від потенціалу державного апарату.

Саме реформа державного управління стала фундаментом успішного впровадження всіх інших реформ. Основою для формування сервісної держави, яка працює для громадян і подальшого руху в європейському напрямі.

Ця реформа передбачала одночасну зміну підходів у 3 головних елементах державної машини: структурах, процесах та людях.

На початку роботи Офісу вже діяв новий Закон про державну службу і Стратегія реформування державного управління до 2021 року, розроблена на основі європейських принципів публічної адміністрації OECD/SIGMA.

Ця Стратегія стала одним із перших урядових документів з чіткими цілями та індикаторами, планом заходів та «паспортом реформи». Але наявність навіть ідеальних документів не вирішує головного завдання — якісної та вчасної реалізації. Реформи роблять люди, насамперед, державні службовці. А найкращих фахівців на державну службу важко залучити і потім мотивувати.

Саме тому Офіс зосередився на рішеннях, що допомогли зацікавити професіоналів приходити на держслужбу та впроваджувати подальші реформи:

- створення першого сучасного онлайн-порталу вакансій на державній службі – career.gov.ua;
- застосування комплексного підходу до трансформації організаційної культури.

І про це розповімо детальніше.

Кейс #1

Залучення лідерів змін на державну службу без достатніх ресурсів та адміністративного впливу

Яка проблема існувала? Щоб реалізувати реформи, ми мали залучати найкращих професіоналів, спроможних здійснювати зміни. Але процедура працевлаштування на державну службу в Україні — складний процес.

По-перше, знайти інформацію про вакансії було важко: вона не завжди публікувалася вчасно та у повному обсязі, особливо щодо завдань та розміру зарплати. По-друге, кандидат мав особисто приносити паперові документи або надсилати їх поштою. Процедура конкурсу була непрозорою та непривабливою для кандидатів.

Команда Офісу не могла самостійно публікувати інформацію про вакансії в міністерствах, контролювати своєчасність та повноту опису нових вакансій, що розміщували державні органи. Але приваблювати нових людей було критично важливо.



Яке рішення ми запропонували?

У 2017 році менеджери Офісу реформ розробили сучасний та зручний IT-інструмент — перший урядовий портал вакансій **career.gov.ua**. Він містив подачу документів онлайн, зручний пошук вакансій з повною інформацією, включно за розміром зарплат. Ми підготували концепцію, структуру, візуалізацію сайту і контент для головних розділів. Розробили внутрішні процедури публікації вакансій для міністерств і надали кандидатам інформацію у зручному вигляді. І нарешті з'явилась можливість подавати документи онлайн, а не писати численні заяви та роздруковувати купу документів.

Разом з урядовим контактним центром (УКЦ) розробили та налаштували систему зворотного зв'язку, запропонували механізм обробки запитів, щоб кожен кандидат міг отримати відповідь на свої запитання. Ми допомогли Уряду протестувати систему перед запуском. А ще підтримували кадрові служби міністерств та координували вирішення численних технічних питань.

Портал вакансій став важливим та найбільш суттєвим інструментом для залучення фахівців та формування іміджу держави як конкурентного роботодавця. За сучасним IT-інструментом стояв комплексний підхід, розроблений за кращими європейськими практиками.

Він містив:

- нові високі конкурсні вимоги з фокусом на необхідні компетенції;
- оновлену та прозору процедуру добору на нові вакансії;
- конкурентну та уніфіковану заробітну плату для нових фахівців в міністерствах;
- широку комунікаційну кампанію **«Нова державна служба. Ставай лідером змін»** (більше інформації шукайте на с. 60);
- спеціальну навчальну програму для нових держслужбовців за участю кращих українських та європейських експертів.

Результат

Після запуску у 2017 році пілотного IT-інструменту для 10 міністерств уряд отримав повноцінний та сучасний веб-портал **career.gov.ua**. Тепер він працює для всієї державної служби в Україні.

Завдяки сайту вже подано понад 500 000+ анкет та закрито більше ніж 80 000+ вакансій. Кандидати мають простий та зручний інструмент для пошуку роботи і подачі документів.

Зацікавленість у вакансіях міністерств після запуску порталу зросла більш ніж у 10 разів (в середньому, з 2-х кандидатів до 24-х кандидатів на одну вакансію). Держава поступово стає привабливим роботодавцем для кандидатів, а це дозволяє залучати на службу необхідних експертів та найкращих професіоналів.



Інформація станом на жовтень 2021 року

Кейс #2

Культура з'їдає стратегію на сніданок

Яка проблема існувала? Командно-адміністративне управління присутнє в державних органах ще з радянського періоду. Застарілі підходи не сприяють ініціативності та відповідальності працівників на державній службі. Низький рівень задоволеності роботою збільшує плинність персоналу та не мотивує на впровадження змін. Існуюча бюрократична система не спонукала до активних дій нових фахівців, яких вже вдалося залучити на державну службу. З'ясувалося, що створення нових структур та запровадження нових процесів замало для досягнення бажаних результатів. Потрібні більш комплексні трансформації — потрібно **змінювати культуру роботи** всієї держслужби.



Яке рішення ми запропонували?

Головним каталізатором змін є люди. Тому в першу чергу, ми мали сформувати сприятливу організаційну культуру для співпраці та результативності. Без неї жодна реформа не досягне успіху. Але трансформації вимагають багато часу та зусиль. Треба було з чогось розпочати.

І перше, що ми зробили — детальний аналіз проблем, що існували. Провели масштабне опитування, щоб почути всіх. Друге — сформували ідеальну модель організаційної культури в держорганах. На цьому етапі важливо долучити якомога більше співробітників. І нарешті — розробили інструментарій для переходу з пункту А в пункт Б.

Перша трансформація культури держслужби розпочалася завдяки використанню найкращих практик управління персоналом. Поведінкові моделі, умови праці, традиції в колективі, культура спілкування — все це стало основою **Концепції організаційної культури держслужби**.

Її розробили у 2018 році менеджери Офісу реформ спільно з Національним агентством з питань державної служби (НАДС), українськими та міжнародними експертами. У документі зібрані конкретні проблеми, HR-інструменти для їх вирішення та план дій з фіксуванням спільних цінностей. Реалізація Концепції дозволила розвинути майже неіснуючі на держслужбі HR-функції і здійснити конкретні кроки для розвитку та оцінки персоналу.



Організаційна
культура
держслужби.
[Дивитися відео](#)



**ГІДНІСТЬ ЛЮДИНИ.
ЛЮДИНА В ЦЕНТРІ УВАГИ.**

Ми знаємо, для кого працюємо. В роботі проявляємо людяність, толерантність. Керуємося принципами захисту прав і свобод людини як найвищої гуманітарної цінності.



**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.
УКРАЇНА ПОНАД УСЕ.**

Ми завжди діємо порядно та відповідно до морально-етичних норм і на благо країни, незважаючи на власні інтереси.



**ПІДЗВІТНІСТЬ.
ГРОМАДЯНИ МАЮТЬ
ПРАВО ЗНАТИ.**

Ми служимо народу України, відкриті у своєму спілкуванні як всередині, так і назовні. Працюємо прозоро і підзвітно, заохочуємо кожного громадянина до прийняття суспільно важливих рішень.



**КОМПЕТЕНТНІСТЬ.
ПРОФЕСІЙНА ЧЕСТЬ —
ОЗНАКА
ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ.**

Ми — компетентні, відповідальні та не боїмося проявляти власну ініціативу і креативність у вирішенні завдань. Використовуємо новітні технології, впроваджуємо найкращі практики для підвищення ефективності роботи.



**РОЗВИТОК.
БУТИ ЗАВТРА КРАЩИМ,
НІЖ СЬОГОДНІ.**

Ми бачимо сенс у тому, що робимо, не зупиняємося на досягнутому, нам цікаво пізнавати один одного та світ навколо. Ми завжди шукаємо нові, більш ефективні рішення.

В основу Концепції увійшли абсолютно нові та важливі для ефективного держуправління підходи:

1. **Проведення міністерствами стратегічних сесій.** Кожна команда спільно визначає візію, місію, цінності і пріоритетні напрями роботи.
2. **Навчання служб управління персоналом** — як змінити культуру державної служби та впровадити нові інструменти.
3. **Щорічне анонімне опитування держслужбовців.** На меті — отримати якісний зворотній зв'язок про проблеми та пропозиції, рівень задоволеності роботою, атмосферу в колективі, внутрішні комунікації, спілкування з керівництвом і т. ін.

Формування нової культури державної служби — це довготривалий процес, що потребує постійного діалогу та навчання. Але тільки так можна зробити державну службу в Україні інноваційною, сервісною та людино-центричною.

Результат

Формування організаційної культури державної служби внесли до основних напрямів реалізації урядової Стратегії реформування держуправління. Приблизно 10 державних органів провели стратегічні сесії та усвідомили своє місце і завдання в системі держуправління.

Разом з НАДС та завдяки підтримці Офісу Координатора проєктів ОБСЄ в Україні, менеджери Офісу реформ об'їхали всю Україну для спілкування з державними службовцями про зміну культури державної служби. Визначилися, якою вона повинна бути у своїх цінностях, діях та поведінці.

Розроблена Концепція організаційної культури держслужби, що відповідає реальним потребам, спільним цінностям та сучасним практикам управління персоналом.

У 2018 році проведено перше масштабне опитування державних службовців, які дали зворотний зв'язок, розповіли про проблеми і поділились пропозиціями:

20 000 | державних службовців

14 | міністерств

24 | області

Проєкт ініційований Асоціацією «Професійний Уряд» та Офісом реформ, підтриманий НАДС та Секретаріатом Кабміну.

ЗАЛУЧЕННЯ ПАРТНЕРІВ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ І ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖСЛУЖБИ:



НАДС зробило проведення анонімного опитування державних службовців щорічною практикою. Регулярність такого опитування дозволяє аналізувати не лише поточну ситуацію, але й відслідковувати тренди та динаміку і, такий спосіб, оцінювати прогрес всієї реформи.



ІНСАЙТИ

- Навіть ідеальні стратегії не вирішують головного завдання — якісної та вчасної реалізації реформ. Реформи роблять люди, насамперед державні службовці. Залучення, розвиток та мотивація персоналу — ключ до успішних змін.
- Реформи не є швидким розв'язанням всіх проблем. Це «марафон» зі складною взаємодією з іншими реформами, потребою в ефективних комунікаціях, політичною дискусією та пошуком консенсусу.
- Універсального рецепту успіху не існує. Кожного разу необхідно шукати нові рішення та послідовність їх впровадження. В одному випадку треба використати сучасний IT-інструмент, в іншому — зробити зміни в законодавстві, а десь — сформувати нову культуру взаємодії між співробітниками.



Чому довіра є першою потребою для змін



Антон Ященко

виконавчий директор
Офісу реформ КМУ

Повний опис
реформи

— В Україні зареєстровано понад 3000 держкомпаній, серед яких 40% вже не функціонують, а існують лише на папері. Кожне третє підприємство є збитковим. Через недостатню якість механізмів контролю та незадовільний рівень прозорості, діяльність державних підприємств є джерелом корупційних ризиків та збитків держави.

Головна мета — провести приватизацію і залишити у державній власності тільки стратегічно важливі підприємства. Але вони мають працювати прозоро та ефективно, в інтересах громадян, а не політиків.

Саме з цією метою Україна запроваджує стандарти корпоративного управління, що передбачають:

- корпоратизацію державних підприємств;
- затвердження політики власності для особливо важливих для економіки державних підприємств, що визначають мету та завдання кожної держкомпанії;
- розмежування функції держави як власника та держави як регулятора підприємства;
- запровадження сучасних інструментів корпоративного управління;
- обрання компетентних керівників та членів наглядових рад державних підприємств за прозорою процедурою.

Саме наглядовим радам, відповідно до світової бізнес-практики, повинна відводитися головна роль в управлінні держпідприємствами.

