

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОВАЛЬЧУК Христина Богданівна

**Інформаційне забезпечення діяльності органу
публічної влади. / Information support of the public
authority body activity**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21

Х. Б. Ковальчук



Науковий керівник:

д.н.д.у., професор, В. В.

Толкованов



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	
НАУКОВІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Інформація в системі ресурсного забезпечення органів публічної влади	6
1.2. Правові основи використання публічної інформації	
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2.	
МЕХАНІЗМ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	
2.1. Організація інформаційного забезпечення управлінських функцій	21
2.2. Документальне забезпечення функціональної діяльності органу публічної влади	29
2.3. Інформаційне забезпечення роботи з кадрами в органі публічної влади	34
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ ІІІ	
ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	40
3.1. Використання цифрових технологій в інформаційному забезпеченні органу публічної влади	40
3.2. Запровадження інструментарію контролінгу в інформаційному забезпеченні органу публічної влади	44
Висновки до розділу 3	49
Висновки	51
Список використаних джерел	55
Додатки	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Державний розвиток вимагає використання таких інформаційних технологій та процедур, які сприяють прийняттю обґрунтованих політичних, економічних та соціальних рішень та досягненню намічених кінцевих результатів управлінської діяльності. Сучасні інформаційні технології є своєрідним ключем до використання потенціалу державного управління на користь сталого соціально-економічного розвитку нашої країни та запобігання кризовим ситуаціям.

Дослідження стану та динаміки державного управління в умовах формування інформаційного суспільства набуває актуальності для багатьох наук. Державна політика у галузі розвитку інформаційного суспільства та інформаційних технологій ставить комплекс нових завдань, які повинні виявити системність та механізми правового опосередкування інформаційно-управлінських зв'язків, врегулювати базові підстави для сталого функціонування органів публічної влади, державних та муніципальних установ, бізнесових структур, інститутів громадянського суспільства. Не менш важливо надати нового імпульсу реалізації конституційного права громадян на участь у державному управлінні завдяки доступності використання інформаційних ресурсів.

У процес формування та розвитку глобальних інформаційних систем і мереж найпомітнішою є система Інтернету. Міжнародні організації та міждержавні об'єднання активно сприяють поширенню єдиних стандартів інформаційно-управлінської діяльності. Виникає комплекс нових проблем, серед яких виділимо співвідношення національних та міжнародних регуляторів інформаційних процесів, баланс між дотриманням конституційних прав громадян та забезпеченням національної безпеки держави тощо. Мережеве спілкування громадян і організацій, як і сам Інтернет, потребують нових і незвичних засобів їх гарантування, регулювання та контролю.

Тому дослідження теоретико-правових та прикладних аспектів інформаційного забезпечення публічних інститутів є актуальним та становить як науковий так і прикладний інтерес.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є оцінка діючого механізму інформаційного забезпечення роботи публічних інститутів, надання публічних послуг та вироблення рекомендацій для його вдосконалення.

Реалізація визначеної мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути суть та наукові підходи до розуміння інформації як управлінського ресурсу;
- проаналізувати стан інформаційного забезпечення функціональної діяльності публічних інститутів;
- сформулювати найважливіші напрямки вдосконалення інформаційного супроводу управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є процес створення, примноження, зберігання, використання інформації.

Предметом дослідження є механізм інформаційного забезпечення роботи публічних інститутів на прикладі роботи установ реєстрації актів цивільного стану.

Методи і методика дослідження. Для досягнення окресленої мети й завдань у роботі було використано загальнонаукові та конкретні методи. Серед загальнонаукових – методи гносеологічного, системного, порівняльного, структурного аналізу для виявлення значимості інформаційного ресурсу в роботі владних інститутів наданні ними публічних послуг; серед конкретних методів варто виокремити – методи факторного, економічного, статистичного аналізу для виявлення стану та чинників інформаційного забезпечення органу державної влади.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, законопроекти, матеріали Державної служби статистики України, монографії, статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали круглих

столів, симпозіумів та конференцій з проблем публічного управління та надання публічних послуг.

Практичне значення полягає у виробленні рекомендацій для вдосконалення інформаційного супроводу управлінських рішень.

Апробація. Результати дослідження апробовані під час роботі III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р)., Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, 10 листопада 2022) [40, 41].

Структура та обсяги роботи. Робота містить 3 розділи, 7 параграфів, висновки до розділів та до роботи, список використаних джерел із джерел, додатків, рисунків, таблиць.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Інформація в системі ресурсного забезпечення органів публічної влади

Важливим джерелом ресурсного супроводу публічного інститутів є інформація, яка є основою функціональної діяльності і одночасно інструментом публічної звітності владних інститутів інструментом якісного надання ними публічних послуг.

В умовах цифровізації національної економіки інформаційне забезпечення публічного управління розвивається під впливом низки факторів:

- формування єдиного світового інформаційного простору та поглиблення процесів інформаційної інтеграції, підвищення рівня доступності, поширення та використання інформації, її реальне забезпечення технічними засобами;
- зростання ролі інформаційних ресурсів та інформаційно-комунікаційних технологій;
- формування та розвиток в економіці нових технологічних укладів, що базуються на масовому використанні інформаційних технологій, виробництво інформації в обсягах, необхідних та достатніх для забезпечення життєдіяльності та розвитку суспільного відтворення;
- формування економіки знань, зростання ролі та значення людського капіталу за рахунок розширення можливостей системи інформаційного обміну на міжнародному, національному та регіональному рівнях;
- посилення значущості проблем забезпечення інформаційної безпеки особистості, суспільства та держави.

Інформаційне забезпечення – одна з найважливіших функцій, якістю якої є визначальним фактором обґрунтованості прийняття управлінських рішень та ефективності функціонування системи публічного менеджменту. У динаміці інформаційне забезпечення як процес входить у поняття

"комунікація". Місце інформації в системі внутріорганізаційного менеджменту установ та організацій можна представити за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Місце інформації в системі адміністративного менеджменту

Функція менеджменту	Завдання інформаційного забезпечення
Аналіз ендогенного та екзогенного середовища	Виявлення стримуючих та стимулюючих чинників, потенційних небезпек та загроз
Планування	Розробка оптимістичних, реалістичних, песимістичних сценаріїв розвитку подій. Верифікація напрямів діяльності.
Прогнозування	Отримання значення зміни різного роду індикаторів, параметрів під впливом сприятливого та несприятливого впливу чинників.
Сратегування	Розробка різних типів стратегій розвитку. Моделювання економічних процесів. Розробка експертних моделей
Контроль	Виявлення відхилення фактичних показників від планових та з'ясування причин цього
Аудит	Перевірка економічності, ефективності, результативності управлінської діяльності
Мотивація	Розробка програм професіоналізації, бюджетування витрат на фінансову мотивацію персоналу
Комунікаційне забезпечення	Формування закритих та відкритих джерел інформації. Опитування, опрацювання звернень, результатів адвокатських компаній.

Примітка: побудовано автором на основі [21, 22].

Нині інформація розглядається як глобальний процес, пов'язаний з кардинальними змінами структури та характеру світового економічного та соціального розвитку, з переходом до нових поколінь наукомістких технологій, систем техніки та матеріалів та нових видів інформаційного обміну, що вирішально змінюють характер та умови життя людини.

Потоки інформації – сукупність повідомлень, об'єктивно відбивають розвиток господарського процесу, передані каналами зв'язку реалізації управління. Інформаційні потоки можуть бути:

- прямими, організованими від підсистеми управління до керованої підсистеми, наприклад, планові завдання, нормативи ресурсів;
- зворотними, організованими від керованої підсистеми до підсистеми, що управляє, наприклад, факт виконання завдання, використання ресурсів.

Визначальною ознакою публічної інформації є те, що вона має бути: заздалегідь зафіксована будь-якими засобами та на якихось носіях; перебувати у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації.

Розпорядниками публічної інформації є: державні органи; органи місцевого самоврядування; суб'єкти, що виконують владні управлінські функції згідно із законом та приймають рішення, обов'язкові для виконання; юридичні особи, які фінансуються з державного чи місцевого бюджетів; суб'єкти, що виконують делеговані владні повноваження щодо надання освітніх, оздоровчих, соціальних чи інших державних послуг; природні монополісти, і навіть ті суб'єкти господарювання, які займають домінуюче становище над ринком чи мають спеціальні, виняткові права; суб'єкти господарювання, які володіють інформацією: «про стан навколишнього середовища, про якість харчових продуктів та предметів побуту, про аварії, катастрофи, небезпечні природні явища та інші надзвичайні події, що сталися або можуть статися та загрожують здоров'ю та безпеці громадян, іншою інформацією, що представляє суспільний інтерес (суспільно необхідною інформацією)» [21].

«Доступ до публічної інформації забезпечується шляхом: систематичного та оперативного оприлюднення інформації в офіційних друкованих виданнях; на офіційних сайтах у мережі Інтернет; на єдиному державному веб-порталі відкритих даних; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом; надання інформації щодо запитів на інформацію (наприклад громадське звернення чи запит)» [41].

«Публічному оприлюдненню підлягає інформація про організаційну структуру, місію, функції, повноваження, завдання, напрями діяльності та фінансові ресурси (структуру та обсяг бюджетних коштів, порядок та механізм їх витрачання тощо); нормативно-правові акти, акти індивідуальної дії (крім внутрішньо організаційних), прийняті розпорядником, проекти рішень, що підлягають обговоренню, інформація про нормативно-правові засади діяльності; перелік та умови отримання послуг, що надаються цими органами, форми та зразки документів, правила їх заповнення; порядок складання, подання запиту на інформацію, оскарження рішень розпорядників інформації, дій чи бездіяльності; інформація про систему обліку, види інформації, що зберігає розпорядник; перелік наборів даних, що публікуються у формі відкритих даних; інформація про механізми чи процедури, за допомогою яких громадськість може представляти свої інтереси чи іншим чином впливати на реалізацію повноважень розпорядника інформації; плани проведення та порядок денний своїх відкритих засідань; загальні правила роботи установи; правила внутрішнього трудового розпорядку; звіти, у тому числі щодо задоволення запитів на інформацію; інформація про діяльність суб'єктів владних повноважень, а саме: їхнє місцезнаходження, поштова адреса, номери засобів зв'язку, адреси офіційного сайту та електронної пошти; прізвище, ім'я та по батькові, службові номери засобів зв'язку, адреси електронної пошти керівника органу та його заступників, а також керівників структурних та регіональних підрозділів, основні функції структурних та регіональних підрозділів, крім випадків, коли ці відомості стосуються інформації з обмеженим доступом; розклад роботи та графік прийому громадян; вакансії, порядок та умови проходження конкурсу на заміщення вакантних посад; перелік та умови надання послуг, форми та зразки документів, необхідних для надання послуг, правила їхнього оформлення; перелік та службові номери засобів зв'язку підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, та їх керівників, крім підприємств, установ та організацій, створених з метою конспірації, оперативно-розшукової діяльності; порядок

складання, подання запиту на інформацію, оскарження рішень суб'єктів владних повноважень, їх дій чи бездіяльності; систему обліку, види інформації, якою володіє суб'єкт владних повноважень; інша інформація не заборонена законом і та, що не складає державної таємниці» [9].

Інформація з обмеженим доступом поділяється на 1) конфіденційну інформацію; 2) таємну інформацію; 3) службову інформацію.

Обмеження доступу до інформації здійснюється відповідно до закону за дотримання сукупності таких умов:

- «виключно в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації чи прав інших осіб, запобігання розголошенню інформації, отриманої конфіденційно, або забезпечення авторитету та неупередженості правосуддя» [9];
- «розголошення інформації може завдати істотної шкоди цим інтересам;
- шкода від оприлюднення такої інформації переважає суспільний інтерес у її отриманні» [9].

За значимістю у процесах публічного управління інформація може бути класифікована наступним чином [4, с. 69]:

організаційна інформація – відомості про структуру органів публічного управління, а також про осіб, які обіймають посади в органах влади, пов'язані з прийняттям рішень;

нормативна інформація – відомості про нормативні правові акти, що визначають взаємодію громадян та організацій з державними інститутами та прийняття рішень в органах публічної влади;

облікова інформація – щодо бюджетування, реєстрації прав власності, адміністрування діяльності владного інституту.

