

Напрями подальших досліджень. Потребують глибокого вивчення та обґрунтування питання фінансування позашкільної освіти за рахунок видатків, які враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів та джерел додаткового фінансування.

Список використаних джерел

1. Закон України про освіту [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
2. Закон України про позашкільну освіту [Електронний ресурс] // Освіта України: Нормативно-правові документи. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
3. Інформація Міністерства фінансів України щодо виконання Державного бюджету України за 2011 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [<http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main/>]
4. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку позашкільної освіти на період до 2014 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1260-р від 5 жовт. 2009 р. - Режим доступу : <http://www.licasoft.com.ua/component/>
5. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку позашкільної освіти на період до 2014 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 785 від 27 серпня 2010 р. - Офіційне видання // Офіц. вісн. України. - 2010. - № 66. - Ст. 2366.
6. Рекомендації круглого столу "Про виклики для вітчизняної науки та освіти в контексті світової фінансової та економічної кризи", проведеного 10 листопада 2008 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
7. Лист МОН України "Щодо збереження мережі позашкільних навчальних закладів" № 1/9-517 від 02.08.2010 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.nau.ua/druk.php?name=334949...0.txt>
8. Про першочергові заходи щодо забезпечення розширення автономії загальноосвітніх навчальних закладів [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1564-р від 8 груд. 2009 р. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>
9. Про забезпечення цільового використання коштів бюджетними установами (зкладами) соціально-культурної сфери [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1007 від 19 серп. 2009 р. - Режим доступу : <http://osvita.ua/legislation/other/5131>
10. Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 4 лип. 2005 р. № 1013/2005. - Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/>
11. Проект Програми економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_Final_1.pdf
12. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від впровадження господарської діяльності з надання освітніх послуг у системі позашкільної освіти та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю) : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 жовт. 2012 р. № 911. - Офіційне видання // Уряд. кур'єр. - 2012. - 12 жовт. - С. 13.

УДК 35:005.591.4(477)(1-87)

Яскевич А.Й.,

головний спеціаліст відділу європейської інтеграції України та адаптації зарубіжного досвіду Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ

Програма Всеохоплюючої інституційної розбудови та європеїзація державного управління країн Східного партнерства

У статті аналізується процес формування передумов для успішної реалізації програми Всеохоплюючої інституційної розбудови, проаналізовано законодавчу базу, проведено паралелі із подібною практикою в країнах Східного партнерства.

Ключові слова: СІВ, плани інституційної реформи, країни Східного партнерства, Угода про асоціацію між Україною та ЄС, європеїзація.

Яскевич А.И. Программа Всеобъемлющего институционального развития и европеизация государственного управления стран Восточного партнерства

В статье анализируется процесс формирования предпосылок для успешной реализации программы Всеобъемлющего институционального развития, проанализирована законодательная база, проведены параллели с подобной практикой в странах Восточного партнерства.

Ключевые слова: СІВ, планы институциональной реформы, страны Восточного партнерства, Соглашение об ассоциации между Украиной и ЕС, европеизация.

Yaskevych A. Comprehensive Institution Building Programme and Europeanization of public administrations Eastern Partnership

The paper analyzes the process of forming the prerequisites for successful implementation of the CIB, analyzes the legal framework, held parallel with a similar practice in the Eastern Partnership countries.

Key words: CIB, plans for institutional reform, the countries of the Eastern Partnership, the Association Agreement between Ukraine and the EU, Europeanization.

Постановка проблеми. Одним з актуальних завдань, що стоїть перед Україною, є реформування системи державного управління, яка повинна бути спроможною впроваджувати положення майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, у тому числі щодо поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ). Значною мірою підвищенню інституційної спроможності вітчизняних органів державної влади сприяє використання інструментів ЄС, основними з яких є:

- Європейський інструмент сусідства та партнерства (ЄІСП / ENPI), що надає допомогу у сфері транскордонного та міжрегіонального співробітництва між Україною та державами-членами ЄС;

- Twinning - інструмент, за допомогою якого надається підтримка в адаптації законодавства до норм та стандартів ЄС, обмін досвідом між державними службовцями країн ЄС та України;

- TAIEХ - технічна допомога і механізм обміну інформацією (здійснюються цільові консультації і підтримка).