На початку 2016 року Верховна Рада підтримала зміни до Закону України «Про управління об'єктами державної власності». Уряд отримав законодавчу основу для створення незалежних наглядових рад. Вони мали перейняти на себе функції міністерств із стратегічного управління держпідприємствами.

Але для цього потрібні найкращі управлінці, у тому числі з міжнародним досвідом. Де їх шукати та як залучити, розкажемо в нашому кейсі.

Зміна правил добору керівників та членів наглядових рад держкомпаній

Яка проблема існувала? Процес пошуку та добору керівників і членів наглядових рад був покладений на міністерства. Але вплив окремих чиновників та недостатня координація гальмували роботу. Протягом 2017 року жодне з державних підприємств не отримало наглядової ради. Комітет з призначень при Кабінеті Міністрів України майже не працював, а поодинокі засідання відбувалися без одержання результатів. Потрібно було змінювати правила добору і перезапустити діяльність Комітету. Очевидним викликом була **відсутність довіри** між усіма учасниками процесу.



Яке рішення ми запропонували?

1. Експерти Офісу реформ разом з фахівцями Секретаріату Кабміну проаналізували процедуру добору, візуалізували всі етапи та «шлях» кандидата в процесі добору.
2. Виявили слабкі місця системи і розробили пропозиції щодо їх усунення.
3. Запропонували нову редакцію нормативно-правових актів щодо передачі функцій із супроводу від Комітету з призначень до Секретаріату Кабінету Міністрів України. Запропонували зміни в етапах добору, оптимізації та забезпечення прозорості процесів, зменшення кількості комісій та їх учасників, залученні до процесу незалежних професійних рекрутерів.
4. Провели ряд перемовин з представниками міжнародних організацій, які в результаті були включені до складу Комітету з призначень. І хоча право голосу було тільки у представників міністерств, думка міжнародних партнерів врахувалася в ході обговорення Комітетом кандидатур.

Для забезпечення сталості проведених змін в рамках реформи держуправління була створена нова експертна група державних службовців в Секретаріаті Кабміну. Вона здійснювала підтримку Комітету з призначень і стала «єдиним вікном» у процесі добору для всіх кандидатів та представників міністерств. У майбутньому ця група мала стати методологічним центром в сфері корпоративного управління, як в частині формування наглядових рад, так й оцінювання їх діяльності.

Результат

У березні 2018 року Уряд затвердив необхідні зміни:

1	2	3	4	5
У Секретаріаті Кабміну створено спеціальну експертну групу держслужбовців, залучених в межах реформи держуправління:	Сформовано єдину комісію з добору при Комітеті з призначень замість декількох комісій при Міністерствах:	Вдвічі зменшено кількість членів Комітету з призначень удвічі:	Перезапущено роботу Комітету з призначень:	Залучено не-залежних рекрутерів з бездоганною репутацією та доступом до міжнародного ринку праці для пошуку топуправлінців, якісного добору кандидатів та їх оцінювання:
■ виконує функції секретаріату Комітету з призначень; ■ формує план діяльності (дати засідань, перелік питань) Комітету з призначень; ■ взаємодіє у форматі «єдиного вікна» із усіма учасниками процесу добору (міністерствами, держкомпаніями, кандидатами, рекрутерами).	■ разом із незалежними рекрутерами забезпечує попередній добір кандидатів в переліку обраних для розгляду Комітетом з призначень.	■ з 18 (9 міністрів з правом голосу та 9 незалежних членів без права голосу) до 8 включно з незалежними членами-представниками міжнародних фінансових організацій.	■ відповідає за оголошення добору, визначення вимог до кандидатів та їх добір, рекомендації щодо умов контракту заслуховує кандидатів із переліку обраних, відібраних незалежним рекрутером та Комісією, номінує кандидатів для призначення.	■ допомагає сформувати вимоги до досвіду та навичок; ■ здійснює пошук кандидатів в Україні та на міжнародному ринку; ■ здійснює оцінку документів та заслуховує всіх кандидатів, формує перелік обраних на основі оцінювання досвіду та навичок кандидатів у відповідності до затверджених критеріїв.

Завдяки розробленим змінам вдалося **відновити довіру** до процесу пошуку та призначення керівників і членів наглядових рад держпідприємств і налагодити процес добору із залученням професійних рекрутерів. А також забезпечити координацію та чітку відповідальність учасників, сформувати професійну команду в Секретаріаті КМУ, доповнити Комітет з призначень незалежними представниками від міжнародних організацій.

Професійний рекрутинг та прозорий добір дозволили впродовж 2018–2019 рр. сформувати наглядові ради у 6 державних компаніях та залучити 40 професійних управлінців. Серед них були не тільки найкращі українські фахівці, але й 18 міжнародних експертів з потрібним досвідом.

ОНОВЛЕНИЙ КОМІТЕТ З ПРИЗНАЧЕНЬ СФОРМУВАВ НАГЛЯДОВІ РАДИ ДЛЯ:



Створення наглядових рад — це тільки частина реформи. Попереду багато викликів:

1. Налагодження ефективної взаємодії наглядових рад з міністерствами, державою як органами управління та акціонером.
2. Впровадження сучасних інструментів корпоративного управління — стратегічне планування, ризик-менеджмент, планування діяльності менеджменту на основі головних показників ефективності (КПЕ) і затвердження корпоративних політик в сфері антикорупції, етики, соціальної відповідальності та сталого розвитку.
3. Передача головних повноважень з управління держпідприємствами від міністерств до наглядових рад в частині добору, призначення керівників та затвердження стратегічних та фінансових планів компаній.
4. Затвердження міністерствами політики власності для кожного підприємства, перехід до середньострокової дивідендної політики.

ІНСАЙТИ



- Відтермінування реформ збільшує збитки та корупційні ризики.
- Ефективне управління неможливе без професійних менеджерів. Залучати міжнародних фахівців до наглядових рад — іноді єдина можливість отримати необхідний досвід для масштабних трансформацій держпідприємств. І це не зайві витрати, а інвестиції у майбутнє.

“

Уряд, Офіс реформ, українські та міжнародні експерти розробляли і впроваджували численні зміни для реалізації земельної реформи, прозорого та відповідального управління у земельних відносинах.

Але питання набуття і реалізації прав на землю регулюються, перш за все, на законодавчому рівні. Тому зусилля Уряду потребували підтримки парламенту. Крім того, необхідно забезпечувати складну взаємодію з іншими секторальними реформами. А також проводити електронну трансформацію кадастрових систем, впроваджувати електронні адміністративні послуги, активно протидіяти корупції. А ще розвіювати міфи та фобії стосовно земельного питання, пояснювати суспільству цілі, завдання та інструменти реформ.

”

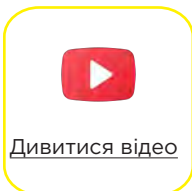
Як сучасні системи інформаційної взаємодії можуть вирішити проблеми в земельних відносинах



Андрій Мартин

старший проєктний менеджер із земельної реформи

[Повний опис реформи](#)



Дивитися відео

Лібералізація земельних відносин вкрай необхідна для розвитку агробізнесу та економічного зростання. Проте земельна реформа стала однією з найбільш довготривалих та заполітизованих економічних реформ.

В Україні відбулося найбільше серед європейських країн роздержавлення та приватизація сільськогосподарських земель на площі 27 млн га. Але через мораторій на їх відчуження в аграрному секторі переважають орендні земельні відносини.

Тимчасове користування землею позбавляє сільське господарство довгострокових інвестицій, необхідних для розвитку сфер із високою доданою вартістю (тваринництво, садівництво, виноградарство, овочівництво та переробка). Не дозволяє здійснювати консолідацію та меліорацію земель. Орендарі не вмотивовані піклуватися про родючість ґрунтів, тому виснажливо експлуатують землі.

Кожний новий інвестиційний проєкт у промисловості, будівництві або видобутку корисних копалин починається із одержання земельних ділянок або зміни їх призначення. І земельна реформа дає потужний поштовх зростанню економіки. Адже пріоритетним завданням економічної політики має стати забезпечення безперешкодного доступу до земельних ресурсів для підприємців та громадян із мінімумом бюрократичних бар'єрів та відсутністю корупції.

Офіс реформ надавав підтримку у вирішенні **головних завдань** земельної реформи:

- запровадження регульованого ринку земель сільськогосподарського призначення;
- здійснення інституційної реформи публічного управління у земельних відносинах;
- забезпечення прозорості земельних відносин.

Кейс #1

«Прозора земля» на Національному геопорталі

Яка проблема існувала? Історично в Україні функціонують понад 20 кадастрів, реєстрів, фондів та інформаційних систем, що зберігають різноманітні види географічної інформації та потребують бюджетних грошей на обслуговування. Ці набори просторових даних і сервісів різних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування часто дублюються поміж собою. До того ж вони нерідко закриті для публічного використання. Щоб розпочати будівництво, знайти приміщення для бізнесу, купити або взяти в оренду земельну ділянку, зрозуміти її призначення, потрібно звертатись за інформацією до численних держорганів. Вони видають довідки та витяги з кадастрів та реєстрів.

Все це ускладнює прийняття рішень держорганами, а відсутність швидкого доступу до інформації для громадян і бізнесу призводить до неефективного використання мільярдів гривень бюджетних коштів.

Натомість у всіх країнах ЄС у відкритому доступі працюють сучасні системи інформаційної взаємодії — геопортали. Директивою Європейського парламенту закладена правова основа для створення єдиної інфраструктури геопросторової інформації в Європейському співтоваристві (INSPIRE). Запуск аналогічної системи в Україні дозволив би органам державної влади та місцевого самоврядування приймати ефективні управлінські рішення, а суспільству отримувати всі види географічної інформації. Ми б змогли інтегруватися в європейську інфраструктуру просторових даних.





Яке рішення ми запропонували? Експерти Офісу реформ у 2019 році розробили пропозиції до проєкту Закону України «Про Національну інфраструктуру геопросторових даних». Після доопрацювання із фахівцями Мінекономрозвитку, Держгеокадастру та галузевими експертами законопроект був поданий Урядом до Верховної Ради України у листопаді 2019, а вже у квітні 2020 року — прийнятий парламентом.

Дискусія щодо безкоштовного користування геопорталом тривала довго. Перемогла принципова позиція — доступ до публічної інформації має бути безкоштовним. Держава не повинна заробляти гроші на тому, за що вже сплатили платники податків.

Що ж змінює цей дійсно революційний законодавчий акт? По-перше, забезпечує відкритий доступ до просторових даних і метаданих, що перебувають у володінні органів державної влади та місцевого самоврядування. По-друге, не допускає дублювання просторових даних та дій з ними. І зрештою, запроваджує єдину офіційну картографічну основу для різних інформаційних систем. Так розпочнеться інформаційна взаємодія всіх органів державної влади і місцевого самоврядування щодо просторових даних.

Результат

У 2021 році почне працювати **Національний геопортал**, що містить наявні у розпорядженні органів влади та місцевого самоврядування геопросторові дані.

На геопорталі у «єдиному вікні» користувачі зможуть отримати інформацію про:

- межі земельних ділянок, будівлі та споруди;
- промислові, сільськогосподарські та культурні об'єкти;
- інженерні комунікації;
- дані про стан вулично-дорожньої мережі, виборчі округи, об'єкти громадських слухань;
- схему зон оподаткування.

Органи влади зможуть працювати ефективніше, адже робота з просторовою та аналітичною інформацією стане зручнішою та швидшою. Громадяни та підприємці вже не будуть розшукувати потрібні їм геодані у розрізнених кадастрових системах. Це покращить інвестиційну привабливість, діловий клімат та конкурентоспроможність країни. У результаті — стимулюватиме розвиток в соціально-економічній, екологічній та науковій сферах.