адміністративна інформація – відомості про управлінські рішення, прийняті органами влади та управління у сферах їх ведення, включаючи

відомості про події у державних облікових системах, пов'язаних із підготовкою цих рішень.

Для використання в управлінських цілях інформація має бути повною, актуальною, достовірною, охоплювати весь спектр проблем, що цікавлять орган влади, збиратися регулярно, з певною періодичністю та в необхідних обсягах. Інформація повинна відповідати комбінації цілей, які ставить управлінська структура, з тими засобами, якими вона має намір їх досягати.

Її якісність та достатність дозволяють держструктурі мати перед собою дієвий план, визначати реальні та точні цілі управління.

Носіями інформації в державному управлінні – є публічні інститути, громадські організації, установи статистики, бібліотеки, архіви, інформаційні агенції, спецслужби, партійно-політичні та громадські структури, суб'єкти господарювання. У кожній такій структурі створено відповідний інформаційний супровід діяльності через внутрішній документообіг (внутрішні інформаційні потоки), і зовнішні (відкриті) інформаційні джерела, які отримує публічний інститут через систем комунікацій, функціонального впливу, між секторної взаємодії.

Сучасний етап використання інформаційних технологій пов'язаний із створенням такого інституційного середовища, що дозволить

вирішувати проблему задоволення потреб усіх сфер соціально-економічного розвитку у використанні розподілених баз даних;

здійснювати повну взаємодію загальнодержавних інформаційних інфраструктур через міжнародні мережі зв'язку з базами даних та знань;

здійснювати масштабне застосування інтегрованих систем обробки інформації;

використовувати системи масового інформаційного обслуговування населення через електронну пошту та Інтернет;

створювати конкурентоспроможні інтелектуальні виробництва інформаційних продуктів та послуг;

розвивати фундаментальні дослідження у галузі штучного інтелекту, що передбачає вирішення багатьох проблем;

створювати високопродуктивні обчислювальні засоби з нетрадиційною архітектурою (багатопроесорні, нейтронні, оптичні, молекулярні тощо);

сприяти співробітництву у сфері розвитку фундаментальних робіт у кооперації з міжнародними науковими центрами, створення відкритих "наукових парків" у галузі створення систем штучного інтелекту;

активно використовувати інформаційні мультимедійні технології у глобальному освітньому та інформаційному просторах.

Для ефективного інформаційного забезпечення установ та організацій інформаційними потоками необхідно управляти. У практиці менеджменту використовується техніка управління інформаційними потоками, яка є взаємопов'язаним комплексом технічних інструментів збору, обробки нагромадження, використання інформації в управлінні.

Виділяють засоби збору та реєстрації, передачі, введення, накопичення, обробки, виведення, відображення та розмноження інформації.

Засоби збору та реєстрації інформації здійснюють фіксацію первинної інформації в місці її виникнення на документальний або машинний носій (стрічки, диски) з одночасним отриманням машинного документа на принтері або дисплеї (моніторі).

Засоби передачі інформації здійснюють передачу інформації від джерела повідомлення до одержувача каналами поштового, телефонного, телеграфного, мобільного, оптичного, радіо або космічного зв'язку на значну відстань. Вони дозволяють суттєво скоротити час та швидкість передачі інформації в порівнянні з кур'єрським та поштовим зв'язком.

Засоби введення-виведення інформації призначені для введення вихідних даних в ЕОМ з голосу людини, ручних документів, магнітоносіїв та екранів дисплеїв, а також для виведення результативної інформації у вигляді мовної інформації, машинних документів на папері, екрані дисплеїв або тих самих магнітоносіїв.

Засоби накопичення інформації призначені для зберігання документальної інформації або систематизованої закованої інформації на машинних носіях із записом, що стирається (магнітні диски, дискети, стрічки, касети).

Засоби обробки інформації виробляють арифметичні та логічні операції над вхідною інформацією за заздалегідь складеною людиною програмами. Програма обробки може змінюватись і вдосконалюватись, за винятком програми обробки інформації у калькуляторах, у яких вона жорстко визначена конструкцією машини.

Засоби відображення інформації здійснюють подання алфавітно-цифрової та графічної інформації на мнемосхемі, екрані дисплея або у вигляді креслення на графобудівнику. Відображення інформації проводиться у разі командам ЕОМ чи з автономного накопичувача на магнітних дисках.

Засоби розмноження інформації виробляють виготовлення копій документів та креслень з можливою зміною їх геометричних розмірів. Засоби передбачають розмноження інформації з використанням спеціальних світло-, фото- та термочутливих паперів або плівок.

Останнім часом набули поширення універсальні засоби обробки інформації. Вони виконують одночасно кілька операцій обробки інформації та замінюють декілька пристроїв (тайм-менеджер, електронна записник, персональний комп'ютер, автоматизоване робоче місце, система автоматичного проектування тощо).

Комп'ютерні технології управління, що набули поширення в 90-х роках, займають домінуюче положення в сфері управління в ХХІ столітті. Ці технології стали справжнім досягненням і дозволили вирішити безліч завдань, пов'язаних із потребою в централізованих базах даних з віддаленим доступом, передачі даних на значну відстань та їх розподіленої обробки на різних комп'ютерах. З найвідоміших слід зазначити:

- мережеві технології (локальні, регіональні, глобальні);

- світові комунікаційні мережі – Internet, FEDWARE, BACS, UUCP, RELCOM та інші;
- телекомунікаційні мережі (електронна пошта, телеконференції, Microsoft Exchange та інші).

Цифровізація породжує нові джерела створення, примноження та поширення інформації. Цифровізація сприяє розвитку економіки, що призначена для створення ресурсів, а не лише для їх споживання; насичення фізичного світу засобами, системами електронно-комунікаційного обміну; створенню цифрових інформаційних платформ ефективності і конкурентоспроможності національних ринків та індустрій, нині це інструмент формування відкритого, демократичного інформаційного суспільства.

Цифровізація в інформаційному сенсі сприяє створенню українського інформаційного контенту, «відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії у цілому» [32].

Нові потоки інформації породжуються в результат активно використання розумних технологій. Так СМАРТ-спеціалізація «базується на багаторівневій співпраці, що передбачає спільні дії між місцевим, регіональним і національним інституціями через регіональні партнерства, співпрацю між урядовими установами і мережами, де забезпечується діалог на основі прийнятих стратегій» [21].

Наукові підходи до класифікації інформації можуть бути представлені в таблиці 1.2 і включають структурування інформації за способом представлення, джерелами отримання, технологією управління, способом використання, механізмом зберігання, тенденціями трансформації тощо.

Таблиця 1.2

Підходи до класифікації інформації можуть бути різними

Критерій класифікації	Види інформації
I. Способи подання інформації	Усна; звукова; числова; письмова; візуальна; тестова; графічна; аудіовізуальна; електронна, цифрова.
2. Способи формування інформації	Первинна, вторинна, змінна,

	дискретна, підсумкова
3. Джерело отримання інформації	Вхідна; вихідна; внутрішня; зовнішня
4. З позицій управління	Кадрова, фінансова, матеріальна, технічна, цифрова, комунікаційної взаємодії
5. Цінність інформації	Своєчасна, несвоєчасна; повна, неповна; вичерпна; достовірна
6. За видами супроводу системи адміністративного менеджменту	Нормативна, розпорядча, регламентаційна, юридична, контрольна, фінансово-економічна, довідково-аналітична
7. За програмним забезпечення. цифровою обробкою	Works інтегратор; Excel; Winword; Microsoft access, Opendatabot
8. За трансформацією	Конвергентна, транспарентна, інтегруюча, релевантна, комп'ютерна, цифрова

Примітка: складено на основі [2].

Інформація як управлінський ресурс повинна відповідати певним критеріям, наприклад корисності, своєчасності, доступності, актуальності, повноти представлення. Лише за таких умов можна приймати виважені управлінські рішення і адекватно реагувати на різного роду управлінські ситуації. В сучасних умовах інформація повинна бути релевантною до потреб промислової революції 4.0 та 5.0, тобто дозволяти виявляти унікальні характеристики і активи об'єкту управління, відображати результати впровадження нових методів управління, фіксувати співпрацю між різними суспільними інститутами, між регіональними та національними органами влади та неурядовим сектором, відображати інноваційну активність, супроводжувати стартапами, носити креативний характер.

2.2. Правові основи використання публічної інформації

Згідно Конституції України (Ст.34) [27] громадяни України мають право використовувати та поширювати інформацію у зручний для себе спосіб. Цей інструмент на сьогодні використовується переважно журналістами під час розслідувань, громадськими активістами та правозахисниками, однак це не виключає, що пересічний громадянин позбавлений такого права, якщо у нього виникла потреба, наприклад, отримати копію певного документа від міністерства чи органу місцевого самоврядування.

Право громадян на отримання інформації регулюється «Законами України "Про доступ до публічної інформації" та "Про відкритість використання публічних коштів"» [27].

Інформація виходить з офіційних сайтів державних органів та Єдиного веб-порталу відкритих даних.

Порядок обробки персональної інформації (зокрема, що відноситься до відкритих даних) визначено такими нормативно-правовими актами:

«Закон України "Про інформацію"» [27];

«Закон України "Про доступ до публічної інформації"» [27];

«Закон України "Про захист персональних даних"» [27].

У жовтні 2015 року було проведено реформу доступу до публічної інформації та введено поняття відкритих даних. Відповідно до ст. 101 Закону України «Про доступ до публічної інформації», відкриті дані можна трактувати як інформацію, яка подається у формі , яка може бути опрацьована доступними засобами, які можна зберігати, використовувати у зручний та необхідний спосіб. Персональна інформація, яка міститься у публічному доступі, обробляється відповідно до положень ст. 101 згаданого закону.

У ч. 2 цієї статті зазначено, що відкриті дані можуть бути використані будь-якою особою, у тому числі з комерційною метою, але це використання має бути передбачене у складі управлінської інформації, що генерується

користувачем. Однак відкриті дані можуть включати особисту інформацію (наприклад, місце реєстрації фізичної особи — підприємця).

Відповідно до ч. 3 цієї статті, публічна інформація, що містить персональні дані фізичної особи, публікується та надається за запитом у формі відкритих даних за дотримання однієї з наступних умов:

1. Персональні дані знеособлені.
2. Фізичні особи, чий персональні дані публікуються, дали згоду.
3. Надання та висвітлення інформації на доступних джерелах у законний спосіб.
4. Доступ до такої інформації є відкритим.

«Публічна інформація — це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, яка була отримана або створена у процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених Законом «Про доступ до публічної інформації»» [27]

Публічна інформація стосується такої інформації, «що тією чи іншою мірою на законних підставах опинилася у розпорядників. Це може бути як інформація ними створена у процесі реалізації повноважень, і інформація яку вони отримали від інших суб'єктів чи, наприклад, від органу правонаступником якого вони стали» [27].