Вищезазначені інструменти є успішними за умови, якщо:

- безпосередньо відповідають потребам бенефіціара;
- реалістичні, здійсненні та зосереджені на конкретних проблемах;
- орган-бенефіціар повністю залучений до реалізації;
- достатня спроможність бенефіціара для реалізації проекту;
- висока якість експертної допомоги з боку країн-членів ЄС.

Проте, як свідчить досвід, при використанні інструментів ЄС у деяких органах державної влади забезпечення вищезазначених умов не завжди є можливим. Також успішність реалізації окремого проекту не обов'язково гарантує досягнення відчутного ефекту в інших органах державної влади та незворотності досягнутих змін. Завдяки початку реалізації програми Всеохоплюючої інституційної розбудови в Україні та країнах Східного партнерства розпочався новий якісний етап системного використання інструментів ЄС.

Вивченню проблемного поля в сфері трансформації та адаптації державного управління до процедур, норм, стандартів ЄС присвячена значна кількість наукових праць. Ці питання стали темою наукових досліджень вітчизняних фахівців, таких, як В.Авер'янов, Н.Гнидюк, І.Грицяк, В.Дзюндзюк, М.Канавець, Н.Колісніченко, І.Кравчук, Я.Малик, Я.Мудрий, О.Оржель, Л.Прокопченко, О.Руденко, О.Рудік, Н.Рудік, С.Ситник, В.Стрельцова, В.Толкованов та ін. Проте осмислення сучасного етапу інституційної розбудови в країнах Східного партнерства та реалізації програми Всеохоплюючої інституційної розбудови, її значення в процесах європеїзації поки що належно не висвітлені в науковій літературі.

Метою статті є аналіз вітчизняної практики та узагальнення досвіду країн Східного партнерства щодо реалізації програми Всеохоплюючої інституційної розбудови, визначення передумов її успішної реалізації, можливих ризиків та загроз імітації її впровадження.

Виклад основного матеріалу. Україна є ключовою країною-партнером Європейського Союзу. Одним із пріоритетів Європейського Союзу щодо України є сприяння успішному проведеному адміністративній реформі. На думку директора Директорату F з питань європейської

політики сусідства ЄС Маркуса Корнaro, "необхідно займатися не тільки так званими вертикальними реформами, які стосуються окремих сфер і видаються досить ефективними в презентаційному пакеті, а й трудомісткими горизонтальними реформами, що охоплюють усі сфери і забезпечують ефективність будь-яких перетворень".

Започаткування нового етапу таких реформ в Україні відбулося з прийняттям указів Президента України "Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади" [1] та "Питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади" [2]. Метою цих документів було створення передумов для усунення дублювання повноважень у системі центральних органів виконавчої влади, забезпечення скорочення чисельності управлінського апарату, підвищення ефективності державного управління.

Після завершення переговорного процесу щодо підготовки Угоди про асоціацію з Європейським Союзом перед українською владою чітко постали майбутні завдання, які потрібно буде вирішувати для реалізації взятих зобов'язань. Необхідними будуть глибокі реформи в системі державного управління та в більшості секторів економіки України, адаптація і пристосування внутрішнього національного законодавства, процедур, норм до норм, правил і стандартів ЄС, тобто необхідною є європеїзація вітчизняного державного управління. Реалізація цього процесу через програми інституційної розбудови відбувається у двох напрямках:

- через запровадження стандартів європейського врядування;
- забезпечення необхідної компетентності державних службовців для європейської інтеграції [13, с. 117].

Створення передумов для цього якраз і має забезпечити програма Всеохоплюючої інституційної розбудови, яка була запропонована Європейською Комісією у рамках ініціативи "Східне партнерство".

Програма Всеохоплюючої інституційної розбудови (Comprehensive Institution Building Programme - CIB) - це програма середньострокового планування та виконання, яка розроблена спільно Європейською Комісією та урядом України з метою надання допомоги Україні щодо інституційної розбудови та розвитку обмеженої кількості ключових інституцій, або груп інституцій, відповідальних за підготовку умов для впровадження майбутніх угод між Україною та ЄС [8, с. 31]. Вона відповідає пріоритетам, визначеним Президентом України у таких ключових документах, як "Програма економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" та "Національний план дій на 2012 р. щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава".