Кейс #2

Комплексний план просторового розвитку території громади

Яка проблема інсувала? Реформа децентралізації та зміни в земельних відносинах дали імпульс для залучення інвестицій в громади. Проте значною перешкодою для ефективного управління землями залишалася застаріла радянська система просторового планування. Вона передбачала паралельну розробку містобудівної та землепорядної документації під час надання або зміни призначення земельних ділянок. Наприклад, підприємець, який хотів збудувати магазин, мав пройти 7 кіл бюрократичного пекла — планування, узгодження, витрачений час, хабарі та нерви.



Яке рішення ми запропонували? Команда Офісу наприкінці 2019 року запропонувала законопроект «Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законодавчих актів щодо планування використання земель». Він передбачав:

- скасування необхідності паралельної розробки кількох, споріднених за змістом, видів містобудівної документації та документації із землеустрою;
- унормування питань із її затвердженням;
- створення норм для формування електронної картографічної основи для плану території;
- забезпечення реального зв'язку програм соціально-економічного розвитку із документацією просторового планування;
- створення прозорого механізму врахування громадських та приватних інтересів через відкриті громадські обговорення.

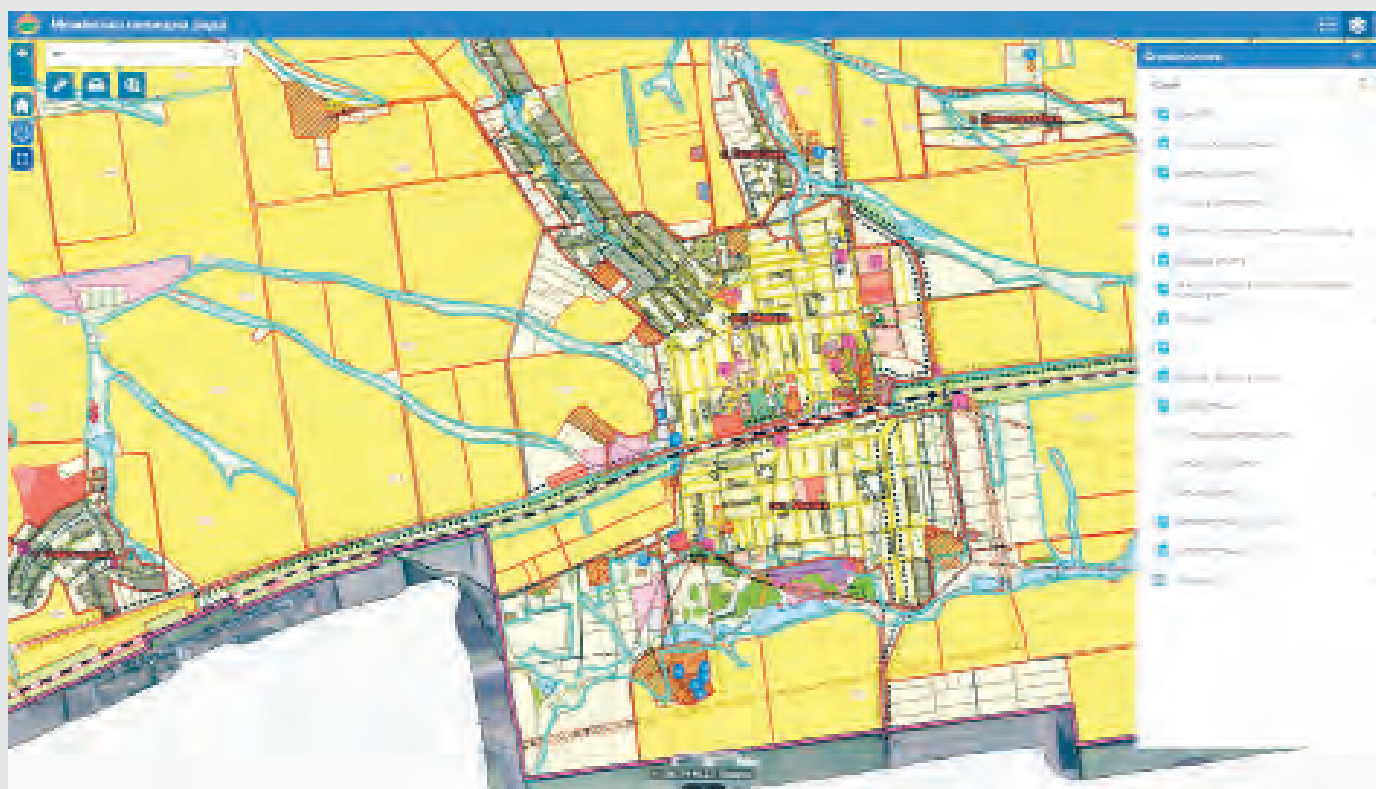
Результат

Законопроект був прийнятий у червні 2020 року за рекордної кількості схвальних голосів народних депутатів — 320. Із другого півріччя 2021 року новоутворені громади отримають потужний інструмент управління власною територією — комплексний план просторового розвитку території громади:

- планувальна організація;
- функціональне призначення території;
- основні принципи і напрями формування єдиної системи громадського обслуговування населення, дорожньої мережі, інженерно-транспортної інфраструктури, інженерної підготовки і благоустрою, цивільного захисту території та населення від небезпечних природних і техногенних процесів;
- охорона земель та інших компонентів навколишнього природного середовища;
- формування екомережі;
- охорона і збереження культурної спадщини та традиційного характеру середовища населених пунктів;
- послідовність реалізації рішень, у тому числі етапність освоєння території.

Громадяни та підприємці отримують просту і швидку процедуру зміни цільового призначення земельних ділянок та повну відкритість у питаннях встановлення обмежень у використанні земель. Відбудеться електронна трансформація процедур, пов'язаних із розробленням планувальної документації та відображенням результатів просторового планування на геопорталах. Усе це сприятиме ефективному швидкому бізнес-плануванню без корупції.

Пілотні проєкти просторового планування громад



ІНСАЙТИ



- Часто реформи передбачають ухвалення законів. Це фундамент для складних і комплексних перетворень.
- Успішні реформи найчастіше є виснажливим пошуком складних компромісів. Уміння знаходити спільний знаменник для багатьох стейкхолдерів — найважливіша вимога до провайдерів змін.
- Ефект від фундаментальних реформ не відчувається одразу, для цього потрібні роки. Але саме такі зміни закладають основу для сталого розвитку держави.



Чому в медичній реформі спрацював компроміс замість прийняття рішення вузьким колом



Дмитро Романович

проектний менеджер
Офісу реформ КМУ
2017–2018 рр

Повний опис
реформи

— Смертність від серцево-судинних хвороб становить 65% від загальної смертності населення в Україні. На діабет 2-го типу страждає 1 млн людей. Це у 6 разів більше, ніж на діабет 1-го типу (інсулінозалежний). Хворих на бронхіальну астму зареєстровано понад 210 тис. Здебільшого, це діти та молодь.

Йдеться про хвороби, що найбільше впливають на показники смертності населення або суттєво знижують якість життя пацієнтів. І доступ до лікування у цих випадках є критично важливим.

Урядова програма «Доступні ліки» — унікальна для України ініціатива, завдяки якій пацієнти з серцево-судинними захворюваннями, діабетом 2-го типу чи бронхіальною астмою, можуть отримати препарати безкоштовно або з незначною доплатою.

Реалізація програми вимагала абсолютно нових підходів і залучення всіх гравців фармацевтичного ринку. Як це було, розповідаємо в наступному кейсі.

Запуск програми «Доступні ліки»

Яка проблема існувала? 2017 рік, девальвація національної валюти, завищені порівняно із сусідніми країнами ціни на медикаменти, а також відсутність страхової медицини та механізму відшкодування вартості ліків (реімбурсації) призвели до унеможливлення купівлі життєво необхідних препаратів. Доступність ліків стала серйозною проблемою для пацієнтів, які мають серцево-судинні захворювання, діабет 2-го типу чи бронхіальну астму.

Ефективне забезпечення українців доступними та якісними препаратами стало пріоритетним завданням Уряду. Після невдалих спроб запуснути програму впродовж 2016 року за допомогою існуючих процедур, до реалізації проєкту підключились фахівці Офісу.



Яке рішення ми запропонували? Наші експерти у партнерстві з Міністерством охорони здоров'я детально вивчили ситуацію, проаналізували наявну матеріальну базу та розробили механізм реалізації програми. На практиці головний внесок до змін зробили 4 інструменти:

1. Проєктний менеджмент та управління. Для запуску програми знадобилося 2 місяці.
2. Організація та фасилітація діалогу з усіма зацікавленими сторонами — стейкхолдерами.
3. Розробка дієвої моделі реімбурсації — механізму відшкодування вартості ліків, який би влаштував всіх стейкхолдерів.
4. Оперативне внесення необхідних змін у законодавство.

Справжнім викликом стало **відновлення довіри до програми та Уряду**. Попередні спроби впровадження змін не стали успішними через недостатність діалогу та несприйняття аргументів учасниками ринку (аптечні мережі, виробники, імпортери та дистриб'ютори). Це загрожувало участі у програмі та в цілому наявності ліків в аптечних мережах. В першу чергу — через надто жорстке і тотальне регулювання цін на лікарські засоби, що пропонувалися в рамках проєкту. Але запустити програму і запобігти дефіциту лікарських засобів на ринку все ж таки вдалося. Завдяки прозорому і погодженому з усіма сторонами алгоритму розрахунку

референтних цін, граничних надбавок, суми реімбурсації та відмови від регулювання інших лікарських засобів, які не увійшли у програму. Важливим моментом створення довіри було авансування бюджетного розподілу коштів на обласні адміністрації.

Окремим завданням став **пошук компромісу** між усіма учасниками процесу: українськими та закордонними виробниками (зокрема оригінальних препаратів та дженериків), аптеками, дистриб'юторами та різними проектами. Команда Офісу проводила регулярні зустрічі з усіма стейкхолдерами. Для нас було важливо пояснити цілі програми, зрозуміти інтереси та побоювання всіх сторін, оцінити ризики та спільно розробити практичну модель реімбурсації. Адже успіх програми залежав від злагоджених дій всіх сторін — виробників, дистриб'юторів, аптек, Уряду.

Наступний етап — **пришвидження законодавчих процесів**. В нього увійшли розробка необхідних документів та їх супровід для винесення на голосування Кабміну в найкоротші строки. Нормативні документи були прямим результатом узгодження моделі програми із стейкхолдерами і моделювання розрахунків. Це істотно обмежувало час, необхідний для процедури формального погодження з державними органами. Треба було отримати від всіх учасників ринку підтвердження фінального тексту на відповідність досягнутим домовленостям. Команда Офісу організувала цей процес: від моделювання програми і попередніх розрахунків до їх погодження і публікації в «Урядовому кур'єрі».

І на завершення — **комунікаційна підтримка програми**. Усі учасники програми мали знати і розуміти як працює програма. Комунікаційна команда Кабміну разом із МОЗ та за підтримки команди Офісу розробила роз'яснювальну кампанію, орієнтовану на різні категорії учасників: пацієнтів, провізорів в аптеках та лікарів, які призначають ліки на самому початку. Після повної передачі програми «Доступні ліки» Міністерству Офіс також надавав необхідну комунікаційну підтримку.

Результат

Першим результатом стало зниження ціни препаратів на 30% та долучення до ініціативи третини українських аптек.

На сьогодні пацієнти
можуть отримати

264

найменування
лікарських засобів



85

з них на
безоплатній
основі

Отримати ліки пацієнти
можуть в понад

8500

аптек по всій країні

Програмою «Доступні
ліки» користуються

2,4 млн

пацієнтів

За відпущені аптеками
ліки з початку року
НСЗУ виплачено

686,6 млн

гривень

Джерело: Урядовий портал

У 2019 році Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) опублікувала звіт про роботу урядової програми «Доступні ліки». За оцінками ВООЗ програма поліпшила доступ українців до лікування, а також дозволила знизити ціни на препарати. Завдяки програмі «Доступні ліки» українці змогли лікуватись безперервно і не переривати курс через нестачу коштів. Для багатьох пацієнтів програма — це єдина можливість отримати необхідне лікування.