«Щодо «відбито та задокументовано будь-якими засобами та на будь-яких носіях» у висловився Вищий адміністративний суд України у своїй Постанові Пленуму «Про практику застосування адміністративними судами законодавства про доступ до публічної інформації» від 29 вересня 2016» [27]:

«Збереження на матеріальних носіях як головна властивість інформації означає, що вона має бути викладена в письмовій, аудіовізуальній, електронній чи іншій матеріальній формі та зафіксована відповідно на папері, магнітній, кіно-, фотоплівці, оптичному диску чи іншому носії... З цієї властивості слід, що у момент виникнення правовідносин за нею публічна інформація має бути

заздалегідь готовим, зафіксованим продуктом діяльності. Закон не регулює відносин щодо створення публічної інформації; предметом його регулювання є діяльність із приводу інформації, яка вже існує (створена, отримана, перебуває у володінні) на момент виникнення конкретних інформаційних відносин щодо неї...» [27]

Відповідно Закону України «Про доступ до публічної інформації» (ст.13) у відкритому доступі є наступні типи інформації:

Інформація, яка є у розпорядженні владних інститутів та органів місцевого самоврядування;

Дані про використання бюджетних коштів юридичними особами, що фінансуються із державного, місцевих бюджетів;

інформація, пов'язана з виконанням особами делегованих повноважень суб'єктів владних повноважень згідно із законом чи договором, включаючи надання освітніх, оздоровчих, соціальних чи інших державних послуг;

інформація про умови постачання товарів, послуг та цін на них, якщо йдеться про суб'єктів господарювання, які займають домінуюче становище на ринку або наділені спеціальними чи винятковими правами, або є природними монополіями;

інформація про стан навколишнього середовища, про якість харчових продуктів та предметів побуту, аварії, катастрофи, небезпечні природні явища та інші надзвичайні події, що відбулися або можуть статися та загрожують здоров'ю та безпеці громадян;

інша інформація, що становить суспільний інтерес (суспільно необхідна інформація).

Публічною є вся інформація, яка знаходиться у державних органів чи органів місцевого самоврядування, кожен документ, лист, фотографія тощо. які не віднесені до: конфіденційної, секретної чи службової інформації відповідно до статті 6 Закону «Про доступ до публічної інформації»

Відповідно до положень частини другої статті 64 Конституції України в умовах військового стану можуть бути обмежені деякі конституційні права та

свободи громадян, зокрема право на вільний збір, зберігання, використання та розповсюдження інформації будь-яким способом.

Право на доступ до інформації в умовах воєнного стану може підлягати обмеженням, насамперед для захисту інтересів національної безпеки та територіальної цілісності держави. Наприклад, є пряма заборона щодо поширення інформації про спрямування, «переміщення зброї, озброєння та бойових припасів в Україну, рух, переміщення або розміщення Збройних Сил України або інших утворених відповідно до законів України військових формувань, оскільки за такі дії Законом України від 24 березня 2022 року № 2160 – IX встановлено кримінальну відповідальність» [27].

Отже можна стверджувати, що інституційне підґрунтя для різних організаційних аспектів створення, примноження та використання публічної інформації створено в Україні належним чином.

Процеси в інформаційній сфері найчастіше служать каталізатором для інших соціальних процесів. Тому інформаційна сфера представляє свого роду природний полігон для знаходження та відпрацювання нових прийомів та методів, у тому числі й у сфері забезпечення національної безпеки. У цьому полягає небезпека для подальшого розвитку суспільства: досягнення в галузі забезпечення інформаційної безпеки можуть бути використані як на благо, так і на шкоду, наприклад, для створення механізмів тоталітарного контролю, перед якими можуть померкнути сцени антиутопій Дж. Оруела.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження в розділі 1. Дали змогу зробити наступні висновки.

1. Нині немає єдиного визначення інформації як наукового терміна. З погляду різних галузей інформація – це певне знання, поняття, набір символів, трактування зрозуміле і доступне для всіх, повідомлення, юридичний документ, акт регламентування, аналітичний супровід, канал зв'язку,

ймовірнісна складова математичних розрахунків, інструмент конкурентного позиціонування, переконання, політичного впливу, захисту національних інтересів тощо.

2. В системі публічного управління інформація є основою вироблення та прийняття управлінських рішень, реалізації важелів управлінського впливу, відстеження результативності управлінського процесу, підставою для виконання владними інститутами публічних послуг.

В умовах цифровізації національної економіки інформаційне забезпечення формує єдиний урядовий інформаційний простір, сприяє поглибленню процесів інтеграції, трансформації, модернізації.

3. Сучасне інформаційне забезпечення публічних інститутів характеризується зростанням ролі інформаційних ресурсів та інформаційно-комунікаційних технологій; формуванням та розвитком нових технологій в рамках нових інформаційних технологій, виробництва інформації в обсягах, необхідних та достатніх для забезпечення життєдіяльності та розвитку суспільного відтворення; формуванням економіки знань, зростання ролі та значення людського капіталу за рахунок розширення можливостей системи інформаційного обміну на міжнародному, національному та регіональному рівнях; посиленням значомості проблем забезпечення інформаційної безпеки особистості, суспільства та держави.

Інформаційне забезпечення – одна з найважливіших функцій, якість якої є визначальним фактором обґрунтованості прийняття управлінських рішень та ефективності функціонування системи публічного менеджменту.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Організація інформаційного забезпечення управлінських функцій

Процес управління передбачає наявність зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управлінського впливу. Зворотний зв'язок дозволяє встановити, наскільки ефективним є чинний вплив на об'єкт. Найбільший інтерес представляє розгляд управлінських процесів в конкретних організаціях. На рівні окремо взятого органу процес інформаційного забезпечення можна структурувати у вигляді наступних етапів:

- виявлення потреби інформаційного супроводу для кожної із функцій адміністративного управління;

- створення інформаційної бази (цифрова, письмова форми), складовими якої мають бути: облікова, статистична, управлінська, нормативно-методична, юридична, документальна бази.

- забезпечення інформаційного супроводу як системи внутріорганізаційного менеджменту, так і функціональної діяльності публічного інституту, в тому числі і в основних комунікаційних процесів.

Зміст та процес управління розкривають основні функції. Під функціями управління розуміються найбільш типові, однорідні та чітко виражені види (напрями) діяльності керуючого суб'єкта, що відповідають змісту та службовим інтересам досягнення основних цілей керуючого впливу.

Функції управління можна класифікувати за різними ознаками: приналежності до різних видів управлінської діяльності, процесу управління, сферу впливу управлінської діяльності тощо. Усі вони характеризуються

певним складом інформації (показників, інформаційних повідомлень, інформаційних масивів).

В якості основних управлінських функцій науковці (Атаманчук Г.В., Монастирський Г.Л., Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Толкованов В.В., Шкільняк М.М.) виділяють як управлінські функції, що відображають найважливіші етапи організації управлінського процесу, такі як функції організації, планування, мотивації та контролю так і внутрішні та зовнішні функції управління.

Класично до функцій управління відносять: прогнозування (планування); організацію (формування системи управління та забезпечення її нормальної діяльності); координацію (забезпечення узгоджених дій різних учасників відносин у керованій сфері); регулювання (встановлення режиму взаємодії суб'єкта та об'єкта управління); розпорядництво (владне вирішення конкретних питань, що виникають у керованій сфері); контроль (спостереження функціонуванням керованої сфери).

За вилом та напрямком розрізняють: загальні, конкретні, спеціальні функції управління.

Спільними функціями управління вважаються такі, як прогнозування, планування, організація, оперативне управління, облік, контроль та регулювання, прийняття управлінських рішень. Загальні функції управління: здійснюються у кожній організації та кожному рівні управління; властиві управлінню будь-якої організації; поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності їх виконання у часі; відносно самостійні, і водночас тісно взаємодіють.

Конкретні (специфічні) функції дозволяють зреалізувати закріплені на законодавчому рівні функції владного інституту та якісно організувати процес надання публічних послуг. Кожна конкретна функція управління в організації є комплексною за змістом і включає загальні функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. Загальні та конкретні функції управління тісно пов'язані і є різними зрізами управління.

«Так публічні установи реєстрації актів цивільного стану здійснюють реєстрацію «народження; смерті; одруження; розірвання шлюбу; встановлення батьківства; зміни прізвища, імені, по батькові; приймають і розглядають заяви громадян про внесення змін, доповнень, поновлення, а також анулювання записів актів громадянського стану та у встановленому порядку зберігають актові книги» [27].

Здійснюються дані реєстраційні послуги відповідно до нормативно-правових актів, що регламентують надання публічних послуг:

«Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [66];

- «Закон України «Про цифрові публічні послуги» публічна послуга - це «юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, змінюються чи припиняються права та/або обов'язки суб'єкта звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» [66];

- «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021, який вступив в дію з 7 листопада 2021 року, який регламентує надання «електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг» [60]. Згідно даного Закону «електронна публічна послуга – це послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем

(у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [60];

- «Про електронні довірчі послуги» № 1591-ІХ від 30.06.2021, що вводиться в дію з 01 серпня 2022 року. «Цей Закон визначає правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, права та верифікує обов'язки суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг, а також правові та організаційні засади здійснення електронної ідентифікації» [69]. При цьому електронна довірча послуга відповідно до Статті 16 даного Закону – це послуга, яка надається на договірних засадах надавачами електронних довірчих послуг. «До складу електронних довірчих послуг входять: створення, перевірка та підтвердження удосконаленого електронного підпису чи печатки; формування, перевірка та підтвердження чинності сертифіката електронного підпису чи печатки; формування, перевірка та підтвердження чинності сертифіката автентифікації веб-сайту; формування, перевірка та підтвердження електронної позначки часу; реєстрована електронна доставка; зберігання удосконалених електронних підписів, печаток, електронних позначок часу та сертифікатів, пов'язаних з цими послугами. Кожна послуга, що входить до складу електронних довірчих послуг, може надаватися як окремо, так і в сукупності» [67].

Також варто зазначити, що правовий інформаційний супровід створюють Закони України «Про інформацію» та її захист [27].

Виходячи з суб'єктно-об'єктного підходу інформаційне забезпечення надання даних реєстраційних послуг здійснюється за певною архітектонікою (рис.1.1).

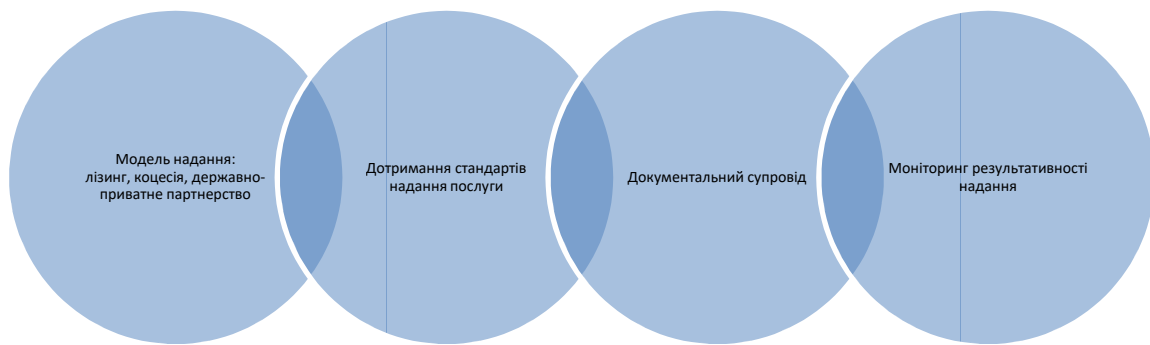


Рис.1.1. Трансмiсiйний механiзм iнформацiйного супроводу надання публiчної послуги публiчною установою реєстрацiї актiв цивiльного стану

Примiтка: побудовано автором

Можна виокремити такі ознаки iнформацiйного супроводу надання публiчних послуг:

- 1) адмiнiстративна послуга надається за бажанням особи;
- 2) послуга дозволяє зреалiзувати права особи;
- 3) публiчні послуги надаються публiчними органами державної влади та мiсцевого самоврядування за винятком тих, якi передаються приватним структурам за концесiйним договором;
- 4) кожна послуга оформляється у виглядi певного документу, адмiнiстративного акту;

Класифiкувати державнi послуги можна за рiзними ознаками за сферою використання, предметом послуги: соцiальна, адмiнiстративна, житлово-комунальна тощо. Щодо послуг, пов'язаних iз землею, то фактично iснує три види таких послуг: надання земельної дiлянки у власнiсть чи користування, реєстрацiя права власностi на землю та видача рiзноманiтних свiдоцтв.

При iнформацiйному супроводi надання публiчних послуг важливим є дотримання стандартiв iх надання. Під стандартами якостi державних послуг можна розумiти мiнiмальнi вимоги до надання адмiнiстративних послуг, якi повинен надавати адмiнiстративний орган, а також критерiї, за якими можна

оцінити, наскільки споживач адміністративних послуг задоволений їх наданням.