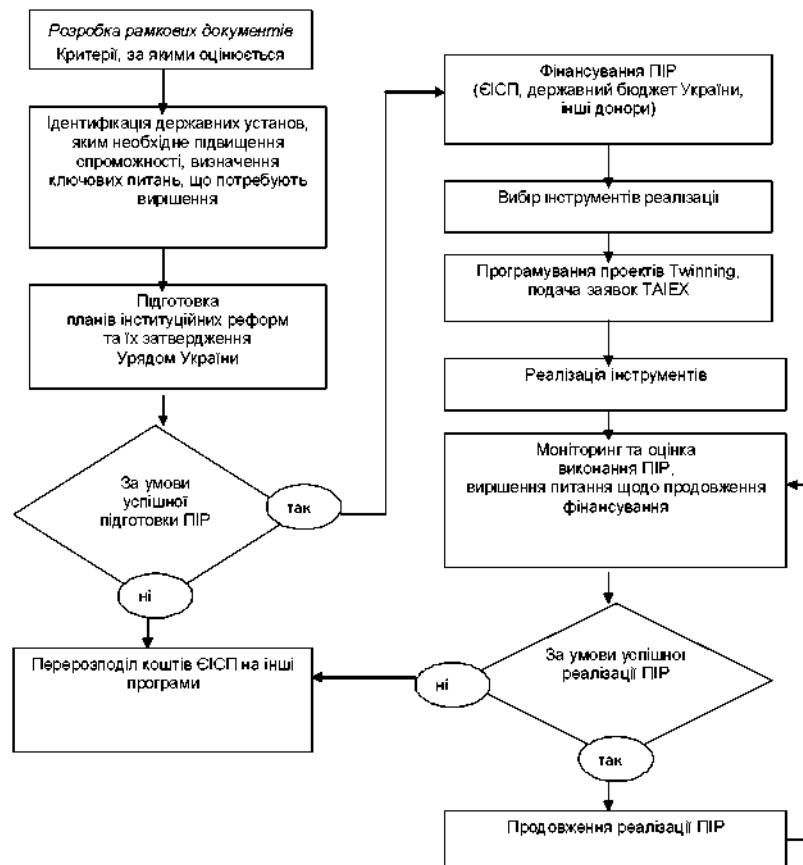
Фінансування реалізації програми CIB буде відбуватися в рамках Національної індикативної програми для України (НІП) на 2011-2013 роки з коштів Європейського інструмента сусідства та партнерства (ЄІСП). Для цього передбачається виділити 43,37 млн євро [8, с. 9]. Загалом же для шести країн Східного партнерства на реалізацію програми CIB протягом 2010-2013 рр. передбачено 175 млн євро. Також у разі необхідності підтримки реформ можуть бути залучені кошти з інших джерел. Проте однією з обов'язкових умов є фінансова участь кожної з країн, які реалізують програму CIB. Якщо ж програму CIB не буде погоджено або відбудеться затримка в її реалізації, виділені кошти будуть повністю чи частково перерозподілені на інші програми. Також можливий перерозподіл фінансових ресурсів у разі виявлення відсутності запланованих реформ під час щорічного моніторингу виконання програми CIB, який будуть спільно проводити Європейська Комісія та національні уряди.

Механізм реалізації програми CIB передбачає гнучке та адаптивне реагування на зміни в системі державного управління та ефективність реалізації самої програми на попередніх етапах (див. рисунок). Важливе місце в реалізації CIB займає стратегічне планування, а це потребує значної координації між різними органами державної влади. Також значну увагу потрібно приділяти проведенню переговорів, вибору конкретних інструментів, безпосередньому співробітництву з донорами та звітуванню не лише про освоєні фінанси і реалізовані заходи, а й про досягнуті результати.

Ще однією обов'язковою умовою щодо реалізації Програми CIB є розробка та затвердження національними урядами планів інституційних реформ (ПІР). У підготовці ПІР повинні брати участь всі зацікавлені сторони. В них мають бути визначені пріоритети та цілі щодо модернізації, заходи, які будуть вжиті, нормативно-правові акти, що будуть розроблені, джерела фінансування та ресур-

си, які будуть надані [7, с. 5]. Підтримка Європейської Комісії в розробці ПІР здійснюється у рамках поточних проектів у відповідних секторах, що фінансуються ЄС шляхом коротко- та середньострокової підтримки шляхом надання технічної допомоги, цільових місії SIGMA та TAIEХ.