ІНСАЙТИ



- Якщо прагнете впровадити зміни на практиці, а не на папері — визначте усіх стейкхолдерів, розпочніть діалог та разом працюйте над проєктом.
- Дотримуйтеся домовленостей, завчасно попереджайте та роз'яснюйте логіку і мотивацію своїх дій.
- Прийняти рішення вузьким колом та спустити його зверху на виконання — це шлях до опору та провалу.
- Не намагайтеся одним проєктом одночасно вирішити різнопланові проблеми — це зменшує шанси на успіх.
- За успішними реформами завжди стоїть політична воля, ефективне управління проєктами, комунікація, дієва модель та оперативні законодавчі зміни.

“

Над реформою децентралізації працювала велика команда. І найважливіший етап вже пройдено — створено спроможні об'єднані територіальні громади та сформовано конфігурації нових укрупнених районів. 25 жовтня 2020 року на місцевих виборах в ОТГ і в районах українці обрали тих, хто буде вже на місцях втілювати заплановані реформою зміни — організовувати надання якісних послуг для мешканців своїх громад та районів.

”

Реформа децентралізації не завершилася, якби не... діалог



Сімоненко Олена

старша проєктна менеджерка (реформа децентралізації 2017-2019 рр, реформа системи соціальної підтримки)

[Повний опис реформи](#)

— Реформа децентралізації влади та місцевого самоврядування стала викликом для всієї країни. Адже децентралізація:

- змінює застарілу систему радянського управління, передаючи повноваження та фінансові ресурси громадам;
- впливає на всі сфери життя громадян — освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, надання адміністративних послуг, планування розвитку територій, землекористування, екологію, захист навколишнього середовища, культуру і спорт.

Побудова ефективної системи влади на національному, регіональному та місцевому рівнях відбувається шляхом формування нової територіальної основи — спроможних об'єднаних територіальних громад та укрупнених районів.

Впродовж 2017-2019 рр. процес об'єднання, визначення повноважень для передачі та їх нормативно-правове регулювання просувалося дуже повільно. Громади не завжди розуміли переваги реформи. А представники районної влади не поспішали брати участь в її реалізації через втрату частини повноважень та ресурсів. Це стало окремим викликом для центральної влади. Питання вимагало значної взаємодії між рядом міністерств, агентств та органів місцевого самоврядування різних рівнів.

Потрібно було створити законодавче поле реформи та організувати її втілення на центральному, регіональному і місцевому рівнях. Ситуація вимагала чіткої координації влади різних рівнів і міжнародних проєктів технічної допомоги, які підтримували процес впровадження цієї реформи.

Як громади приєднувалися до міст

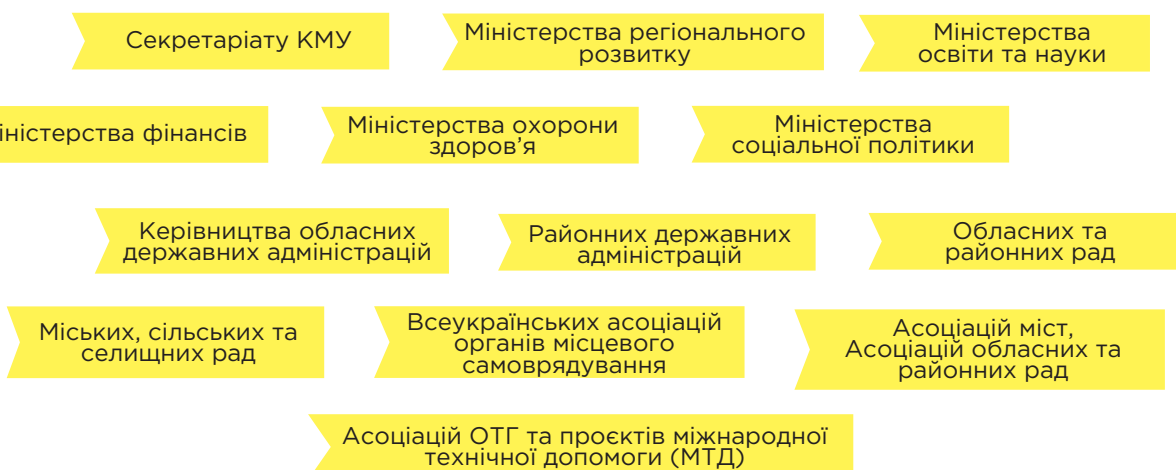
Яка проблема існувала? Сільські громади, розташовані поруч із містами обласного значення, категорично не хотіли приєднуватися до міст. Вони вбачали у цьому ризик втрати контролю над своїми територіями та не розуміли переваг від таких приєднань. Необхідно було провести аналіз можливих економічних та соціально-політичних переваг від розвитку громад після об'єднання. А далі зібрати всі зацікавлені сторони — управлінців, представників органів державної та регіональної влади, органів місцевого самоврядування та громадську спільноту.

Було три завдання:

1. Визначити та обговорити переваги, можливості, ризики, недоліки та побоювання для всіх учасників реформи.
2. Напрацювати зважені рішення, що створювали б максимальні переваги для об'єднання громад та їх подальшої співпраці.
3. Передати отриманий від всіх стейкхолдерів запит до відповідних центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) для законодавчого врегулювання.



Яке рішення ми запропонували? Команда Офісу реформ ініціювала **про-ведення діалогових заходів** за підтримки Координатора проєктів ОБСЄ в Україні. Зустрічі проходили за участю:



Кожного року формувалася спеціальна концепція заходів:

- аналіз потреб — ми визначали проблемні ділянки та конфлікти в реформі, які потребували проведення діалогу серед учасників;
- організація заходів та активне залучення всіх учасників на всій території України.

2017

- ▶ діалогові заходи, спрямовані на узгодження проблемних питань створення ОТГ і небажання районної влади підтримувати реформу.

2018
2019

- ▶ серія круглих столів «Обговорення добровільного приєднання громад до міст обласного значення» для зміцнення зв'язку між містами обласного значення та навколишніми громадами в процесі об'єднання громад у ході децентралізації.

Цілі діалогових заходів:

- ▶ **пошук спільних рішень**, що дозволяють отримати соціально-економічні переваги від співробітництва громад ще на етапі планування процесу добровільного об'єднання;
- ▶ **розуміння** особливості бачення **змін**, що відбуватимуться в процесі децентралізації, різними сторонами;
- ▶ **пошук компромісів** задля загального успіху.



▶ Як працює діалог?

Діалог — це спеціально підготовлений груповий процес, що відбувається за допомогою ведучого-фасилітатора.

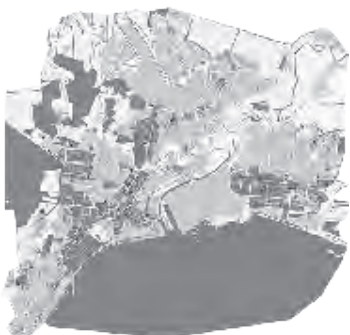
Мета діалогу — досягнення порозуміння між учасниками та прийняття рішень щодо спільних дій або вирішення конфлікту завдяки рівним можливостям для всіх учасників висловлювати власну думку.

«Діалог — це не тоді, коли одна точка зору має перемогти, а коли всі бачення доповнюють одне одного для повної картини» *(Практичний посібник від Координатора проєктів ОБСЄ "Як, коли, де працює діалог")*



Приклад #1

Приєднання сільських та селищних громад до міста Маріуполь



Маріуполь — місто обласного значення, що має розвинену інфраструктуру і водночас обмеженість територій для розвитку. До початку 2014 року в генеральному плані міста розвиток передбачався за рахунок сусідніх сільських територій. Але частина цих територій межує з лінією зіткнення, тому розвиток неможливий. А прилеглі території на захід від Маріуполя не поспішали приєднуватися до міста, адже вважали самостійний розвиток набагато привабливішим. Але Маріуполь є важливим промисловим центром на сході країни, що має забезпечувати економічний розвиток та надавати прилеглим територіям якісні послуги.

Завдяки діалоговій зустрічі з професійним фасилітатором впродовж 2 днів було прийнято рішення про реалізацію Покровською громадою і містом спільного проєкту — будівництва аеропорту. Після діалогу майбутні Маріупольська ОТГ та Сартанська ОТГ (що розташована на лінії зіткнення), вирішили укласти договір про співпрацю. Маріуполь пообіцяв підтримати Сартанську ОТГ в різних сферах розвитку — від вирішення проблеми з твердими побутовими відходами та медичної допомоги до благоустрою територій та проєктів покращення інфраструктури. Це були перші позитивні зрушення та вдалий старт для подальшої взаємодії.

Приклад #2

Канів та прилеглі сільські, селищні громади



Біля м.Канів є декілька громад. Історія спроб та ініціатив об'єднання з боку сільських громад почалася ще до прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад до міст обласного значення» (законопроект № 6466 від 4 травня 2018 року). Але Канів не вбачав у цьому сенсу, оскільки керівництво міста не було зацікавлене йти на позачергові вибори. Ця відмова негативно вплинула на подальші стосунки громад та міста.

Сусідні Литвинецька та Бобрицька громади погодилися на об'єднання з іншими сільськими радами, але не з містом Канів. Яблунівська громада, яка могла би потенційно приєднатися до Канева, опинилася в складній ситуації. Сесією сільської ради ухвалювалися протилежні рішення: спочатку за приєднання до Канева, а деякий час після цього — за приєднання до іншої громади. Однією з причин таких хаотичних рішень називали вплив великого бізнес-інвестора. Відповідно до перспективного плану кандидатом на приєднання залишилася лише Пекарівська сільська рада.

Ситуація потребувала широкого діалогу та пошуку спільних інтересів для взаємовигідного розвитку міста та сільських громад. У ході непростой дискусії сторони розглянули власні перспективи, точки дотику, можливі проєкти співробітництва між суб'єктами самоврядування, генеральний план розвитку міста Канів та вплив на сусідні громади і навпаки. Не завжди результати бувають швидкими, але вже за місяць після проведення діалогового заходу відбувся процес приєднання Яблунівської сільської ради до міста Канів.

Приклад #3

Приєднання 6-ти громад до міст обласного значення в Харківській області



У діалоговому заході брали участь представники 6-ти міських громад і прилеглих до них сільських та селищних рад. До початку діалогу лише м.Лозова створило велику спроможну ОТГ і пройшло процес приєднання 10 рад. Саме цим досвідом було важливо поділитися з присутніми містами Харківщини.

Представники міської ради презентували діючий проєкт «Спільний медичний простір». На той час він працював більше року і вже добре зарекомендував себе серед міського та сільського населення. Оптимізація управління медичними закладами та створення територіального медичного об'єднання

дозволили покращити якість послуг, створити ефективнішу систему управління і зекономити орієнтовно 5 млн гривень бюджетних коштів.

Реалізація проєкту передувала процедурі приєднання. Це стало вагомим аргументом для побудови довіри, бачення подальших перспектив аналогічних проєктів у сфері освіти, культури, інфраструктури, ЖКГ та зміни рішення щодо приєднання громад до міст.

Після успішного досвіду м.Лозова інші 5 міст обласного значення та прилеглі до них громади зажадали переорієнтуватися на проєктний підхід у співпраці міст та навколишніх громад.

Результат

За 5 років дії реформи децентралізації:

створення нового адміністративно-територіального устрою країни:

1460 спроможних об'єднаних територіальних громад;

136 укрупнених районів.