Такими мінімальними вимогами є ефективність, зручність, унікальність, справедливість, простота регламентування, прозорість, доступність тощо.

Якщо взяти державні служби відділів державної реєстрації актів цивільного стану відділів державної реєстрації міжрегіональних управлінь Міністерства юстиції України, які в даному дослідженні є суб'єктом надання державних послуг, то вони організовують свою діяльність відповідно до внутрішніх положень та регламентів.

«Управління державної реєстрації актів цивільного стану у Тернопільській області Управління державної реєстрації Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту у своїй діяльності керується Правилами державної реєстрації актів цивільного стану в Україні, затвердженими наказом від р. Міністерство юстиції України № 52/5 від 18 жовтня 2000 р. Міністерство юстиції України від 24 грудня 2010 р. N 3307/5), зареєстроване в Міністерстві юстиції України 18 жовтня 2000 р. за N 719/4940 та надає такі види державних послуг: державна реєстрація актів цивільного стану, права власності на нерухоме майно, юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, легалізація об'єднань громадян, інших громадських формувань, державна реєстрація друкованих ЗМІ та інформаційних агентств, порядок проставлення апостиля, видача витягів з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань у паперовій формі для проставлення апостиля» [65].

Інформаційний супровід реєстрації актів цивільного стану здійснюється згідно з «Законом України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» і «ґрунтується на принципах додержання законності, захисту прав і законних інтересів громадян та держави, додержання таємниці державної реєстрації актів цивільного стану, належного документального оформлення проведеної державної реєстрації. При цьому актами цивільного стану є події та дії, які нерозривно пов'язані з фізичною особою і започатковують, змінюють, доповнюють або припиняють її можливість бути суб'єктом цивільних прав та обов'язків» [65].

Організаційний супровід діяльності Управління ДРНТУЮ в Івано-Франківській області має лінійно-функціональний характер (рис.2.1). Інформаційний супровід функціональної діяльності передбачає ведення Реєстрів актів цивільного стану (див. додаток А).

Важливою складовою інформаційного забезпечення надання адміністративних послуг є супровід роботи зі зверненнями громадян, за який відповідає Департамент організаційної роботи, секторів документації. Даний департамент щомісяця аналізує та узагальнює інформацію про стан роботи зі зверненнями у Південно-Західному міжрегіональному управлінні Мін'юсту. За період 2022 року до Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ) надійшло – 3867 звернення (у 2019 році – 2347), збільшення кількості звернень пов'язане із збільшенням чисельності населення регіону, через вимушено переміщених осіб під впливом воєнного стану.

«Управління державної реєстрації Головного територіального управління юстиції в Івано-Франківській області та його територіальні підрозділи надають понад 60 адміністративних послуг дозвільного та реєстраційного характеру, використовуючи потенціал реєстрацій, ЦНАПів, електронних громадських приймалень, онлайн-чатів. диференційований підхід та покращення доступності послуг державної реєстрації. Проте в абсолютній більшості ЦНАП України, особливо в містах обласного значення та в новоутворених районних центрах, адміністративні послуги у сфері РАЦСів відсутні» [].

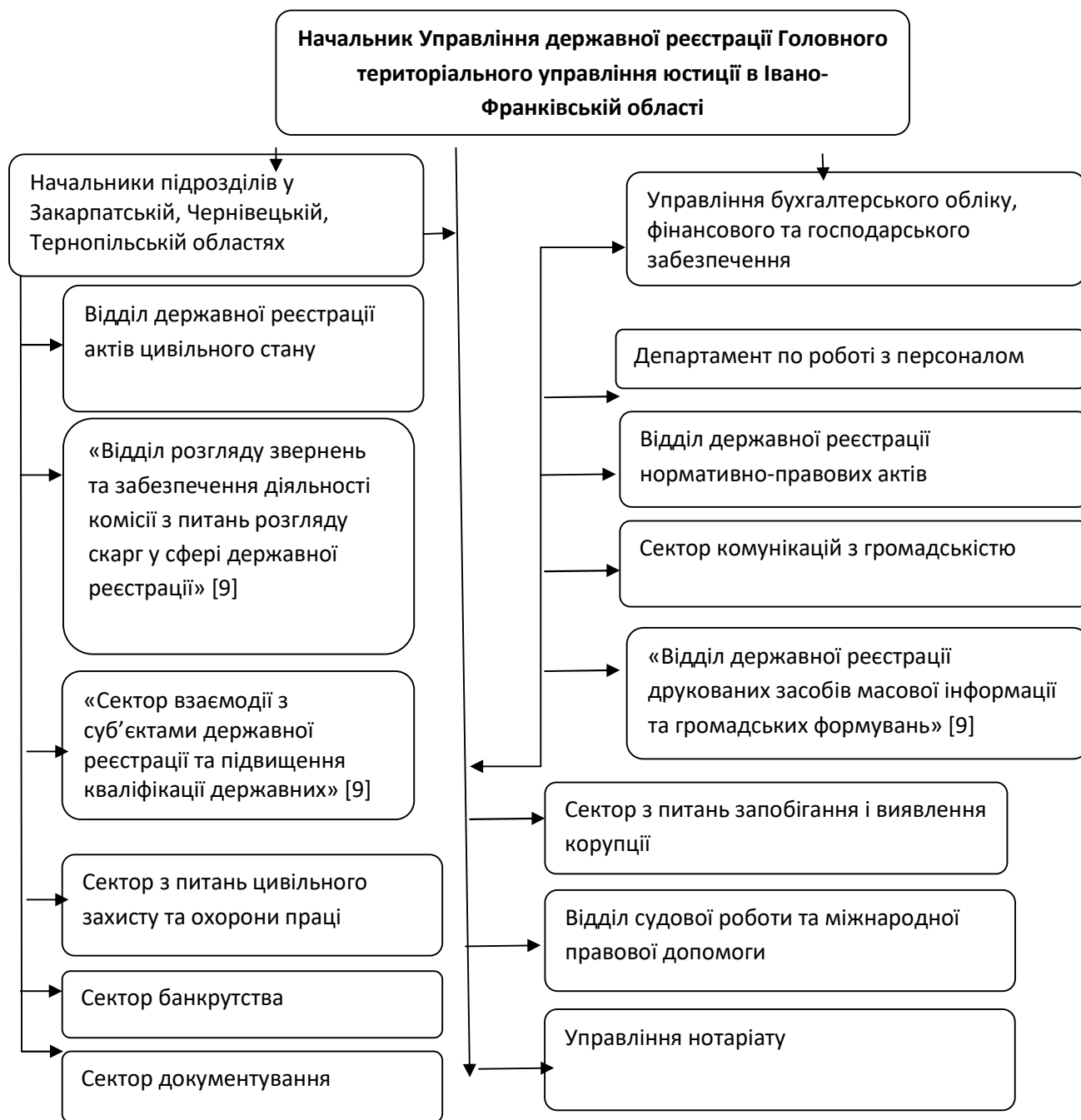


Рис.2.1. Організаційна структура Управління державної реєстрації Головного територіального управління юстиції в Івано-Франківській області

Примітка: побудовано на основі інформації Управління державної реєстрації Головного територіального управління юстиції в Івано-Франківській області.

Слід відмітити, що послуги в сфері реєстрації актів цивільного стану здійснюють 17 відділів ДРАЦСу та виконавчі органи сільських, селищних, міських рад, на які покладено делеговані повноваження у кількості відповідно 20, 14, 4 ради,

тому важливо забезпечувати комунікативну взаємодію. Їх діяльності та належний документальний супровід.

2.2. Документальне забезпечення функціональної діяльності органу публічної влади

Важливою складовою інформаційного забезпечення управлінського процесу в органі публічної влади є документація.

Головні завдання документального забезпечення управління лежать в площині систематизації та опрацювання документів незалежно від того, яким способом їх отримали і на яких носіях оформили. Для вирішення цього завдання використовують технології: обробки вхідної та вихідної кореспонденції; систематизації внутрішніх та зовнішніх документів; передачі (доведення) документальної інформації кінцевого користувача (виконавця); реєстрації документів та їх внесення до інформаційної бази даних компанії з урахуванням її внутрішньої організаційної структури; обробки та аналізу інформації; зберігання та використання окремих локальних груп документів.

Сучасна система документального забезпечення управління дозволяє легко реалізувати на практиці: розрахований на багато користувачів доступ з поділом за рівнями, можливість архівації та організації зберігання даних, роботу з декількома документопотоками, можливість аналізу та бізнес-логіки. Важливо, щоб ця система документообігу могла функціонувати з використанням вже наявних у компанії технічних засобів і програмних продуктів, що супроводжують її роботу, щоб не довелося закупувати нову техніку та програмне забезпечення.

Система документаційного забезпечення управління організації дозволяє вирішувати три завдання: розробки документів, їх оформлення, погодження, підписання та копіювання; організації документообігу, контролю руху та виконання, зберігання та використання документів; створення систематизованого архіву документів, в тому числі і цифрового (рис.2.2)

Перелік документів необхідних для державної реєстрації актів цивільного стану в досліджуваному органі здійснюється відповідно до Наказу Міністерства

юстиції № 506/5 від 15.02.2022, яким затверджений Перелік типових документів []. В цьому документі чітко визначені умови та терміни зберігання документів, вимоги до державної реєстрації актів цивільного стану, вимоги до формування реєстрів, каталогів актів, порядку видачі відповідних свідоцтв; регламентовано алгоритм внесення змін до записів в актах цивільного стану, регламентовано вимоги до оновлення та анулювання документів; верифіковано особливості обліку реєстраційних документів.

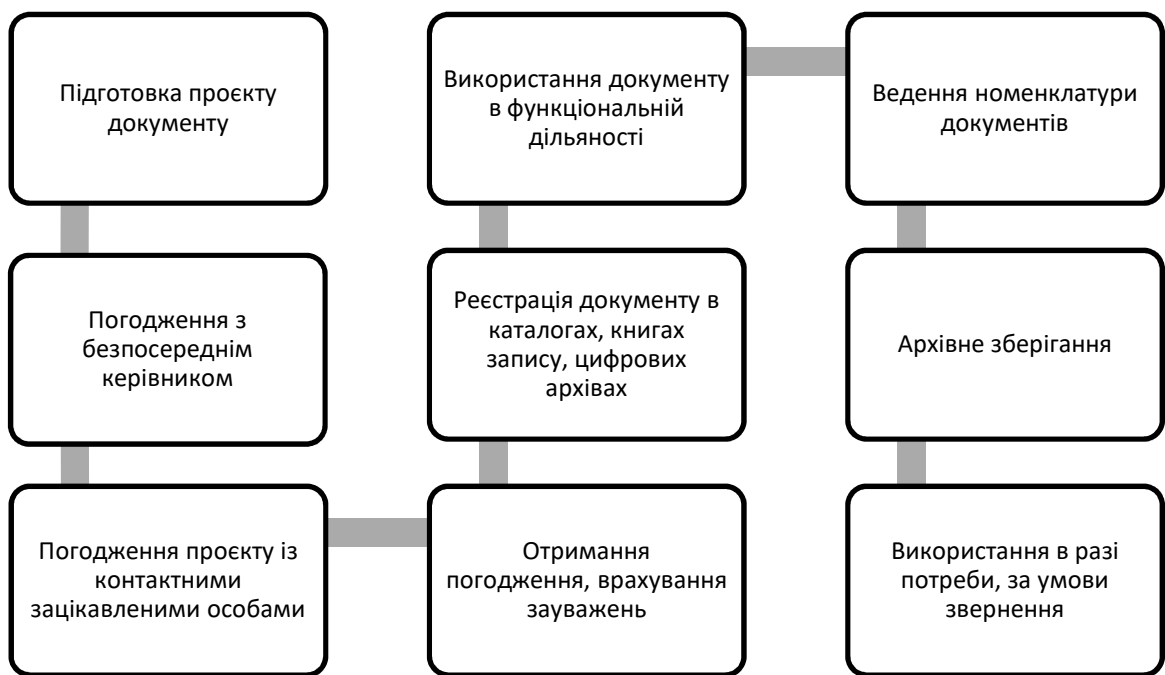


Рис.2.2. Алгоритм документального забезпечення управлінського процесу в органі державної влади

Примітка: побудовано автором.