Конкретний вибір інструментів, необхідних для впровадження програми СІВ, буде здійснено після підготовки відповідними державними органами ПІР. Планується, що основним таким інструментом має бути Twinnig. Також будуть задіяні інші важливі інструменти ЄС, зокрема: TAIEХ; консультації експертів; тренінгові програми для працівників відібраних органів державної влади, в тому числі з питань Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та ПВЗВТ; адміністративні стажування за кордоном (у країнах-членах ЄС) та місії представників країн-членів ЄС в Україну, підтримка координаційного органу програми СІВ; технічна допомога, постачання певного обладнання, що відповідає нормам ЄС, і створення спеціалізованої інфраструктури, необхідної для його роботи.



Механізм реалізації програми СІВ

Концепція програми СІВ передбачає:

- тісний зв'язок між інституційною розбудовою та двостороннім діалогом залучених сторін;
- структурований середньостроковий підхід до інституційної розбудови;
- співробітництво між країнами Східного партнерства, Європейською Комісією, країнами-членами ЄС та іншими донорами.

Основні принципи програми СІВ в Україні [7, с. 6]:

- спільна розробка, спільна власність та спільна реалізація програми СІВ;
- використання існуючих інструментів ЄС, у тому числі Twinning і TAIEХ, та взаємодоповнюваності з іншими програмами ЄСП;
- відповідність національним зусиллям щодо проведення реформ, зокрема пов'язаним із реформою державного управління;
- зосередження на горизонтальних і вертикальних (галузевих) викликах, пов'язаних з підготовкою Угоди про асоціацію та її реалізацією, включаючи ПВЗВТ;
- сприяння впровадженню Порядку денного асоціації Україна - ЄС;
- послідовність у контексті НІП.

Також варто зазначити, що оскільки в майбутній Угоді про асоціацію визначальним є акцент на регуляторному наближенні у ряді секторів, то і завданням Програми СІВ повинно стати сприяння у запровадженні "Циклу регуляторного наближення", який включає підготовку та прийняття нормативно-правового забезпечення, його впровадження та забезпечення дотримання, а також моніторинг і оцінку.

Підготовчі заходи з реалізації програми СІВ в Україні розпочались у 2010 р. Під час робочих зустрічей представників української сторони та Європейської Комісії щодо розробки рамкових документів майбутньої програми СІВ необхідними умовами було визначено компліментарність її складових до зусиль Уряду України у напрямі здійснення адміністративної реформи, орієнтація на пріоритети, що випливають з Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, включення питань електронного урядування та навчання персоналу і необхідність розбудови основних складових інституційної спроможності органів державної влади, а саме, визначення місії, удосконалення системи та структури, оновлення та модернізація функцій, процедур, регламентів, стандартів, розвиток людських ресурсів.

Спочатку для розгляду та включення до програми СІВ українською стороною було запропоновано 7 проектів, серед яких були 3 горизонтальні (з питань підтримки органів державної влади щодо реалізації положень майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, розбудови системи електронного урядування та створення Регіонального тренінгового центру з питань європейської інтеграції) та 4 вертикальні проекти (у сферах міграції, санітарних та фітосанітарних питань, державної допомоги та навчання суддів).

Підсумком проведеної роботи стало схвалення Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Європейською Комісією щодо Рамкового документа програми Всеохоплюючої інституційної розбудови [7]. Цим документом було визначено пріоритетні сфери для проведення реформ та ключові інституції, які потрібно посилити.

Наступним кроком у цьому напрямі стало призначення Головного управління державної служби України координатором програми СІВ та затвердження Плану заходів щодо підготовки ППР у чотирьох сферах: здійснення санітарних та фітосанітарних заходів; державної допомоги; міграції; сприяння виконанню майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [3].

Першочерговість проведення інституційних реформ у цих чотирьох секторах зумовлена їх роллю у сприянні реалізації майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. На сьогодні вже прийнято ППР у трьох сферах та розроблено проект плану інституційної реформи у сфері моніторингу та контролю державної допомоги.

З метою підготовки планів інституційної реформи Національним агентством України з питань державної служби було проведено функціональне обстеження та вивчення потреб центральних органів виконавчої влади, що мають повноваження у визначених сферах. Паралельно розроблялися концепції державної політики.

При підготовці остаточного варіанта ППР у сфері міграційної політики було вирішено об'єднати його разом з планом заходів з реалізації концепції державної політики в цій сфері. Після прийняття розпорядженням КМУ "Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції державної міграційної політики" було утворено тимчасову Міжвідомчу комісію з питань формування та реалізації державної політики, Координаційну раду щодо впровадження плану інституційної реформи та робочу групу з питань реалізації ППР у міграційній сфері [4].

У сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів Нацдержслужбою України було підготовлено проекти розпоряджень КМУ "Про схвалення Концепції інституційної реформи у сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів" та "Про схвалення Плану інституційної реформи у сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів". Остаточна редакція плану інституційної реформи у цій сфері була затверджена розпорядженням КМУ "Про затвердження плану заходів щодо проведення інституційної реформи у сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів" [5]. Метою реалізації запланованих заходів є підвищення результативності та ефективності системи державного управління у сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів, зокрема безпечності харчових продуктів, та приведення її у відповідність з вимогами ЄС.

10 жовтня 2012 р. на засіданні уряду України розпорядженням "Деякі питання проведення інституційної реформи у сфері виконання майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом" [6] було схвалено ППР та Концепцію інституційної реформи у сфері виконан-

ня майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, в якій, зокрема, передбачено визначення в усіх центральних органах виконавчої влади окремих структурних підрозділів з питань європейської інтеграції та підвищення рівня їх кадрового забезпечення.

Метою програми СІВ у сфері моніторингу та контролю державної допомоги є: розвиток інституційної спроможності інвентаризації та контролю за наданням державної допомоги; забезпечення засад функціонування прозорої системи державної допомоги суб'єктам господарювання, спрямованої на мінімізацію негативного впливу державної допомоги на конкуренцію та міжнародну торгівлю; підвищення кваліфікації представників органів державної влади. Нацдержслужбою України разом з іншими зацікавленими центральними органами виконавчої влади підготовлено проект плану інституційної реформи у сфері моніторингу та контролю державної допомоги. Але остаточно прийняти цей ПІР вирішено після прийняття Закону України "Про державну допомогу суб'єктам господарювання".

Отже, можна зробити висновки про те, що вже на початковому етапі реалізації програми СІВ в Україні виникали ефекти синергії та компліментарності. Сьогодні перед органами державної влади стоїть завдання вибору конкретних інструментів, необхідних для впровадження програми Всеохоплюючої інституційної розбудови. Від реалізації цього етапу значною мірою залежить успіх впровадження європейських стандартів у вітчизняну систему державного управління.

Для успішної реалізації інституційних реформ та підвищення ефективності механізму координації євроінтеграційної політики в Україні важливим є врахування досвіду країн Східного партнерства щодо використання інструментів ЄС. Так, починаючи з 2004 р. із більше ніж 220 проектів Twinning, які були зареєстровані в 12 країнах-сусідах ЄС, 50% проектів були впроваджені в країнах "Східного партнерства" [12].

Варто зазначити, що на сьогодні більшість з цих країн вже підготували ПІР або перебувають на етапі їх завершення. По деяких ПІР вже розпочалися вибір та програмування інструментів. Реалізуючи програми СІВ, кожна з країн Східного партнерства вибирає ті сфери, які, на її думку, є першочерговими, та зміни, що максимально сприятимуть підвищенню її спроможності реалізувати майбутні угоди про Асоціацію (табл. 1).

Таблиця 1

Основні сфери реформ, включені до програм СІВ

	Вірменія	Азербайджан	Грузія	Молдова	Україна
Кординатор СІВ	Міністерство економіки (у співпраці з Міністерством закордонних справ)	Міністерство закордонних справ щодо питань Рамкового документа та політичного управління Міністерство економічного розвитку щодо питань реалізації ПІР	Заступник прем'єр Міністра і Міністр Європейської та Євро – атлантичної інтеграції	Державна Канцелярія Уряду	Національне агентство України з питань державної служби
Основні сфери реформ	1. Політична асоціація і економічна інтеграція (переговори про Угоду) (AA) 2. Юстиція, свобода, безпека (JLS) 3. Переговори про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (DCFTA)	1. Переговори щодо Угоди про асоціацію та економічні і торговельні відносини 2. Юстиція, безпека, в тому числі спрощення візового режиму та реадмісія 3. Посилення підготовки на держ. службі з акцентом на питаннях євроінтеграції	1. Переговори про Угоду та координація 2. Демократичні наглядові органи 3. Торгівля і переговори щодо ЗВТ	1. Державна адміністративна реформа 2. Верховенство закону і права людини 3. Підготовка Республіки Молдова з урахуванням майбутньої ЗВТ	1. Виконання майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС 2. Санітарні та фітосанітарні заходи 3. Державна допомога 4. Міграція
Прийняття ПІРів	Прийняті всі 3 ПІР	Прийняті 2 з 3-х ПІР	Прийняті всі 8 ПІР	Прийняті 9 з 13 ПІР (Стратегічні плани розвитку)	Прийняті 3 з 4-х ПІР