формування нормативно-правового поля

з передачею повноважень громадам за принципом субсидіарності;

суттєве покращення доступності та якості надання послуг громадянам;

передача на місцевий рівень повноважень в сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, надання адміністративних послуг, архітектурно-будівельного контролю;

збільшення доходів громад, зокрема за рахунок адміністрування місцевих податків та зборів;

влада стала ближчою до людей — більшість послуг громадяни можуть отримувати на території своїх громад.

ІНСАЙТИ



- Масштабні зміни в країні не можна робити в урядових кабінетах. Треба йти до людей. Тільки розуміючи всі проблеми реального втілення реформи для різних стейкхолдерів, можна досягнути успіху.
- До прийняття рішень про впровадження реформи мають бути залучені всі, хто відповідатиме за її реалізацію і на кого вплинуть зміни. І ці рішення мають бути зрозумілими для всіх громадян.
- Професійна фасилітація та відкритий діалог між управлінцями різних рівнів влади дозволяє будувати сильні команди однодумців. Вони прагнуть досягнення загальної мети там, де раніше була лише жорстка вертикаль влади з відсутністю взаємодії і націленості на результат.

ЛАЙФХАКИ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

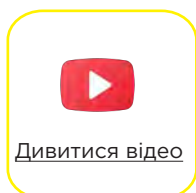
ЛАЙФХАКИ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

- План – ніщо. Планування – все!
- Система онлайн-моніторингу – це праця на результат, а не процес



Олег Міщенко

старший програмний менеджер, керівник групи моніторингу та звітності, 2017–2020 рр.



— «План — ніщо. Планування — все! — таке висловлювання стало нашим девізом впродовж 4-х років впровадження змін. Будь-які ідеї, що стають частиною стратегії та фіксуються в плані реалізації, потрібно інтегрувати в систему моніторингу виконання завдань. Особливо, коли це стосується складної системи державного управління.

Щоб план не залишився тільки на папері, а був «живим» документом, важливо забезпечити регулярний контроль його виконання. І якщо під час моніторингу ви фіксуєте труднощі або провали (а вони завжди є), робіть висновки, швидко корегуйте початковий план і впевнено рухайтесь далі.

У 2016 році робота державних органів, насамперед міністерств, зводилась до реагування на численні виклики та «гасіння пожеж». Ефективному розвитку країни заважала неузгодженість політичних пріоритетів, відсутність системного планування і координації зусиль для проведення реформ. Бракувало чіткого спільного бачення змін та узгодженого впровадження.

Одним із інструментів координації мав стати **середньостроковий план пріоритетних дій Уряду**, за яким би працювали всі держоргани. І такий план був розроблений. Це перший за історію незалежності України детальний програмний документ, що окреслив чіткі та досяжні цілі на 4 роки замість традиційного планування на бюджетний рік.

Середньостроковий план містив:

- ✓ аналіз проблем;
- ✓ визначення мети, головних цілей та завдань;
- ✓ опис підходів до вирішення проблем;
- ✓ цільові кількісні показники на найближчий рік та на середньострокову перспективу;
- ✓ відповідність іншим стратегічним документам та міжнародним зобов'язанням України.

ПЛАН ДО 2020 РОКУ

85 ПУНКТИВ ПРІОРИТЕТНИХ ДІЙ

5 РОЗДІЛІВ

Економічне
зростання

Ефективне
врядування

Розвиток
людського
капіталу

Верховенство
права і боротьба
з корупцією

Безпека
та оборона

СЕРЕДНЬОСТРОКОВИЙ ПЛАН ПРІОРИТЕТНИХ ДІЙ УРЯДУ
ВИЗНАЧИВ ЗАГАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРАЇНИ НА 4 РОКИ

ЦІЛІ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО ПЛАНУ ДІЙ

Визначення та прийняття головних цілей та пріоритетів уряду на 2017-2020 роки

- ✓ Стратегічне бачення
- ✓ Довгострокове планування
- ✓ Послідовність політики

Основа для середньострокового бюджетного планування та міністерських планів

- ✓ Річні бюджети
- ✓ Ефективне використання обмежених ресурсів
- ✓ Бюджетна декларація 2018-2020

Координація ресурсів та донорської підтримки

- ✓ Пріоритети
- ✓ Допомога
- ✓ Зобов'язання

СЕРЕДНЬОСТРОКОВИЙ ПЛАН ПРІОРИТЕТНИХ ДІЙ УРЯДУ ДО 2020 РОКУ

РКМУ №275 від 03.04.17 затверджено на засіданні Кабінету Міністрів України

5 СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Економічне зростання

Підтримка макроекономічної стабільності, реформа сільського господарства, приватизація, дерегуляція, енергетична реформа, податкова та митна реформа, збільшення експорту та залучення інвестицій

Ефективне врядування

Реформа державного управління, реформа управління державними фінансами, децентралізація

Розвиток людського капіталу

Розвиток людей шляхом кращої освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та культури

Верховенство права і боротьба з корупцією

Ефективна антикорупційна політика та інститути, захист прав власності, рівний доступ до правосуддя

Безпека та оборона

Захист суверенітету та територіальної цілісності, забезпечення безпечного середовища для громадян

Але для реалізації такого амбітного плану потрібне **системне планування**, починаючи з першого кроку – розробки. Завдяки спеціальній методології всі дії з підготовки середньострокового плану були структуровані. Від аналізу існуючої ситуації та ідентифікації проблем до ретельного планування заходів для досягнення цілей кожного року.

Аби діяльність по досягненню цілей була прогнозованою та вимірюваною, до розділів плану включили кількісні показники.

Середньострокове планування мало забезпечити ефективне фінансування стратегічних напрямів діяльності та чіткий взаємозв'язок обсягів фінансування із результатами реалізації політики.

Для розробки якісного документа впродовж декількох місяців наприкінці 2016 – початку 2017 рр. Офіс реформ активно модерував процес підготовки Середньострокового плану, аналізував поточну ситуацію, готував проєкти розділів.

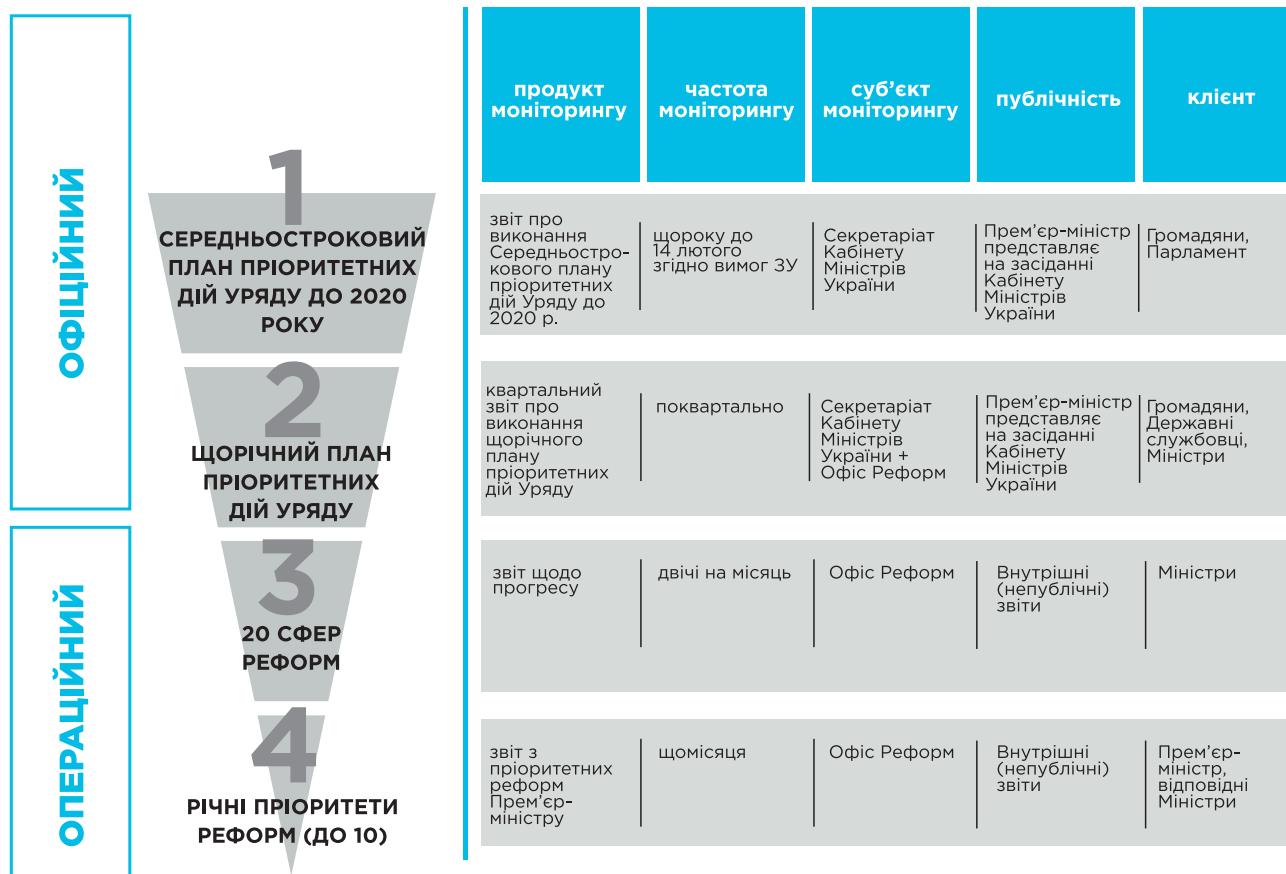
Ще один лайфхак успішного планування — це **залучення всіх зацікавлених сторін**. Проєкт документу пройшов декілька раундів обговорення, включно з широкими інклюзивними та тематичними зустрічами, круглими столами щодо визначення пріоритетів. Це відбувалося всередині органів влади, із залученням експертного середовища та міжнародних партнерів України.

Для досягнення середньострокових цілей та виконання завдань Кабінет Міністрів України щороку затверджував операційні плани дій. А міністерства та інші ЦОВВ — розробляли деталізовані заходи на кожен рік із зазначенням конкретних відповідальних виконавців та співвиконавців, строків та індикаторів виконання завдань.

Система онлайн-моніторингу — це праця на результат, а не процес

Задля регулярного інформування головних стейкхолдерів про виконання щорічних планів дій та Середньострокового плану була створена багаторівнева **система моніторингу**. Вона складалась зі щорічних звітів Уряду, щоквартальних звітів Прем'єра-міністра, системи онлайн-моніторингу виконання, а також містила цілий пакет внутрішньої звітності, що готувався експертами Офісу реформ для Прем'єр-міністра та міністра Кабінету Міністрів.

БАГАТОРІВНЕВА СИСТЕМА МОНІТОРІНГУ ТА ЗВІТНОСТІ, ПОВ'ЯЗАНА ДО ВІДПОВІДНИХ ПЛАНІВ УРЯДУ



Інформація про виконання зазначених завдань і заходів заносилася до електронної системи відповідальними міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади постійно. Щоденно, в режимі онлайн, Секретаріатом Кабінету Міністрів України та Офісом реформ здійснювався моніторинг плану, шляхом аналізу виконаних завдань та перевірки підтверджуючих документів

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ОНЛАЙН МОНІТОРІНГУ

У РАЗІ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ВИКОНАННЯ ЗАХОДУ ТРЬОМА ЕКСПЕРТАМИ ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗАРАХУВАННЯ ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ КРОКУ

ДООПРАЦЮВАННЯ ВІДХИЛЕНОГО ЗАХОДУ ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗА УЧАСТІ ТИХ, ХТО ЙОГО ВІДХИЛИВ

ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПУ 3-Х ЛІНІЙ ОБОРОНИ ДОПОМОГАЄ ЗНИЗИТИ РИЗИКИ ПОМИЛОК, ПОКРАЩУЄ ХІД ВСЬОГО ПРОЦЕСУ

У РАЗІ ВІДХИЛЕННЯ ЗАХОДУ ОДИМ ІЗ ЕКСПЕРТІВ, ВІН АВТОМАТИЧНО ПОВЕРТАЄТЬСЯ ВІДПОВІДАЛЬНИМ ЗА ВИКОНАННЯ ДЛЯ КОРЕГУВАННЯ

ВСІ ПІДТВЕРДЖУЮЧІ ДОКУМЕНТИ ДОДАЮТЬСЯ ОНЛАЙН ДО КОЖНОГО ЗАХОДУ, ЩО ДОПОМОГАЄ ШВИДШЕ ПЕРЕВІРИТИ СТАН ВИКОНАННЯ

Результат

- Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року визначив основні цілі і напрями діяльності на 2017-2020 рр. Він встановив пріоритети для бюджетного планування, щорічних операційних планів дій Уряду, стратегічних планів міністерств, а також для фокусування донорської допомоги.
- Середньостроковий план став інструментом координації органів державної влади і міжнародних партнерів з розвитку. План мав зрозумілий для всіх виконавців перелік цілей в щорічних детальних планах дій органів влади, спрямованих на консолідацію зусиль задля розвитку.
- Перехід до безпаперової (paperless) онлайн-системи моніторингу щорічних планів дій Уряду дозволив скоротити період консолідації звітності у всіх міністерствах із 20 діб до 20 хвилин, забезпечивши оперативність та обґрунтованість управлінських рішень.