Терміни зберігання є різними і залежать від типу документа, що реєструється, однак без дотримання вказаного терміну документи не можуть бути знищені раніше.

Наприклад заяви про визнання батьківства чи документи на усиновлення вимагають подання заяв «подружжя, заява сурогатної матері про згоду на запис подружжя батьками дитини; довідка про генетичну спорідненість батьків (матері чи батька) з плодом тощо), пред'явлені для державної реєстрації народження дитини при застосуванні репродуктивних технологій» [9]

підлягають зберіганню протягом 5 років. А от Книги реєстрації актів про встановлення батьківства зберігаються постійно.

«Строки зберігання у відділах державної реєстрації актів цивільного стану типової управлінської документації, зокрема з питань організації системи управління, планування, фінансування, обліку та звітності, роботи з кадрами, адміністративно-господарського обслуговування тощо, визначаються на підставі Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів, затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 12 квітня 2012 року № 578/5, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 17 квітня 2012 року за № 571/20884» [9].

Документальний супровід необхідний для якісного надання публічних послуг та оцінювання їх результативності, оцінювання роботи відділів державної реєстрації актів цивільного стану, обліку справ та класифікації документів, інформаційно-аналітичному забезпечення роботи експертних комісій, які створюються при міжрегіональних управліннях Міністерства юстиції України.

Документальне забезпечення державних послуг здійснюється державним органом на підставі інформаційної картки, форма якої затверджена наказом Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ) від 27.11.2020 № 252 /4 (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Інформаційна картка адміністративної послуги Тернопільського міськрайонного відділу ДРАДСУ

Інформація інститут надання адміністративної послуги та/або центру надання адміністративних послуг		
1	Місце розташування	46021 Тернопільська область м. Тернопіль вул. М. Грушевського, 8
2	Інформація щодо режиму роботи	понеділок 09:00 – 16:45 (державна реєстрація смерті) вівторок- п'ятниця 09:00 – 18:00 субота 09:00 – 16:45 неділя – вихідний день остання робочий день місяця – санітарний день

		обідня перерва 13:00 – 13:45
3	Телефон, адреса електронної пошти та веб-сайт	(0352) 52-66-86 vcs@tem.te.drsu.gov.ua https://pzmrujust.gov.ua/
Правовий супровід		
Умови отримання адміністративної послуги		

Важливою складовою документального супроводу управлінської діяльності є реєстрація актів загального цивільного стану. Динаміка надання публічних послуг з реєстрації документів вказує, що протягом 2021 року було зареєстровано 7312 актів про народження та 16841 акт про смерть, 5204 про шлюб (див. рис. 2.3). Для реєстрації актів ведуться спеціальні архівні метричні книги (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Документальний супровід реєстрації актів цивільного стану

Найменування регіону	Загальна кількість книг по в/ДРАЦС УДР МРУ Мін'юсту*	оформлення книг драцс у 2021 році	Отримано	Внесено зміни	не вико-ристано	Загальна кількість книг в архівах відділів ДРАЦС МРУ Мін'юсту*	Оформ-лення книг драцс у 2021 році	Кількість об'єднаних метричних книг /ДРАЦС УДР МРУ Мін'юсту	Кількість об'єднаних метричних книг в/ДРАЦС МРУ Мін'юсту
Тернопільська	11997	145	4429	4267	162	14631	139	5	32

Примітка наведено з використанням інформації [9].



Рис.2.3. Структура реєстраційних документів в інформаційному супроводі надання публічних послуг з реєстрації актів цивільного стану Тернопільським міськрайонним відділом ДРАДСу .

Примітка : складено на сонові інформації [].

Порушення, які можуть виникати у сфері документального забезпечення управління, як показує практика, можуть бути пов'язані з: недосконалістю регламентування внутрішніх процедур роботи з документацією та інформаційними ресурсами; невизначеністю організаційно-правового статусу діловодної функції та її недооцінкою; невідповідністю науково-методичного забезпечення; невідповідністю існуючих методик високим темпам розвитку інформаційних технологій та технічних засобів за відсутності стандартів та вимог до технічної оснащеності; недосконалістю технології процесів та процедур збору, формування, обробки та аналізу інформації, що зберігається в архівах, організації її руху у горизонтальному та вертикальному напрямках; недоліком кваліфікованих кадрів, які забезпечують управління документацією в організаціях.

2.3. Інформаційне забезпечення роботи з кадрами в органі публічної влади

Найважливішим фактором успішної функціональної діяльності владного інституту є кадри. Правильно вести облік кадрів, проводити їх кількісний та якісний аналіз повинні кадрові служби, відділ кадрів публічних установ та організацій. Інформаційне забезпечення даного процесу охоплює весь спектр фіксації відносин від конкурсного добору чи контрактного найму, до кадрового планування, рейтингування, оцінювання, відповідальності, фінансової мотивації, планування професіоналізації і аж до планування припинення службових відносин.

До факторів, що дозволяють оцінити мотивацію, слід віднести: умови праці; психологічний комфорт; матеріальну задоволеність; творчий рівень; умови дотримання безпеки праці (рівень охорони праці в організації); плинність кадрів; продуктивність праці (табл. 2.2). Для того, щоб оцінити результативність мотивації можна скористатися внутріорганізаційним анкетуванням або провести опитування з використанням цифрових інструментів, зокрема Google Forms для мережевого опитування

Опитування співробітників Тернопільського міськрайонного відділу державної реєстрації актів цивільного стану Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції нами проведено за десятибальною шкалою характеристики організації. Варто підкреслити, що опитування було анонімним і проводилось за допомогою Google Forms .

Наприклад у відділі реєстрації актів цивільного стану працює 5 осіб, кожен із них оцінювання інструмент мотивації за 10 бальною шкалою (наприклад фінансову мотивацію). Вийшло 45, середній бал складає 9.

Таблиця 2.2

Фактори, що впливають на мотивацію працівників Тернопільського міськрайонного відділу державної реєстрації актів цивільного стану

Фактори, що впливають на мотивацію	Середній показник у балах	Вагове значення критерію
Умови праці: Відділ державної реєстрації актів цивільного стану Сектор документування Сектор комунікацій з громадськістю Сектор з питань цивільного захисту та охорони праці Разом:	9 9 4 10 31	15%
Психологічний комфорт: Відділ державної реєстрації актів цивільного стану Сектор документування Сектор комунікацій з громадськістю Сектор з питань цивільного захисту та охорони праці Разом:	6 5 8 9 28	15%
Матеріальне задоволення: Відділ державної реєстрації актів цивільного стану Сектор документування Сектор комунікацій з громадськістю Сектор з питань цивільного захисту та охорони праці Разом	5 6 5 5 21	20%
Статусна мотивація: Відділ державної реєстрації актів цивільного стану Сектор документування Сектор комунікацій з громадськістю Сектор з питань цивільного захисту та охорони праці Разом	5 4 6 8 23	15%
Безпека: Відділ державної реєстрації актів цивільного стану Сектор документування Сектор комунікацій з громадськістю Сектор з питань цивільного захисту та охорони праці Разом	9 8 9 10 36	15%
Співмірне функціональне навантаження Відділ державної реєстрації актів цивільного стану Сектор документування Сектор комунікацій з громадськістю Сектор з питань цивільного захисту та охорони праці Разом:	6 6 7 7 26	20%

¹ Примітка: складено за результатами опитування працівників чотирьох структурних підрозділів .

За результатами оцінювання можна констатувати найнижчі показники за використання важелів статусної та фінансової мотивації праці. Виходячи з

даних, наведених у таблиці 2.2, розрахуємо середньозважену оцінку стану мотивації

$$31 \times 0,15 + 28 \times 0,15 + 21 \times 0,20 + 23 \times 0,15 + 36 \times 0,15 + 26 \times 0,20 = 7,7 \quad (2.1);$$

Розрахунок узагальнюючого показника показує, що безпекові параметри та психологічний комфорт займають найвищу питому вагу у загальному рейтингу, що вказує на сприятливе психологічне середовище і створені необхідні умови для ефективного виконання посадових обов'язків. Система мотивації потребує удосконалення особливо це стосується технічного відділу. Результати наших досліджень дали можливість окреслити основні ризики, які можуть виникнути в результаті управління персоналом. Вони стосуються матеріального та нематеріального стимулювання; цілереалізуючих систем та функціонального навантаження.

Також при роботі з кадрами необхідно звернути увагу на певних документах облікової діяльності, які є обов'язковими в умовах воєнного стану.

Особливості організації кадрового обліку в умовах воєнного стану регулюються Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [21] від 15 березня 2022 року № 2136-IX, який набрав чинності 24 березня 2022 року. Під час воєнного стану організація особових справ та архівування документів з особового складу здійснюється відповідно до вимог кадрового діловодства. Зберігання та ведення кадрової документації є обов'язковими для штатного розпису, таблицю обліку робочого часу, наказів з особового складу, особові картки П-2. Необхідно створити відскановані копії всіх вищезазначених документів і розмістити їх на різних носіях (наприклад, жорсткі диски комп'ютера, USB-накопичувачі, зовнішні жорсткі диски, карти пам'яті), а також зберегти дані в хмарному сховищі (Google Drive, OneDrive) тощо). Такі заходи забезпечать збереження даних від втрати в разі фізичного знищення одного з носіїв.

Основною вимогою до ведення кадрового обліку у воєнний час є забезпечення достовірного обліку виконуваної працівниками роботи та обліку витрат праці.

Загалом для оцінювання результативності роботи з кадрами вважаємо за доцільне запропонувати критерії результативності, що суттєво покращить роботу кадрових служб (табл..2.3).

Таблиця 2.3.

*Інформаційно-аналітичний супровід моніторингу результативності
кадрової роботи*

<i>Процес</i>	<i>Критерій оцінювання</i>
1. Кадрове планування потреби у фахівцях	1. Кількість залучених осіб з вищою освітою, досвідом роботи в органах публічної влади, досвідом підвищення кваліфікації за національними та зарубіжними програмами професійної підготовки. 2. Питома вага залучених кваліфікованих кадрів до загальної кількості осіб, прийнятих на роботу.
2. Кадрова адаптація первинна	3. Кількість осіб, які успішно пройшли кадрову адаптацію і залишилися працювати на посадах, до загальної кількості осіб, які проходять процес адаптації.
3. Професіоналізація кадрів	4. Кількість осіб, які підвищують кваліфікацію за двома і більше професійними програмами щорічно. 5. Співвідношення даної кількості осіб до загальної кількості працівників органу публічної влади.
4. Щорічна оцінка	6. Питома вага осіб, які пройшли на відмінно щорічну оцінку в загальній кількості зайнятих працівників.
5. Правимірна поведінка, дотримання службових обов'язків	7. Кількість адміністративних стягнень, що були застосовані до працівників за порушення чи неякісне виконання посадових обов'язків
6. Управління кадровим потенціалом (інтелектуальним)	8. Наявність стратегій розвитку і організаційного (кадрового, знаннєвого) потенціалу публічних службовців
7. Соціально- психологічний клімат	9. Проведення експертного дослідження (опитування працівників за умовами праці, безпекою, психологічним кліматом, організацією праці тощо)

Примітка: побудовано автором.

Дані критерії можна використовувати при проведенні щорічних оцінок, моніторингу кадрової роботи в процесі проведення адміністративного аудиту,

керівництву досліджуваної установи для прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.

Висновки до розділу 2

Проведене у другому розділі роботи дослідження інформаційного забезпечення функціональної діяльності органу публічної влади дало змогу зробити наступні висновки.

Управління державної реєстрації Головного територіального управління юстиції в Івано-Франківській області та його територіальні підрозділи надають понад 60 адміністративних послуг дозвільного та реєстраційного характеру, використовуючи потенціал реєстрацій, ЦНАПів, електронних громадських приймалень, онлайн-чатів.