Вартим уваги є досвід Вірменії щодо організації підготовчого етапу в рамках програми СІВ. Для визначення основних сфер, в яких потрібно здійснювати реформи, було проведене спеціальне дослідження. Експерти разом із зацікавленими сторонами працювали протягом одного тижня в різних органах державної влади. Результатом стало визначення стратегічних напрямів та органів державної влади, які найбільше потребують залучення допомоги ЄС щодо їх інституційної розбудови. Національним координатором (яким є Міністерство економіки) створено колективний орган, до складу якого входять керівники всіх державних органів, залучених до програми СІВ з метою проведення моніторингу її реалізації. Також особливістю підготовчо-

го етапу в цій країні була підготовка одного загального плану для всіх трьох кластерів, які взаємно пов'язані та не можуть бути реформовані незалежно один від одного.

В кожному з кластерів виділено кілька основних напрямів реформування (табл. 2). Що ж до розподілу фінансування, то найбільшу суму коштів планується виділити на реалізацію напрямку, пов'язаного з підготовкою до переговорів щодо DCFTA (60-70%). Фінансування реформ в кластерах AA та JLS передбачено відповідно 10-15% та 20-25% від загального бюджету програми СІВ.

Таблиця 2

Основні напрями реформування, передбачені в ПІР програми СІВ Вірменії [11]

AA	JLS	DCFTA
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Створення Центру з інформаційних, комунікаційних питань та технічного сприяння; ➢ Впровадження системи "Е-Регістру" в МЗС для забезпечення електронних консульських послуг; ➢ Підтримка Дипломатичної школи МЗС; ➢ Підтримка Інституційних рамок; передбачених Угодою про асоціацію з інституційної розбудови для дипломатів та державних службовців з питань, пов'язаних з ЄС; ➢ Підвищення спроможності Центру перекладів Міністерства юстиції 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Загальна координація; ➢ Доступ до правосуддя, неупередженість судової влади; ➢ Міграція, надання притулку та управління кордонами; ➢ Реформи сфери прокуратури; ➢ Реформування поліції 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Загальні питання / загальна координація; ➢ Права інтелектуальної власності; ➢ Сантарні та фітосанітарні заходи; ➢ Технічні бар'єри у торгівлі

Отже, на прикладі досвіду Вірменії бачимо, що, перебуваючи лише на початковому етапі, програма СІВ вже викликає ефект синергії, сприяє налагодженню горизонтальних комунікацій між різними органами державної влади та є тією рушійною силою, яка в подальшому може сприяти створенню необхідних умов для реалізації Угоди про асоціацію.

Висновки.

Програма Всеохоплюючої інституційної розбудови може стати суттєвим допоміжним практичним інструментом адміністративних реформ в Україні

Визначальною рисою програми СІВ є її компліментарність з ЄІСП та можливість залучення допомоги ЄС із широкого кола питань інституційного розвитку.

За допомогою комплексного та системного підходу використання інструментів ЄС програма СІВ дасть змогу вибраним установам наприкінці строку її виконання взяти на себе зобов'язання, що будуть випливати з угод, укладених між Україною та ЄС. Успіху реалізації як цілісної програми СІВ, так і окремих її інструментів, сприятиме:

- врахування більш повної інформації ще до початку імплементації окремих проектів Twinning;
- відбір тільки реалістичних, здійснених проектів, які зорієнтовані на вирішення конкретних проблем в рамках розроблених планів інституційних реформ;
- краща оцінка потреб органів-бенефіціарів з врахуванням їх майбутньої відповідальності за реалізацію нових зобов'язань в процесі впровадження майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС;
- краще оцінювання реальної спроможності органу-бенефіціару щодо реалізації конкретних проектів;
- врахування спроможності персоналу та можливість включення компонентів фахової підготовки як складових Twinning проектів;
- фінансова мобільність між різними задіяними інструментами ЄС.