ІНСАЙТИ



- Для успішних і масштабних змін на рівні держави потрібні спільне бачення та координація зусиль.
- Державним органам необхідно руйнувати практику «гасіння пожеж» і працювати навколо чітких пріоритетів.
- Принцип реформаторського мислення — плануй, здійснюй моніторинг реалізації, роби висновки, змінюй план і швидко рухайся далі.
- Є план дій — має бути контроль його виконання за загальноприйнятими стандартами, наприклад система «трьох ліній оборони».
- Моніторинг впровадження змін — це про керованість, прозорість, обґрунтовані рішення та успішне досягнення цілей.

КОМУНІКАЦІЯ ЗМІН: ЯК ГОВОРИТИ ПРОСТО

КОМУНІКАЦІЯ ЗМІН: ЯК ГОВОРИТИ ПРОСТО

- Без чого комунікація неможлива
- Комунікація змін: кейси та результати
- 5 головних інсайтів у комунікації реформ



Жанна Панченко

старший
комунікаційний
менеджер Офісу
реформ КМУ

— Чому важливо розповідати про реформи?

На успіх кожної реформи впливає багато зацікавлених сторін — стейкхолдерів. Від того, що вони знають про реформу і як до неї ставляться, залежить найголовніше — підтримка реформи конкретними діями, її практична реалізація.

Комунікація — це інструмент, що дозволяє досягти цілей реформи. І готувати її треба заздалегідь, ще на етапі проектування змін. Аналізувати потреби стейкхолдерів, вивчати цільові аудиторії, шукати інсайти і формувати прості пояснення — що ми робимо, для чого, і що це означає для громадян.

Комунікація реформ — це не водоспад новин із серії «відбулось, зустрілись та обговорили». Це реальні дії в самій реформі, пошук найкращих підходів до їх комунікації, зворотний зв'язок та постійне калібрування. Найскладніше в сучасних комунікаціях — привернути увагу та заслужити довіру, а потім не втратити їх за 5 хвилин. Подвійний виклик — розповідати про зміни не тільки всередині країни, але й на міжнародній арені. Як ми це робили, читайте далі.

**Якщо ви не говорите про зміни, про них скажуть інші.
Якщо ви не озвучуєте проблеми, які вирішуєте,
їх виголосять ваші опоненти.**

**І якщо «зрада» розлітається дуже швидко, без жодних доказів,
то кожен перемогу потрібно підкріплювати
десятком аргументів.**

БЕЗ ЧОГО КОМУНІКАЦІЯ НЕМОЖЛИВА

Складно комунікувати тільки ті зміни, які не відбуваються. Перше і найголовніше — в основі кожної комунікації мають бути **стратегічні цілі самої реформи та реальні практичні дії з її реалізації**. В ідеальному варіанті комунікація реформ повинна стати складовою частиною спільного урядового комунікаційного плану, що базується на програмі дій Уряду та річному плані.

Другий важливий елемент успішної комунікації — це **планування**.
Нашим комунікаційним гайдом були такі питання:

Для чого?

Чіткі, вимірюванні та досяжні комунікаційні цілі.



Чого ми прагнемо
досягти?



Для чого ми це
робимо?



Що має змінитись у
результаті наших дій?

Будь-яка реформа на різних етапах реалізації має свої окремі теми та кінцеві цілі, яких треба досягти. Інформаційні кампанії Офісу кожен раз вирішували різні завдання:

Інформування

Активне просування

Управління ризиками

До кого ми звертаємось?

Визначення головних стейкхолдерів та цільових аудиторій.



Від кого залежить досяг-
нення цілей реформи?



Що ми про
них знаємо?



Які у них потреби та
інтереси?



Як вони отримують
інформацію?

Що ми хочемо сказати?

Підготовка головних повідомлень.



Про що ця реформа?



Яку проблему ми вирішуємо?



Що ми збираємось робити?



Як і на кого це вплине?



Що ми вже реалізували?



Що можуть зробити наші стейкхолдери?

Важливо розповідати просто про складне.

Які комунікаційні канали ми використовуватимемо?



Як ефективніше донести інформацію до аудиторії, якими каналами (медіа, соцмережі і т.ін.)



У медіаплануванні ми використовуємо міжнародну модель PESO (Paid, Earned, Shared and Owned Media).

Як ми дізнаємось, що досягли поставлених цілей?

Для оцінки ефективності комунікації визначаємо головні показники:



кількість публікацій та охоплення



якість змін та результатів комунікації: чи знають про реформу, на скільки підвищилась обізнаність, яке ставлення до реформи і чи підтримують реформу конкретними діями?

Ми орієнтуємось на міжнародну інтегровану систему оцінки [AMEC](#).

“

Ефективні комунікації — це завжди двосторонній рух.

Варто постійно тримати руку на пульсі — аналізувати соціологічні дослідження, проводити опитування цільових аудиторій, шукати та перевіряти інсайти.

Медіа моніторинг допомагає відстежувати повідомлення та змінювати підходи або інструменти комунікації у разі потреби.

”

Третя запорука успішної комунікації — **це комунікація за принципом «Єдиний голос» (One voice)**. Реформи — завжди командна робота. Успішні трансформації залежать не тільки від спільних дій багатьох державних органів, парламенту та президента, але й від спільних комунікацій. Вони повинні бути чіткі, зрозумілі, скоординовані та узгоджені. Мова йдеться про спільні цілі, визначені пріоритети та злагоджену комунікацію.



Кейс#1

Кампанія «Нова державна служба. Ставай лідером змін»

Яка проблема існувала? У 2017 році в межах реформи держуправління розпочалась трансформація 10 пілотних міністерств та створення нових підрозділів — директоратів. Постала нагальна потреба — **залучити найкращих експертів з бізнесу, громадського та державного сектору на нові посади держслужби в директоратах.**

Чому це було складно? По-перше, рівень довіри громадян до державного апарату та чиновників щороку залишався критично низьким. Держслужбу традиційно вважали «закритим клубом», куди можна потрапити тільки маючи досвід роботи на держслужбі. По-друге, кадрові відділи міністерств ніколи не формували бренд роботодавця, не займалися рекрутингом. Вакансії розміщувались виключно на офіційних сайтах у найвіддаленіших розділах. А подача паперових документів відбувалась особисто у години прийому або поштою. І нарешті — потенційні кандидати не вірили, що на держслужбі можна реалізовувати важливі проєкти і змінювати державу.



Яке рішення ми запропонували? Уряд за підтримки Офісу реформ КМУ та проєкту ЄС «Підтримка стратегічних комунікацій та інформування про реформу державного управління» розробив **комунікаційну кампанію «Нова державна служба. Ставай лідером змін»**. Разом з Секретаріатом Кабміну та Національним агентством з питань державної служби (НАДС) ми взяли за наступні завдання:

- зацікавити професіоналів з різних сфер подаватися на вакансії фахівців з питань реформ в нових директоратах міністерств та ставати лідерами змін;
- пояснити особливості нової конкурсної процедури та сформувати довіру до конкурсів;
- поділитися історіями нових держслужбовців, які вже розпочали працювати в директоратах.

Реалізація:

- ▶ Реклама всіх вакансій та інфографіки про нову конкурсну процедуру на сторінці реформи державного управління у фейсбуці.
- ▶ Портал вакансій career.gov.ua, де можна було не тільки детально ознайомитися з усіма вакансіями #НоваДержавнаСлужба, але й прочитати про конкурсну процедуру і вперше подати документи онлайн.

▶ У жовтні 2017 року почала діяти інформаційна лінія підтримки порталу. Менеджери гарячої лінії перебували на постійному зв'язку з міністерствами та відповідали на численні питання кандидатів. За перші 3 місяці роботи було опрацьовано понад 2000 звернень.

- ▶ Реклама вакансій на найбільших порталах з пошуку роботи — hh.ua (зараз grc.ua), work.ua, robota.ua.
- ▶ Електронна розсилка про вакансії та переваги роботи в нових директоратах для профільних асоціацій.
- ▶ Регулярна участь у ярмарках вакансій — KyivPost Employment Fair, Career Factory, Innovation Market Forum.

▶ Про #НоваДержавнаСлужба розповідали не тільки представники Національного агентства з питань державної служби (НАДС), а й нові держслужбовці — державний секретар Кабміну, генеральні директори директоратів та державні експерти з різних міністерств. Вони ділились своїм досвідом, пояснювали нову конкурсну процедуру, закликали подаватися на нові вакансії та допомагати впроваджувати реформи.



- ▶ Проведення масштабних відкритих зустрічей з кандидатами на нові посади держслужби, де міністри, голова НАДС, представники Секретаріату Кабміну та Офісу реформ КМУ презентували вакансії, пояснювали нову конкурсну процедуру та відповідали на всі запитання.

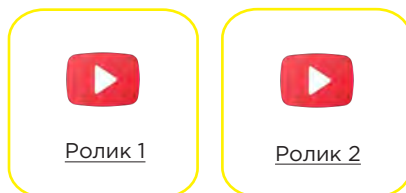
Перша така зустріч зібрала близько 800 онлайн-реєстрацій після анонсу на сторінці реформи державного управління у фейсбуці. Тривала 4 години, поки всі учасники не отримали відповіді на свої запитання.



- ▶ Численні зустрічі з бізнес-асоціаціями, асоціаціями випускників різних навчальних закладів та бізнес-школами, де розповідали про нові вакансії та можливості.
- ▶ Серія коротких відеороликів для соціальних мереж про нових державних службовців в різних міністерствах.

Ми розповідали історії реальних людей — хто вони, що мотивувало подаватись на нові вакансії держслужби, над чим працюють і чого прагнуть досягти.

- ▶ 2 рекламних відеоролики з державними службовцями, які розпочали працювати в нових директоратах. Вони розповіли про переваги #НоваДержавнаСлужба та закликали приєднуватися до команди лідерів змін.



- ▶ Спецпроекти з медіа про нових державних службовців, що вже почали працювати в міністерствах.

Проект 1

Проект 2

Проект 2

Результат

Реформа державної служби викликала значний резонанс у суспільстві. З листопада до грудня 2017 року охоплення онлайн-аудиторії становило понад 1,5 млн осіб. Середня кількість охочих зайняти одну вакансію нової державної служби досягала 29 осіб.

Завдяки комунікаційній кампанії у нових директоратах міністерств почали працювати найкращі фахівці з різних сфер. Вони навчалися в провідних університетах України, країн ЄС, США, Великої Британії, працювали в різних країнах світу — Канаді, США, країнах ЄС, зокрема в аналітичних центрах та інвестиційних компаніях, в міжнародних проєктах та організаціях, у спеціальних комітетах Ради Європи тощо.