Документальний супровід діяльності органу публічної влади необхідний для якісного надання публічних послуг та оцінювання їх результативності, оцінювання роботи відділів державної реєстрації актів цивільного стану, обліку справ та класифікації документів, інформаційно-аналітичному забезпечення роботи експертних комісій, які створюються при міжрегіональних управліннях Міністерства юстиції України.

Головні завдання документального забезпечення управління лежать в площині систематизації та опрацювання документів незалежно від того, яким способом їх отримали і на яких носіях оформили. Для вирішення цього завдання використовують технології: обробки вхідної та вихідної кореспонденції; систематизації внутрішніх та зовнішніх документів; передачі (доведення) документальної інформації кінцевого користувача (виконавця); реєстрації документів та їх внесення до інформаційної бази даних компанії з урахуванням її внутрішньої організаційної структури; обробки та аналізу інформації; зберігання та використання окремих локальних груп документів.

Для вдосконалення кадрового забезпечення пропонуємо проводити оцінку якості організаційного забезпечення кадрової роботи та

використовувати запропоновані нами критерії результативності для моніторингу кадрової роботи в рамках кадрового аудиту

РОЗДІЛ III

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Використання цифрових технологій в інформаційному забезпеченні органу публічної влади

Розвиток цифрової економіки вимагає від публічних органів влади використання новітніх інструментів інформаційного супроводу надання публічних послуг, нових форм комунікацій. Використання потенціалу цифрової економіки знаходить своє відображення в використанні цифрових інформаційних систем, до яких належать: хмарні технології, штучний інтелект, роботизацію, смарт-технології, наприклад створення сучасних цифрових офісів надання публічних послуг, центрів цифрової освіти, смарт-бібліотек тощо.

В сучасній практиці широкого використання набули публічні, приватні та гібридні хмарні технології (див. рис.3.1).

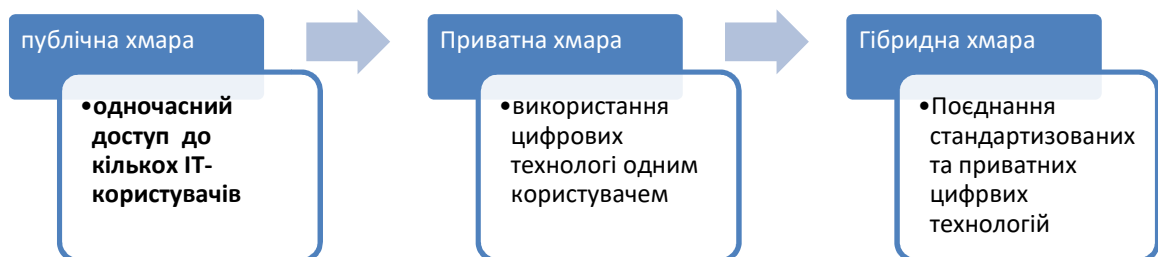


Рис.3.1 Використання хмарних технологій в інформаційному забезпеченні органу публічної влади

Примітка: наведено з використанням [9]

В рамках хмарних технологій існує кілька рівнів хмарних обчислень:

- нижній рівень «Інфраструктура як послуга». Користувачі отримують основні обчислювальні ресурси - процесори та пристрої зберігання інформації - і використовують їх для створення власних операційних систем і додатків. Споживач не керує основною хмарною інфраструктурою, але контролює

операційні системи, системи зберігання та розгорнуті програми. Можливий обмежений контроль над вибором мережевих компонентів (наприклад, хост з мережевими дисплеями).

Наступний рівень — «Платформа як послуга» (PaaS, platform as a service). Користувачі мають можливість інстальовати власні програми на платформі, наданій постачальником послуг. Користувач не керує базовою хмарною інфраструктурою: мережами, серверами, операційними системами та системами зберігання даних, але має контроль над розгорнутими програмами та певними параметрами конфігурації середовища розміщення.

Більш високий рівень хмарних обчислень «Програмне забезпечення як послуга» (SaaS, програмне забезпечення як послуга). У «хмарі» зберігаються не лише дані, а й пов'язані з ними програми, а для роботи користувачеві потрібен лише веб-браузер. Споживач використовує програми провайдера, які працюють у хмарній інфраструктурі. У той же час користувач не керує основною хмарною інфраструктурою - мережами, серверами, операційними системами, системами зберігання даних, навіть індивідуальними налаштуваннями додатків, за винятком деяких налаштувань конфігурації додатка.

Зараз у світі домінують три гіганти хмарних технологій – Azure, Google Cloud AWS. Дані є провідними на ринку технологій (крім Китаю, є ще Alibaba Cloud), є технологічними лідерами і задають тренди розвитку хмарних сервісів IaaS. Наприклад, портфоліо AWS налічує понад 100 сервісів (IaaS, SaaS, PaaS).

За допомогою хмарних обчислень дані організації можна аналізувати, щоб знаходити закономірності та ідеї, робити прогнози, покращувати їх і приймати інші бізнес-рішення. Хмарні служби можуть надати організації публічного сектору вищу обчислювальну потужність і розширені способи отримання величезних обсягів даних, а також здатність швидко масштабувати ваше середовище в міру його зростання.

«З прийняттям Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021, передбачено надання електронних цифрових послуг через інформаційно-комунікаційні мережі,

електронну аутентифікації користувачів та введення послуги до Електронного реєстру цифрових публічних послуг» [8].

В рамках цифрових новацій варто виокремити можливість подання електронного звернення для отримання послуг у ДРАЦС. «На порталі «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану» можна записатися на прийом он-лайн, подати заявку на реєстрацію актів цивільного стану. Інноваційний проект у сфері надання державних послуг ДРАЦС є «Шлюб за добуток». Ця послуга носить комерційний характер і є досить вигідною, оскільки дозволяє отримати плату за послуги організатора, збору для реєстрації актів цивільного стану та державного мита» [9].

Ще одним цифровим новітнім інструментом є використання платформи електронного урядування «EGAP». Перевагами такої платформи є оптимізація управлінських процесів, мінімізації корупційних ризиків, забезпечення підзвітності влади, прозорість, доступність публічних послуг. Механізм надання цифрових довірчих послуг використовує систему цифрової аутентифікації «Дім юстиції». За допомогою даної системи можна отримати документи про державну реєстрацію актів цивільного стану, зареєструвати відомості про юридичну особу, фізичних осіб-підприємців. Вона використовує в своє чергу низку електронних сервісів (рис.3.2).



Рис.3.2. Цифрові сервіси «Дім юстиції»

Джерело: наведено на основі інформації [30]

В системі роботи публічних інститутів хмарні цифрові технології дають змогу отримувати вищий синергетичний ефект від інструментів спільної командної роботи в рамках хмарних цифрових сервісів. Результати використання інструментів для спільної роботи є очевидними: підвищення продуктивності завдяки прямому спілкуванню; управління проектними ініціативами; знижується рівень стресу; підвищується задоволеність працівників; співробітники мають більше можливостей брати участь у виконанні управлінських завдань; живе спілкування стимулює творчий потенціал. Більше того хмарні сервіси дозволяють залучити громадські, науково-дослідні установи для експертних обговорень, організувати спільний мозковий штурм з використанням хмарних інструментів MindMeister або GroupMap. До даного процесу можуть бути залучені всі співробітники установи і зацікавлені публічні інститути. В умовах воєнного стану використання хмарних сервісів дозволяє мати доступ до необхідних документів, вирішувати управлінські завдання, якісно надавати публічні послуги, реалізовувати інновації.

Для прикладу це можуть бути тренінгові програми для співробітників органів публічної влади в частині профілактики професійного вигорання, управління конфліктами в публічних установах, налагодження комунікаційного лінкіджу, управління ризикам в системі надання публічних послуг, управління інформаційною безпекою, використання новітніх цифрових інструментів. Останні дозволять співробітниками органу публічної влади зрозуміти особливості використання таких цифрових інструментів, як Jamboard, Telegram, Wander.me, Gather.town та GoogleDocs для організації групової роботи; аналізувати та створювати різні види інформаційних баз даних, платформ для групової роботи; застосовувати цифрові інструменти (Jamboard, Telegram, Wander.me, Gather.town та GoogleDocs).

Ще одним цікавим цифровим інструментом є робота в рамках цифрових консалтингових груп. Цифрова команда консультантів в роботі ДРАЦСУ

дозволила б поширювати цифрову інноваційну культуру, сприяти діджиталізації процесі надання цифрових послуг. Для цифрового перетворення інформаційного простору необхідно дотримуватися таких характеристик: 1) клієнтоорієнтованість команди консультантів; 2) інноваційний характер цифрової команди, тобто здатність сприймати інновації, і поширювати інноваційний дух для реалізації новаторських ідей; 3) поєднання офлайн та онлайн форм консультаційного процесу в цифровій командній діяльності, тобто впровадження багатоканальної взаємодія з клієнтами; 4) організаційна цифрова команда має мати активне цифрове керування з можливістю залучення нових учасників до цифрових консультаційних мереж.

3.2. Запровадження інструментарію контролінгу в інформаційному забезпеченні органу публічної влади

Вдосконалення інформаційного забезпечення варто розглядати не лише з позицій використання інструментів цифровізації, але й з позицій використання функції контролінгу, яка покликана диференціювати інформаційні бази даних публічних інститутів, вдосконалити інформаційний супровід функціонального механізму.

Завдання контролінгу зводяться до створення системи своєчасного забезпечення керівництва повною релевантною інформацією, яка дозволяє приймати виважені управлінські рішення.

Контролінг – можна розглядати як складову внутріорганізаційного менеджменту, що відповідає за інформаційно-аналітичний супровід управлінських рішень. Він дозволяє ідентифікувати стримуючі та стимулюючі фактори вирішення різного роду управлінських завдань. Контролінг може прогнозувати результати прийняття управлінських рішень, і цим самим попереджати негативні наслідки. Контролінг сприяє виявленню проблем і їх оперативному вирішенню коректування. Для його використання необхідно

створити спеціальний структурний підрозділ ДРАЦС в Тернопільській області - службу контролінгу.

Служба контролінгу так управляє інформаційними потоками та процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, щоб і уникати можливих помилок, відхилень і прорахунків. В перелік основних завдань служби контролінгу варто включити:

- інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень, реалізації функцій адміністративного менеджменту;
- консалтингові та експертні послуги;
- координацію досягнення планових завдань;
- інформаційний супровід та контроль бюджетування;
- підготовку зведень планових і фактичних показників для керівників і фахівців структурних підрозділів Тернопільської міської ради, що беруть участь в процесі планування і контролю;
- організаційний супровід ухвалення рішень.

Від ефективності виконання службою контролінгу своїх завдань залежить ефективність роботи структурних підрозділів ДРАЦС в Тернопільській області.

Впровадження контролінгу у сфері реєстрації актів цивільного стану необхідно проводити з дотриманням такого алгоритму:

- 1) Визначення цілей управління.
- 2) Створення інформаційної бази даних для надання публічних послуг.
- 3) Вибір ефективних шляхів досягнення цілей.
- 4) Упорядкування інформаційного супроводу бюджетування з використанням партисипативного підходу.
- 7) Упорядкування інформаційного супроводу кадрового менеджменту .
- 8) Розробка та впровадження управлінської (оперативної) системи обліку та звітності.
- 9) Застосування новітніх інформаційних технологій в управлінні.

Свідченнями ефективності служби контролінгу можуть бути:

- створення системи збирання оперативної інформації;

- формування аналітичних звітів по видатках для керівників;
- збільшення ступеня деталізації інформації про видатки;
- рекомендації з формування спеціальних фондів;
- аналіз й удосконалювання документообігу;
- допомога в постановці завдання з автоматизації обробки інформації про фінансово-господарську діяльність тощо;
- прийняття ефективних управлінських рішень.

У більшості випадків ефективність контролінгу заміняють оцінкою ефективності досягнутих показників в результаті роботи органу публічної влади в порівнянні їх з показниками минулих та майбутніх (планових) періодів.