Серед основних перешкод, що не сприяють реалізації програми СІВ, можна виокремити:

- залучення великої кількості установ та учасників з необхідністю горизонтальних комунікацій між ними та модернізацією функцій координації;
- відсутність можливості реалізації повного циклу регуляторного наближення у ряді секторів;
- проблеми з фінансовим забезпеченням, зокрема через відсутність співфінансування з бюджетів країн Східного партнерства;
- недостатню кількість державних службовців, залучених до реалізації програми СІВ, або недостатній їх фаховий рівень;
- недостатню спроможність вітчизняної системи фахової підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в реальному часі виявляти актуальні потреби та оперативно їх задовольняти;
- перешкоди, що виникають в окремих сферах, визначених як пріоритетні для ефективної реалізації нової Угоди про асоціацію.

Для успішного впровадження програми СІВ на території України необхідно:

- вивчати та використовувати досвід реалізації програми СІВ та конкретних інструментів ЄС, які були реалізовані в інших країнах Європейської політики сусідства;
- розвивати регіональну мережу між країнами ЄПС з метою отримання та обміну досвідом щодо впровадження інструментів ЄС;
- створити національну систему менеджменту знань, в якій акумулювати всі напрацювання, отримані в процесі реалізації програми СІВ, з метою поширення інституційної трансформації на всю вітчизняну систему державного управління, в тому числі і на регіональному рівні;
- розпочати підготовку нового проекту Twinning у Національній академії державного управління при Президенті України, метою якого було б створення системи оперативної діагностики потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців та професійна підготовка персоналу органів державної влади, задіяних в реалізації програми СІВ відповідно до нових завдань, які постають перед ними;
- сприяти підвищенню рівня обізнаності та поінформованості громадськості про реалізацію програми СІВ в Україні.

Список використаних джерел

1. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 9 груд. 2010 р. № 1085/2010 // Уряд. кур'єр. - 2010. - № 234.
2. Питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 6 квіт. 2011 р. № 370/2011 // Уряд. кур'єр. - 2011. - № 66.
3. Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу "Східне партнерство" : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листоп. 2010 р. № 2078-р // Уряд. кур'єр. - 2010. - № 221.
4. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції державної міграційної політики : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 жовт. 2011 р. № 1058-р // Уряд. кур'єр. - 2011. - № 214.
5. Про затвердження плану заходів щодо проведення інституційної реформи у сфері здійснення санітарних та фітосанітарних заходів : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 черв. 2012 р. № 415-р // Уряд. кур'єр. - 2012. - № 136.
6. Деякі питання проведення інституційної реформи у сфері виконання майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 жовт. 2012 р. № 767-р // Уряд. кур'єр. - 2012. - № 193.
7. Меморандум про взаємодію між Урядом України та Європейською комісією щодо Рамкового документа Програми Всеохоплюючої інституційної розбудови [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.center.gov.ua/golovna/download-document.html?gid=1342
8. Національна індикативна програма на 2011-2013 рр. / Європейський інструмент сусідства та партнерства [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/eu_ua/2011_enpi_nip_ukraine_uk.pdf
9. Віталє Серена. СІВ. Всеохоплююча інституційна розбудова: ініціатива "Східне Партнерство" : матеріали Шостої щорічної регіональної конференції з питань інституційної розбудови. - К., 2012.
10. Гнидюк Н. А. Розширення ЄС та досвід реформ країн Центрально-Східної Європи у контексті приєднання до ЄС : навч. посіб. / Н. А. Гнидюк, С. В. Федосюк ; за заг. ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого та ін. - К. : Міленіум, 2009.
11. Говсепян Амаля. Програма всеохоплюючої інституційної розбудови: досвід Вірменії / Амаля Говсепян // Матеріали Шостої щорічної регіональної конференції з питань інституційної розбудови. - К., 2012.
12. Крістоф Інґелс. Twinning і TAIEX у Європейській політиці сусідства (з акцентом на "Східне Партнерство") / Крістоф Інґелс // Матеріали Шостої щорічної регіональної конференції з питань інституційної розбудови. - К., 2012.
13. Оржель О. Ю. Європейське врядування як чинник згуртування Європейського Союзу: теоретико-методологічні засади : монографія / О. Ю. Оржель. - К. : НАДУ, 2012. - 236 с.
14. Матеріали сайту Національного агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/storinki-sigma/programa-vseohoplyuyuchoyi-instituciynoyi-rozbudovi.html>