Кейс#2

Ukraine Reforms Conference – як не зникнути з радарів міжнародної уваги

Яка проблема існувала? Якщо про Україну і говорили на міжнародній арені, то виключно в контексті війни, корупції та політичних скандалів. Водночас всередині країни відбувалися важливі трансформації, але у фокус світових медіа потрапляли здебільшого чергові «зради», а не важливі для нас перемоги.

Після Революції Гідності, коли Україна була в центрі уваги, потрібно було ще раз голосно заявити про себе — Україна змінюється. За декілька років ми зробили набагато більше, ніж за всі роки незалежності. І про це варто було розповідати. Адже успішність впровадження багатьох реформ залежить від ефективної комунікації не тільки всередині країни, але й за її межами. Сприйняття України на міжнародній арені впливає на залучення інвестицій, розвиток туризму, дипломатичні відносини. Конкуренція тут шалена.

У 2017 році Прем'єр-міністр поставив перед командою Офісу реформ КМУ та Секретаріатом Кабміну непросте завдання — вийти за межі традиційних форматів коротких зустрічей та створити міжнародну платформу для діалогу про реформи в Україні. Як в умовах дезінформації розповісти з перших вуст про плани та результати реформ? Як і де зібрати міністрів закордонних справ провідних країн світу, керівників міжнародних організацій, інвесторів і зосередити їх увагу на реформах в Україні?

“ У часи постправди, інформаційних бульбашок та безперервного потоку новин зробити так, щоб успіхи однієї держави зацікавили півсвіту — справжній виклик. І якщо негатив рекламує себе сам, то про позитивні зміни потрібно багато і наполегливо нагадувати. ”



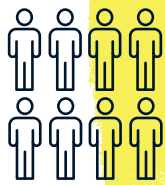


Яке рішення ми запропонували? З'явилася ідея проводити щорічну міжнародну конференцію Ukraine Reform Conference (URC) у форматі, що дозволив би:

- зібрати міністрів іноземних справ провідних країн світу, керівників міжнародних організацій та обговорити з ними важливі для України питання. І це не 5 хвилин та розійшлися. Це ґрунтовна розмова, що триватиме впродовж дня.
- організувати відверту розмову, а не традиційне звітування про успіхи. Крім публічної частини, проводити дискусійні панелі за Chatham House Rules, що передбачає діалог за закритими дверима, без камер та медіа. Це дає можливість отримати справжню дискусію, обговорити виклики та загрози, разом знайти рішення.
- залучити до участі в конференції представників різних сторін — український Уряд, парламент, громадянське суспільство, бізнес, представники міжнародних організацій, країн-членів ЄС, НАТО, G7. Це шанс отримати зважену та цілісну оцінку ситуації з перших вуст.

Перша конференція за пропозицією Бориса Джонсона стартувала в Лондоні у липні 2017 року.

КІЛЬКІСТЬ ГОСТЕЙ



200-800

АУДИТОРІЯ



президенти, міністри та посли країн-партнерів, голови міжнародних організацій, парламентарії, бізнесмени, громадські активісти, НУО, аналітичні центри.

ФОРМАТИ



політичні дискусії, бізнес-виставки, культурна програма





Лайфхак: як посилити внутрішні комунікації та не «провалити» підготовку великого івенту?



Як ми працювали:

- щотижневе планування спринтів з головною командою і розподілом завдань на Kanban-дошці: «реєстр завдань» (back log), «зробити» (to do), «у процесі» (in progress), «зроблено» (done);
- щоденні stand-up наради (до 10 хв) для обміну інформацією між усіма учасниками та розподілом завдань на найближчі 1-2 дні;
- збір зворотного зв'язку та обговорення, що було зроблено та що варто покращити в майбутньому?

Scrum дозволяє налагодити максимальну координацію і внутрішню комунікацію, чітко розподілити відповідальність, постійно моніторити проєкт та швидко реагувати на зміни.

Протестувавши методологію при підготовці великого заходу, наша команда почала використовувати підхід в роботі над новим регламентом Кабміну. Потім успішно повторила досвід, готуючи третю міжнародну Конференцію з питань реформ в Україні в Торонто у 2019 році.

Проблема: висока складність організації через велику кількість учасників організаційного штабу, численних стейкхолдерів; обмежені строки; тисяча завдань; постійні зміни програми, спікерів, учасників; локація заходу в іншій країні.

Рішення: «горить» проєкт — впровад- жуй Scrum. Уперше команда офісу реформ КМУ застосувала Agile-підхід та методи Scrum в управлінні проєктами для підготовки міжнародної Конференції з питань реформ в Україні, що проходила в Копенгагені у 2018 році.



#UkraineReformConference — це унікальна можливість зібрати міністрів іноземних справ провідних країн світу, керівників міжнародних організацій, щоб обговорити важливі для України питання.

#UkraineReformsConference — це платформа для відкритого діалогу, а не формального звітування про успіхи.

#UkraineReformsConference — це шанс отримати зважену та цілісну оцінку ситуації з перших вуст.

#UkraineReformsConference — це інструмент міжнародних комунікацій та формування позитивної репутації України.

Результат

Замість розмов про корупцію, війну, олігархів та Україну як failed state, розпочався важливий діалог про позитивні зміни та незворотність реформ. Три роки поспіль Конференція збирала представників різних країн та фокусувала увагу світової громадськості навколо України. Ця подія сприяла не тільки позитивним новинам у світових та українських медіа, але й старту нових проєктів та прискоренню реформ.

Завдяки міжнародному партнерству Конференція проходила в Лондоні (2017), Копенгагені (2018), **Торонто (2019)** та Вільнюсі (2021). Ukraine Reform Conference 2019 уперше запустила новий формат — інтерактивну платформу **Ukraine House**, де учасники змогли більше дізнатись про головні реформи, ділові та інвестиційні можливості в Україні, познайомитись із продуктами українських креативних індустрій.

Команда Офісу реформ КМУ відповідала за загальну координацію, розробку плану та програми заходів, підготовку інформаційного буклету про результати реформ в Україні, підтримувала висвітлення подій у соціальних мережах, українських та міжнародних ЗМІ.

5 головних інсайтів у комунікації реформ



- В основі комунікації змін мають бути не наші гіпотези — що знає, про що думає і чого прагне цільова аудиторія? Повинні бути результати соціологічних досліджень, публічні обговорення та обґрунтовані інсайти. Ефективна комунікація — це двосторонній рух.
- Жоден план не спрацьовує на 100%. Потрібно бути гнучким, постійно шукати унікальні рішення та нові інструменти.
- Говорити просто про складне — поєднати технократичні пояснення з емоційними історіями. Люди мають розуміти, що ми робимо, для чого, і що це означає саме для них? Тільки так ми зможемо долучити до змін, а не просто про них розповідати.
- Привернути увагу та сформувати довіру — зміни мають прослідковуватися не тільки в новинах та дописах в соцмережах, а в реальних діях з обох боків. Тих, хто впроваджує реформи, і тих, заради кого вони робляться. А внутрішні комунікації з державними службовцями, які працюють над реформами, настільки ж важливі, як і зовнішні комунікації з медіа та громадянами.

ІНСАЙТИ



ОФІС РЕФОРМ
КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

ЯК СФОРМУВАТИ КОМАНДУ ЛІДЕРІВ ЗМІН

ЯК СФОРМУВАТИ КОМАНДУ ЛІДЕРІВ ЗМІН

■ Три головні поради.

Цей момент настав. Ви готові впроваджувати зміни і вам потрібна команда. Хто ці люди, який досвід та освіту вони повинні мати? Маємо декілька важливих моментів, на які варто звернути увагу.

Порада #1

Команда зірок не є зірковою командою. Реформи — це не швидкий спринт, а виснажливий марафон, що передбачає постійні зміни, фокусування на стратегічних цілях і командну роботу. І тут цінності та мотивація іноді важливіші, ніж зазначені в резюме досягнення. Не важливо, де ви працювали або працюєте. Важливо, що ви хочете зробити. Навіть найкращий фахівець не гарантує вам успіх, якщо буде орієнтуватись тільки на власні інтереси, не розділятиме цінності команди, не зможе швидко реагувати на зміни та бути готовим братися за операційну роботу.

Порада #2

Меритократія. Не йти на компроміси — це основа побудови саме «вашої» команди змінотворців. Адже справа не в кількості, а в якості тих людей, з якими вам «лупати скелю». Завдання — не швидко заповнити всі вакансії, а знайти саме тих людей, які здатні впроваджувати зміни. Навіть якщо для цього потрібен час. Реформи втілюються завдяки людям, а не стратегіям.

Меритократичний підхід до добору людей дозволяє тримати високу планку і зберігати правильну атмосферу в колективі — немає обраних, є найсильніші за навичками та досвідом. Це фахівці, які відповідають вимогам вакансії, розділяють цінності та чесно перемогли в об'єктивному конкурсі з іншими кандидатами ринку.

Порада #3

Відповідальність і орієнтир на результат. Щоб досягти успіху, треба тестувати гіпотези, швидко орієнтуватися в ситуації, дозволяти собі помилятися та мати енергію для генерації нових ідей. І для цього потрібна особлива команда. Від початку створення Офісу ми орієнтувались не на жорстку ієрархію, притаманну державному сектору, а на горизонтальну структуру. Кожен член команди є лідером змін в своїй сфері, тому має значний кредит довіри і мандат на самостійне планування діяльності в рамках затвердженої концепції реформи, а отже — несе відповідальність за результати, або їх відсутність. Мікроменеджмент та надлишковий контроль неприпустимі.

НАША КОМАНДА

Співробітники Офісу реформ КМУ — це українські профільні фахівці, консультанти, професійні проєктні менеджери та аналітики. Використовуючи міжнародну експертизу та широкий галузевий досвід, ми надаємо комплексну підтримку Уряду у впровадженні пріоритетних реформ.

Офіс реформ за 4 роки залучив понад 50 експертів з різних сфер для реалізації найскладніших завдань. Команда змінювалася: хтось завершивши проєкт, повертався в громадську чи бізнес сферу, а хтось, навпаки, продовжував працювати в публічному секторі (на держслужбі або займаючи політичну посаду). Але наша місія незмінна: сприяти якісним та успішним трансформаціям в Україні.



Офіс реформ, березень 2018



Антон Ященко

виконавчий директор Офісу реформ
yashchenko@kmu.gov.ua

Експертиза: реструктуризація та організаційні трансформації підприємств, корпоративне управління, стратегічне планування, проєктний менеджмент та управління змінами в приватному і державному секторах.



Закінчив освітню програму в Школі управління ім. Джона Ф. Кеннеді Гарвардського університету. Закінчив Києво-Могилянську бізнес-школу зі ступенем MBA.

КОМАНДА ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Група моніторингу та звітності



Андрій Кондор

проєктний менеджер,
група моніторингу та звітності
kondor@kmu.gov.ua

Експертиза: бізнес-аналітика, операційна та фінансова звітність, управління командою, впровадження змін, аналітична підтримка топ-менеджменту, аналіз ринків, підготовка комерційних пропозицій.



Має статус FCCA, Асоціація присяжних сертифікованих бухгалтерів, Велика Британія.



Анна Птіцина

проєктна менеджерка,
група моніторингу та звітності
ptitsyna@kmu.gov.ua

Експертиза: кризовий менеджмент, реалізація комплексних ініціатив, юриспруденція



Випускниця Київської школи економіки (KSE) зі ступенем MPA — магістр з публічної політики та врядування. Закінчила програму управлінського розвитку в Києво-Могилянській бізнес-школі (KMBS). Випускниця та член спільноти бізнес-школи CAPS.