Одним із завдань контролінгу у публічних органах є формування такого інформаційного середовища, яке дозволить координувати підсистеми внутріорганізаційного менеджменту, функціональної діяльності, надання публічних послуг. Контролінг у сфері внутрішнього контролю за діяльністю державного органу спрямований на забезпечення якісної оцінки досягнення стратегічних цілей та завдань; мінімізацію всіх видів ризиків, обумовлених зміною зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними напрямками контролінгу у цій сфері є: виявлення та аналіз відхилень від планових показників; управління ризиками; оцінювання дотримання процедур регламентації надання публічних послуг; аналітичний супровід облікової, фінансової, статистичної звітності.

Контролінг внутрішнього контролю роботи структурних підрозділів дозволив виявити такі результуючі показники роботи ДРАЦС в Тернопільській області

Таблиця 3.1

**Результуючі показники перевірок роботи відділів ДРАЦС в
Тернопільської області**

Область	кількість перевірок роботи відділів ДРАЦС	кількість перевірених відділів ДРАЦС	кількість перевірок роботи виконавчих органів сільських, селищних, міських рад	дисциплінарна відповідальність	дисциплінарна відповідальність	вид дисциплінарної відповідальності*	кримінальна відповідальність	відповідальність за вчинення корупційних діянь
Тернопільська	263	17	3	22	0	0	0	0

В сучасних умовах воєнного стану, безпекових загроз та викликів важливо використовувати контролінг для інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в умовах ризиків та невизначеності.

Задача прийняття рішень в умовах невизначеності дуже вдало обгрунтована О.Т.Іващуком [22]. Для прийняття рішень в умовах невизначеності вхідна інформація задається у вигляді матриці, стрічки якої відповідають можливим альтернативам, а стовпці – станам систем.

Кожній альтернативі та кожному стану системи відповідає результат (наслідок), який визначає виграш (або втрати) при виборі даної альтернативи й реалізації даного стану. Отже, якщо a_i представляє альтернативу i ($i = \overline{1, n}$), S_j представляє можливий стан j ($j = \overline{1, m}$), то $V(a_i, S_j)$ описує відповідний результат. У загальному випадку $V(a_i, S_j)$ може бути неперервною функцією аргументів a_i та S_j .

У дискретному випадку зазначені дані представляються матрицею:

$$\begin{array}{c|ccc}
 & S_1 & \dots & S_m \\
 \hline
 a_1 & V(a_1, S_1) & \dots & V(a_1, S_m) \\
 \vdots & \vdots & \vdots & \vdots
 \end{array} \quad (3.1)$$

$$a_m \quad \left| \quad V(a_n, S \quad \dots \quad V(a_n, S_m) \right.$$

«Використання сподіваних величин припускає можливість багаторазового розв'язку однієї і тієї самої задачі, доки не будуть отримані достатньо точні розрахункові формули. Математично це твердження виражається таким чином. Нехай x - випадкова величина з математичним сподіванням $M(x)$ і дисперсією $D(x)$. Розглянемо випадкову вибірку обсягом – $x_1, x_2 \dots x_n$ ». [25]

Вибіркове середнє визначається за формулою:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + \dots + x_n}{n} \quad (3.2)$$

Дане рівняння має дисперсію, що дорівнює $\frac{D(x)}{n}$.

Оскільки $\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{D(x)}{n} = 0$, то \bar{x} прямує до значення $M(x)$.

«Іншими словами, при достатньо великому обсязі вибірки різниця між вибірковим середнім і математичним сподіванням прямує до нуля. Отже, використання критерію сподіваного значення допустиме лише у випадку, коли одне і те саме рішення доводиться приймати значну кількість разів. Навпаки, якщо необхідність у прийнятті деякого рішення зустрічається дуже рідко, то вибіркове середнє \bar{x} може значно відрізнятись від $M(x)$ ». [25]

Адміністративний контролінг звертається до різних інформаційних джерел. Система інформаційних потоків контролінгу - це фіксація, рух і обробка інформації, що допомагає керівництву здійснювати внутрісистемне управління та управління функціональною діяльністю (наданням публічних послуг).

Ефективне впровадження системи контролінгу передбачає повну автоматизацію порядку формування та використання інформаційних потоків.

Мова повинна йти про активне використання сучасних цифрових технологій, які забезпечують миттєвий доступ до необхідної інформації,

сприяють формуванню інформаційної культури, дозволяють якісно дистанційно надавати публічні послуги.

Функціонування системи електронного врядування дозволяє вирішити низку найбільш актуальних завдань: скорочення трудових та фінансових ресурсів у державних структурах з метою обміну інформацією між різними відомствами; поліпшення якості послуг, що надаються органами влади населенню; забезпечити значне скорочення часу отримання державних послуг громадянами з допомогою використання інформаційних технологій; удосконалення механізмів управління та ефективності самої системи; збільшення діапазону можливостей контролю за діяльністю органів влади з боку громадян за рахунок відкритості та прозорості самої системи управління.

Сучасні цифрові технології мають позитивний вплив на якість та швидкість надання публічних послуг. Спрощується процес взаємодії громадян та юридичних осіб з виконавчими органами влади, роблячи їх більш привабливими та менш витратними за часом. Від ступеня цифровізації процесу управління залежать добробут населення та економічний розвиток країни. Окрім цього, зростає інформаційна відкритість публічних органів влади.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження в рамках третього розділу кваліфікаційної роботи дозволили запропонувати підходи до вдосконалення інформаційного забезпечення органу публічної влади.

З метою врахування цифровізації вважаємо за доцільне передбачити використання хмарних сервісних технологій для вдосконалення системи інформаційного супроводу внутріорганізаційного менеджменту, перетворення системи надання публічних послуг в цифровий формат і створення для цього зручних цифрових он-лайн сервісів. Створення консалтингових цифрових груп для проведення дистанційних консалтингових послуг.

«Задля оптимізації управлінських процесів, мінімізації корупційних ризиків, забезпечення підзвітності влади та участі громади, оскільки вона дозволяє відпрацювати оптимальну модель надання електронних послуг» [21] слід активізувати використання потенціалу платформи електронного урядування «EGAP»

Для покращення використання новітніх цифрових інструментів проводити тренгові програми для працівників органів публічної влади щодо вивчення особливостей використання таких цифрових інструментів, як Jamboard, Telegram, Wander.me, Gather.town та GoogleDocs для організації групової роботи; створення інформаційних баз даних, патформ для групової роботи.

Вдосконалення інформаційного забезпечення варто розглядати не лише з позицій використання інструментів цифровізації, але й з позицій використання функції контролінгу, яка покликана диференціювати інформаційні бази даних публічних інститутів, вдосконалити інформаційний супровід функціонального механізму. Метою контролінгу має стати створення системи своєчасного забезпечення керівництва повною, достовірною та необхідно інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Контролінг у сфері внутрішнього контролю за діяльністю державного органу спрямований на забезпечення якісної оцінки досягнення стратегічних цілей та завдань; мінімізацію всіх видів ризиків, обумовлених зміною зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними напрямками контролінгу у цій сфері стане: виявлення та аналіз відхилень від планових показників; управління ризиками; оцінювання дотримання процедур регламентації надання публічних послуг; аналітичний супровід облікової, фінансової, статистичної звітності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного нами дослідження інформаційного забезпечення органу публічної влади на прикладі роботи Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції у Тернопільській області дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Інформаційне забезпечення є важливою складовою організаційного потенціалу установ та організацій різних форм власності. Воно впливає на якість функціональної діяльності, ефективність управлінських процесів, адекватність та своєчасність прийняття управлінських рішень.

Обмін інформацією є невід'ємною частиною всіх видів управлінської діяльності, в якій комунікації відіграють сполучну роль. Процес обміну інформацією складається з чотирьох основних елементів: відправник (людина, яка генерує ідеї, керівник або спеціаліст), повідомлення (інформація, закодована за допомогою символів), комунікація (засіб передачі інформації), одержувач (особа, для якої призначена інформація та яка її інтерпретує). Процес обміну інформацією передбачає наявність коментарів, завдяки яким можна швидко зібрати інформацію про реакцію одержувача на отримане повідомлення. Ця комунікація допомагає одержувачу визначити, чи була отримана інформація, яку він надіслав актуальною.

В умовах цифровізації національної економіки інформаційне забезпечення публічного управління розвивається під впливом низки факторів: формування єдиного інформаційного простору, поглиблення процесів інформаційної інтеграції, підвищення рівня доступності, поширення та використання інформації, зростання ролі інформаційних ресурсів та інформаційно-комунікаційних технологій; збільшення новітніх інформаційних технологій; розширення можливостей обміну інформацією в умовах глобального середовища та на різних рівнях функціонування національної економіки; посилення значущості проблем забезпечення інформаційної безпеки особистості, суспільства та держави.

2. Інформаційне забезпечення в системі публічного управління – одна з найважливіших функцій, яка забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень та ефективності функціонування системи публічного менеджменту.

Враховання даних пропозицій дозволить покращити функціональну діяльність органу державної влади, підвищить інноваційну культуру, результативність міжсекторної взаємодії, якість управлінської діяльності та надання публічних послуг.

3. На рівні публічного органу процес інформаційного забезпечення можна структурувати у вигляді наступних етапів: виявлення потреби інформаційного супроводу для кожної із функцій адміністративного управління; створення інформаційної бази (цифрова, письмова форми), складовими якої мають бути: облікова, статистична, управлінська, нормативно-методична, юридична, документальна бази; забезпечення інформаційного супроводу як системи внутріорганізаційного менеджменту, так і функціональної діяльності публічного інституту, в тому числі і в основних комунікаційних процесів.

Зміст та процес управління розкривають основні функції. Під функціями управління розуміються найбільш типові, однорідні та чітко виражені види (напрями) діяльності керуючого суб'єкта, що відповідають змісту та службовим інтересам досягнення основних цілей керуючого впливу.

Функції управління можна класифікувати за різними ознаками: приналежності до різних видів управлінської діяльності, процесу управління, сферу впливу управлінської діяльності тощо. Усі вони характеризуються певним складом інформації (показників, інформаційних повідомлень, інформаційних масивів).

4. Для вдосконалення інформаційного забезпечення роботи з кадрами вважаємо за доцільне проводити експертне оцінювання мотивації, умов праці; психологічного комфорту; матеріальної задоволеності; функціонального навантаження; умов дотримання безпеки праці з використанням цифрових інструментів, зокрема Google Forms для мережевого опитування

Опитування співробітників Тернопільського міськрайонного відділу ДРАЦС Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції нами було проведено за десятибальною шкалою характеристики організації, в результаті чого нами були виявлені ймовірні ризики, які можуть виникнути в результаті управління персоналом. Вони стосуються матеріального та нематеріального стимулювання; цілереалізуючих систем та функціонального навантаження.

В сучасних умовах воєнного стану, посилення безпекових загроз та викликів важливо використовувати контролінг для інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в умовах ризиків та невизначеності та використовувати критерії прийняття рішень в умовах ризиків.

5.Адміністративний контролінг звертається до різних інформаційних джерел. Система інформаційних потоків контролінгу - це фіксація, рух і обробка інформації, що допомагає керівництву здійснювати внутрісистемне управління та управління функціональною діяльністю (наданням публічних послуг). Ефективне впровадження системи контролінгу передбачає повну автоматизацію порядку формування та використання інформаційних потоків. Мова повинна йти про активне використання сучасних цифрових технологій, які забезпечують миттєвий доступ до необхідної інформації, сприяють формуванню інформаційної культури, дозволяють якісно дистанційно надавати публічні послуги.

6. Для вдосконалення інформаційного забезпечення пропонуємо використовувати систему сучасних хмарних цифрових інформаційних технологій. Сучасні цифрові технології мають позитивний вплив на якість та швидкість надання публічних послуг. Спрощується процес взаємодії громадян та юридичних осіб з виконавчими органами влади, роблячи їх більш привабливими та менш витратними за часом.

В системі роботи публічних інститутів хмарні цифрові технології дають змогу отримувати вищий синергетичний ефект від інструментів спільної

командної роботи в рамках хмарних цифрових сервісів. Хмарні сервіси дозволяють залучити громадські, науково-дослідні установи для експертних обговорень, організувати спільний мозковий штурм з використанням хмарних інструментів MindMeister або GroupMap. В умовах воєнного стану використання хмарних сервісів дозволить мати доступ до необхідних документів, вирішувати управлінські завдання, якісно надавати публічні послуги, реалізовувати інновації.

Для прикладу це можуть бути тренінгові програми для співробітників органів публічної влади в частині профілактики професійного вигорання, управління конфліктами, налагодження комунікаційного лінкіджу, управління ризикам, використання новітніх цифрових інструментів. Для вдсоклоалення інформаційного забезпечення управлінського процесу пропонуємо утворення цифрових консалтингових груп. Цифрова команда консультантів в роботі ДРАЦСУ дозволить поширювати цифрову інноваційну культуру, сприяти діджиталізації процесі надання цифрових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменко Ю.Ю. Публічні послуги та їх роль у забезпеченні якості управління URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11ayzyyu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11ayzyyu.pdf)
2. Августин Р.Р., Богач Ю.А. Управління інформаційними зв'язками. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=InK5-v0AAAAAJ&citation_for_view=InK5-v0AAAAAJ:8k81kl-MbHgC
3. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, Т. М. Попович та ін.. Тернопіль : ТАЙП, 2016. 115 с.
4. Публічні послуги для Тебе. Посібник громадянину / Тимощук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації Назаров Г. К.: Видав. ФОП Москаленко О.М., 2014. 44 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
7. Веб-портал. Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Міністерства цифрового розвитку. URL: <https://DIGITAL.OD.GOV.UA/2022/>
8. Веб-портал звернень у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. URL: <https://dracs.minjust.gov.ua/>
9. Веб-сайт Відділу державної реєстрації актів цивільного стану у Тернопільській області Управління державної реєстрації Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції. URL: <https://minjust.gov.ua/dep/ddr/viddili-derjavnoi-reestratsii-aktiv-tsivilnogo-stanu>
10. Веб-сайт Головного управління персоналом НАДС України. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

11. Веб-сайт Ради по управлінню людськими ресурсами. URL:
<https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami>
12. Гогіна Л.М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL:
<http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>
13. Гуцол К.В. Методика оцінки мотивації діяльності працівників соціальної служби. Молодий вчений. 2015. № 2(17) URL:
<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/401.pdf>
14. Демократичне урядування та публічне адміністрування: проблеми вимірювання та аудиту: наук.-метод. посіб. / авт. кол.: А.Ф. Колодій, М.З. Буник, П.М. Петровський та ін. К.: НАДУ, 2018. 56 с.
15. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава: наук. зб. 2006. №7. С. 19-24.
16. Дідур О. Мотивація персоналу в системі публічного управління та адміністрування. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ; Бухарест, 07 вересня 2021 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Бухарест: ГО «ВАДНД», 2021. 152 с. С.38-43с.
17. Для керівників державної служби посібник. URL:
<http://www.center.gov.ua/com-phocagallery-controlpanel/biblioteka>
18. Долгий О.Хрущ О. Актуальні питання державної служби України. URL:
[http://visnyknapu.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_\(7-22\).pdf](http://visnyknapu.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_(7-22).pdf)
19. Енциклопедія державного управління : у 8 т / за ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). URL:
<http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>

- 20.Енциклопедія державного управління. у 8 т. Т. 1. Теорія державного управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; наук.-редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. 747 с.
- 21.Желюк Т.Л. Реформування державної служби в частині адаптації до стандартів ЄС /Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: зб. матеріалів доповідей за матеріалами круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні, 12 червня 2018 року, ТНЕУ. Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. 142 с. С.22-27.
- 22.Желюк Т.Л., Шкільняк М.М. Децентралізація в системі регіонального управління/ Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах : моногр. / за наук. ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватого та д. е. н., проф. Є. В. Савельєва.– Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 388 с. С.57-68.
- 23.Желюк, Т. Л. Державна служба. К. : Професіонал, 2005. 576 с.
- 24.Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції практика та досвід. 2017. №12. С.102-107.
- 25.Іващук О. Т. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». 2008. С. 704.
- 26.Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна».2021.№ 101. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18317>
- 27.Законодавство України. Офіційний портал. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>
- 28.Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. К. : НАДУ, 2010. 28 с.
- 29.Звіт про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. URL:

ads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO
M/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2019-spromognist.pdf

- 30.Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 695 с.
- 31.Інформація про результати розгляду звернень громадян в Південно-Західному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) за 2021 рік. URL: <https://pzmrujust.gov.ua/napriamy-diialnosti/96-zvernennia-hromadian/zvity-shchodo-rozhliadu-zvernenn-hromadian/2623-nakaz-318-9-vid-11092019-pro-vnesennia-zmin-do-hrafika-provedennia-priamykh-telefonnykh-linii-nachalnykom-ta-zastupnykamynachalnyka-holovnoho-terytorialnoho-upravlinnia-iustytysii-u-zakarpatskii-oblasti-na-ii-pivrichchia-2021-roku>
- 32.Кадрове діловодство: Методичний посібник. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2015. 112с.
- 33.Каталог посад державних службовців URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>
- 34.Категорії посад державної служби та ранги. URL: <https://www.budgetnyk.com.ua/article/40-kategor-posad-derjavno-slujbi>
- 35.Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / Т. Кіцак ; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2019. Вип. 18/19. С. 495-593.
- 36.Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) URL: <http://dovidnyk.in.ua/directories/2010kved> (дата звернення: 23.11.2019).
- 37.Кодекс Законів про Працю України № 871-12 від 20.03.91. Дата оновлення: 28.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08> (дата звернення: 01.12.2019).
- 38.Кодекс України про публічні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

39. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія. К. : Факт, 2012. 260 с.
40. Ковальчук Х. Цифровізація в системі надання публічних послуг. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль. ЗУНУ. 2022.
41. Ковальчук Х.Б. Інформаційне забезпечення публічного управління. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, ЗУНУ, 10 листопада 2022). 2022.
42. Кондратюк Т.В. Становлення порівняльного публічного адміністрування як теоретико-методологічного напрямку дослідження механізмів державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління: Збірник наукових праць, серія «Управління». К.: 2010, № 3. С. 297-305.
43. Концепція цифрової грамотності в українському суспільстві. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 року № 167-р
44. Кошелева Л. Основні теоретичні підходи до визначення публічного адміністрування. Державне управління та місцеве самоврядування, 2018, вип. 2(37). С.13-19. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02\(37\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02(37)/4.pdf)
45. Курс адміністративного права України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух, В.Д. Сущенко та ін. К.: Юрінком Інтер, 2012. 808с.
46. Масло І. Модернізація механізму надання публічних послуг органом державної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з

- міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року). Частина 1. 2021. С. 342-345.
47. Маслов В.М. Управління персоналом. Навч. Підр. URL: https://stud.com.ua/26153/menedzhment/upravlinnya_personalom
48. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
49. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Електронні текстові дані (1 файл: 2,07 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с.
50. Методичних рекомендаціях щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ , Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>
51. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>
52. Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: збірник матеріалів доповідей та тез інтернет-конференції, Київ, 18 квітня 2019 року / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони. Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. 340 с
53. Національне агентство з питань проходження державної служби України URL: <https://nads.gov.ua/>
54. Оболенський О. Ю., Сороко В. М. Проходження державної служби. URL: <https://shag.com.ua/o-yu-obolensekij-v-m-soroko.html>

55. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
56. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: моногр. / В. М. Олуйко. К.: Наук. світ, 2011. 276 с.
57. Паламарчук І.В. та Міроненко В.А., Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління. 2019. № 3(66). С.181-187.
58. Палехай Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). К.: Ліра-К. 2009. 475 с.
59. Пальчук О.І. Розвиток людських ресурсів найважливіший фактор економічного зростання. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Випуск 4. 2017. С. 13-17. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Palchuk-O.-I..pdf>
60. Порядок надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток. Постановою Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 270. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF#n11>
61. Про публічні послуги. Закон України із змінами і доповненнями № 1667-IX від 15.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
62. Про державну реєстрацію актів цивільного стану. Закон України із змінами і доповненнями № 1427-IX від 29.04.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17#Text>
63. Про державну службу. Закон України із змінами і доповненнями № 1787-IX від 24.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
64. Про електронні довірчі послуги. Закон України № 1591-IX від 30.06.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n3>
65. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України № 1689-IX, набирає чинності, поточна редакція — Прийняття від 15.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

- 66.Професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців 1-5 групи оплати праці НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/profesiina-sertyfikatna-prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-1-5-hrupy-oplaty-pratsi>
- 67.Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус Ю, 2007. 735 с.
- 68.Розвиток електронних послуг. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>
- 69.Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010. 76 с.
- 70.Системи менеджменту якості. Настанови щодо поліпшування процесів в організаціях охорони здоров'я. Національний стандарт України (ІВА 1:2005; ДСТУ ІВА 1:2007). URL: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakisty.-nastanovi-shodo-polipshuvannjastd12628.html>.
- 71.Ситник І.П. Банкінг як спосіб верифікації для надання платіжних і адміністративних послуг у мережі Internet: світовий та український досвід. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017.№ 11. С. 145-148.
- 72.Ситник І.П. Банкінг як спосіб верифікації для надання платіжних і адміністративних послуг у мережі Internet: світовий та український досвід. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017.№ 11. С. 145-148.
- 73.Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців. Вісн. держ. служби. 2004. № 3. С. 11–19.
- 74.Стадник. В. В., Йохна М.А. Менеджмент : посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

75. Стратегічний кадровий менеджмент: Підручник онлайн; / В. Колпаков, Г. Дмитренко. URL.: <http://library.if.ua/books/146.html>
76. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р (із змінами).
77. Толкованов В.В. Мікула Н.А., Транскордонне співробітництво. Посібник. Київ: Крамар. 2011. 259 с
78. Толкованов В.В. Інноваційні інструменти управління. Актуальні проблеми держ. упр. 2012. № 2(42). С. 171–178. Толкованов В.В., Гук А.К., Олуйко В.М., Прошко В.Я. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні. Київ, Крамар, 2011, 199 с.
79. Українська школа урядування НАДС. Офіційний веб-сайт. URL: <https://usg.org.ua/pro-ukrayinsku-shkolu-uryaduvannya-2/>
80. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів ДСТУ 4163-2003 від 01.09.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03?lang=en> (дата звернення: 13.11.2019).
81. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с
82. Цифрову грамотність додано до вимог управління організацією роботи та персоналом і до переліку потреб у професійному навчанні (який визначається під час визначення результатів виконання завдань державним службовцем). URL: https://thedigital.gov.ua/news/uryad-pidtrimav-initsiativu-mintsifri-ta-nads-shchodo-navchannya-derzhsluzhbovtiv-tsfrovoi-gramotnosti?fbclid=IwAR0TD9JEaYZydWik1neQH2xoVMHZQ_pMEmT0R-oiOlnB6-Rztn5TzbsK4kI

83. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
84. Щодо надання послуг РАЦС через ЦНАП (коментар експертів Програми «U-LEAD з Європою» у зв'язку з виданням Наказу Мініюсту №2825/5) URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/poslугy-RATSS-cherez-TSNAP.pdf>
85. Як створити належний ЦНАП в ОТГ досвід інституційного створення ЦНАП Програми «U-LEAD з Європою». URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/resume_A4_TSNAP_for-web.pdf
86. About The Public Appointments Service // Home of the Public Appointments Service. URL: http://www.publicjobs.ie/publicjobs/about/about_us.htm;jsessionid=061D3A609A1816CDE17C2CB9F10C1582 (дата звернення : 22.08.2019).
87. About The Commission // Commission For Public Service Appointments. URL: <http://www.cpsa.ie/Default.aspx?SID=5&SSID=0>.
88. Our Mission: To build a first class Public Service for a successful and vibrant Singapore. Public Service Division/ Singapore Government. URL: http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/aboutpsd/who_we_are.html.