Група реформування державного управління



Марія Горностай

старша проєктна менеджерка, реорганізація та розвиток потенціалу СКМУ
gornostay@kmu.gov.ua

Експертиза: питання економічних реформ (ІТ та е-урядування, адміністративні послуги, децентралізація), стратегічне планування, організаційна трансформація, оптимізація процесів та проєктного менеджменту.



Завершила програму в Школі управління ім. Джона Ф. Кеннеді Гарвардського університету. Кандидатка фізико-математичних наук.



Юлія Зайченко

старша проєктна менеджерка, реорганізація міністерств та інших ЦОВВ, юрист

Експертиза: більше 7 років досвіду роботи в управлінні проєктами на керівних посадах та в якості аналітика, працювала у сферах координаційної та аналітичної роботи реформ сектору юстиції. З 2017 по 2019 рр. працювала на посаді Генерального директора Директорату стратегічного планування та європейської інтеграції Міністерства юстиції України, де відповідала за координацію донорської підтримки, бюджетне та стратегічне планування, моніторинг реформ, координацію співпраці з ЄС у секторі юстиція, свобода та безпека.



У 2013 отримала ступень LL.M. з міжнародного та європейського бізнес права в Університеті ім. Жана-Мулена Ліон 3, Франція. Навчалася та проходила тренінги у Австрії, Греції, Латвії, Нідерландах, присвячені праву ЄС, кращим практикам урядування, правам людини.



Сергій Ніколайчук

бізнес-аналітик, реформа державного управління
s.nikolaichuk@kmu.gov.ua

Експертиза: е-урядування, проєкт е-архів, бізнес-аналітика, проєкти міжвідомчого документообігу.



Випускник IT школи за напрямками «Diving into Business Analysis», «Diving Into Project Management».



Оксана Романишин

бізнес-аналітик, реформа державного управління
romanyshyn@kmu.gov.ua

Експертиза: дослідницькі проєкти в сфері державного управління



Здобула магістерський ступінь в програмі «Інновації у державному управлінні та е-урядування», що є спільним проєктом трьох європейських університетів (KU Leuven, University of Munster, TalTech). Брала участь у програмах розвитку в Грузії, Польщі та Німеччині.

ПРОЄКТНІ МЕНЕДЖЕРИ РЕФОРМ



Андрій Мартин

старший проєктний менеджер, земельна реформа
ivan.khilobok@reforms.in.ua

Експертиза: питання земельної політики, землеустрою, оцінки земель, земельного кадастру, дозвільної системи та земельного права.



Сертифікований інженер-землевпорядник та інженер-геодезист, оцінювач з експертної оцінки земельних ділянок, ліцитатор з проведення земельних торгів, фахівець із продажу державного майна у процесі приватизації, судовий експерт. Доктор економічних наук.



Артем Сачук

старший проєктний менеджер, інвестиційний клімат та економічне зростання
sachuk@kmu.gov.ua

Експертиза: залучення інвестицій, створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка бізнесу та створення передумов для економічного зростання, стратегічного планування і реалізації проєктів.



Закінчив МІМ-Київ зі ступенем MBA в публічному управлінні. Закінчив академію менеджерів агенцій регіонального розвитку POLISHAID. Віце-президент Федерації шахів України.



Олена Сімоненко

старша проєктна менеджерка, реформа системи соціальної підтримки
simonenko@kmu.gov.ua

Експертиза: реформування державного управління та місцевого самоврядування.



Має спеціалізовану вищу освіту з державного і бізнес управління, магістерка державного управління та бізнес-адміністрування (MBA).



Ігор Маслов

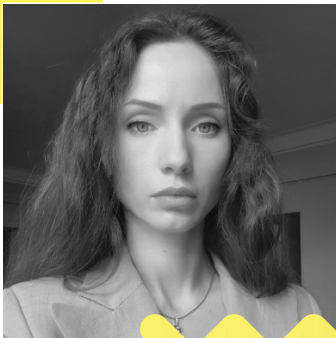
старший проєктний менеджер, енергетика й енергоефективність

maslov@kmu.gov.ua

Експертиза: управління проєктами в сфері енергетики.



Має 20 років досвіду роботи в енергетичній галузі.



Марина Денисюк

проєктна менеджерка,
система охорони довкілля та координація Зеленого курсу

denysiuk@kmu.gov.ua

Експертиза: промислова екологія, управління відходами, питання взаємодії з державними органами влади, питання зміни клімату й інвестування у відновлювану енергетику та екологічні проєкти в Україні, формування та управління ефективною командою, технічний аудит проєкту, впровадження змін.



Сертифікований аудитор проєктів спільного впровадження Bureau Veritas Certification in Ukraine й енергетичний аудитор.



Олена Котлярова

старша проєктна менеджерка,
координація міжнародної технічної допомоги

kotlyarova@kmu.gov.ua

Експертиза: сфера міжнародного співробітництва, європейської інтеграції та міжнародної технічної допомоги.



Більше 12-ти років досвіду в корпоративному та державному секторі.



Наталія Винярчук

проектна менеджерка, координація міжнародної технічної допомоги

Експертиза: спеціаліст з координації міжнародної співпраці, залучення фінансової підтримки та проектного менеджменту.



Завершила магістерську програму «College of Europe» за спеціальністю Європейські економічні відносини, курс «Lund University» з прозорості та реформи державного сектору й «Malmö University» зі сталого державного управління.



Лілія Горбатюк

старша проектна менеджерка, приватизація та реформа державних підприємств

Експертиза: досвід у зовнішньоекономічних проєктах більше 10 років, юридичний супровід проєктів у державному та приватному секторі економіки у сфері будівництва, інфраструктурної розбудови, процесі децентралізації управління тощо.



Ступінь MBA в Міжнародному інституті менеджменту «МІМ-Київ».



Євгенія Бодня

проектна менеджерка, приватизація та реформа державних підприємств

Експертиза: спеціалістка з юридичних питань у сфері корпоративного управління державними підприємствами та імплементації Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління. Моє досвід роботи у сфері юридичного аналізу, розробки політик та адвокації в галузі європейської інтеграції, корпоративного управління, оподаткування та доступного житла.



Закінчила магістерську програму з державної політики в Кембриджському університеті, стипендіатка WorldWideStudies та Cambridge Trust. Закінчила програму Erasmus в Університеті Адама Міцкевича в Познані, літню академію в Lund University з прав людини, державного управління та децентралізації.



Олександра Дрік

старша проєктна менеджерка, антикорупційна реформа

Експертиза: адвокатує і здійснює моніторинг впровадження антикорупційної реформи в Україні з 2014 року. Працювала з Головою Антикорупційного комітету Верховної Ради VIII скликання, консультантом Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні, очолювала антикорупційну НУО та координувала коаліцію НУО, які виступали за запуск системи електронного декларування та згодом перезавантаження НАЗК. Співзасновник Громадської ради доброчесності (2016), член Громадської ради НАЗК (2017) та Ради громадського контролю НАБУ (2018-2019).



Має ступінь Магістра міжнародної політики та права Університету Шеффілда.

Комунікація реформ



Жанна Панченко

старша комунікаційна менеджерка, реформа державного управління

zpanchenko@kmu.gov.ua

Експертиза: стратегічні комунікації, урядові комунікації, репутаційний менеджмент, міжнародна аналітика.



Брала участь у проєктах НАТО. Пройшла стажування в Офісі комунікацій Уряду Естонії в межах проєкту «Humeria». CIPR сертифікат. Кандидатка політичних наук.



Максим Гардус

комунікаційний менеджер, економічний розвиток

gardus@kmu.gov.ua

Експертиза: комунікації в галузі економіки в публічному та приватному секторі, створення систем та розробка комунікативних стратегій у сфері висвітлення реформ.



18 років досвіду в комунікаціях та медіа.



Ярослава Прокопенко

старша комунікаційна менеджерка,
європейська та євроатлантична інтеграція

Експертиза: комунікаційні аудити, стратегічні комунікації, планування і управління в комунікаційних кампаніях.



Тренерка з комунікації проєктів Європейського Союзу в Україні, Міжнародної організації праці в Україні, Державної служби України з питань праці. Співавторка посібника з інформування та залучення населення до роботи ЦНАП від програми «U-LEAD з Європою».



Вікторія Остапченко

комунікаційна менеджерка, людський розвиток
ostapchenko@kmu.gov.ua

Експертиза: розробка комунікаційних стратегій та реалізація інформаційних кампаній.



Навчалась у Chartered Institute of Marketing, має диплом EECMD.



Марія Шевчук

менеджерка з організаційних та адміністративних питань
shevchuk@kmu.gov.ua
rdo@kmu.gov.ua

Експертиза: моніторинг проєктів і звітування, контроль й управління адміністративними й організаційними питаннями.

Команда Офісу реформ — це не лише ті, хто безпосередньо продовжує працювати. Це всі колишні співробітники, які були частиною команди у період з 2017 до 2020 року.

Хтось із них успішно перейшов працювати в державні органи:

- Дмитро Романович — заступник Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства у 2019–2020 рр.
- Ольга Макогон — директор Державної служби зайнятості у 2019–2020 рр.
- Олена Симоненко — заступник Міністра охорони здоров'я 2019–2020 рр.

Дехто продовжив кар'єру у корпоративному секторі, хтось вирішив присвятити час додатковому навчанню або сім'ї.







Якщо уважно подивитися на цей перелік літер, можна побачити головні слова, що супроводжують всі реформи. А які перші 5 слів побачили ви після прочитання нашого гайду?

а	з	м	і	н	и	т	е	л	і	д	е	р	ц	ф
п	о	л	р	і	ш	е	н	н	я	б	ю	х	о	н
д	о	в	і	р	а	м	у	б	в	и	б	і	р	я
в	е	р	е	ф	е	к	т	и	в	н	і	с	т	ь
о	л	п	л	а	н	у	в	а	н	н	я	з	о	р
ж	в	и	к	л	и	к	т	а	і	н	с	а	й	т
м	ч	у	п	і	д	т	р	и	м	к	а	б	м	у
к	о	м	а	н	д	а	п	і	д	х	і	д	і	ч
с	л	о	ц	і	н	н	о	с	т	і	м	а	в	ч
с	и	л	р	е	ф	о	р	м	а	т	о	р	к	г
ш	л	я	х	р	н	к	о	м	п	р	о	м	і	с
о	х	к	о	м	у	н	і	к	а	ц	і	я	к	н
а	п	р	о	л	у	п	р	а	в	л	і	н	н	я
у	р	е	з	у	л	ь	т	а	т	ж	д	о	е	г
е	к	н	к	у	л	ь	т	у	р	а	щ	з	ю	х
у	с	п	і	х	і	м	и	р	е	с	у	р	с	ц
о	п	с	т	р	а	т	е	г	і	я	б	у	ц	й
к	о	м	п	е	т	е	н	т	н	і	с	т	ь	о
ш	о	р	е	к	н	м	о	т	и	в	а	ц	і	я
а	м	о	н	і	т	о	р	и	н	г	б	р	а	п
п	р	к	о	м	п	р	о	м	і	с	к	у	ц	о

«Українська архітектура реформи» фінансується з Багатостороннього Донорського Фонду Стабілізації та Сталого Розвитку України, що керується ЄБРР. Учасниками Багатостороннього Донорського Фонду є Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Швеція, Швейцарія, Великобританія, Сполучені Штати Америки та Європейський Союз, найбільший донор.

Ukraine Reforms Architecture is financed from the Ukraine Stabilisation and Sustainable Growth Multi-Donor Account managed by the EBRD. Contributors to the MDA are Denmark, Finland, France, Germany, Italy, Japan, the Netherlands, Norway, Poland, Sweden, Switzerland, the United Kingdom, the United States and the European Union, the largest donor.



Публікація розроблена за підтримки Координатора проектів ОБСЄ в Україні в рамках проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» в 2020 році. Погляди, думки, висновки та інша інформація, наведені у цьому документі, не були надані та не обов'язково відображають офіційну позицію Координатора проектів ОБСЄ в Україні.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні