

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

Григорчук Оксана Василівна

**Забезпечення ефективного управління органами влади на основі
системного підходу**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала слухачка
групи ДСПУАзм - 21
О.В.ГРИГОРЧУК

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент **Т.М. ПОПОВИЧ**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«___» _____ 2021 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Михайло ШКІЛЬНЯК

прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку системи публічного управління в умовах суспільних змін	6
1.1. Концептуалізація процесів формування системи публічного управління у напрямі системного розвитку	6
1.2. Наукове обґрунтування принципів забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади	13
Висновки до розділу 1	22
Розділ 2. Аналіз сучасної практики забезпечення ефективного управління органами публічної влади	24
2.1. Систематизація критеріїв оцінки якості надання публічних послуг органами влади	24
2.2. Аналіз діяльності досліджуваного органу публічної влади	30
2.3. Особливості механізму реалізації публічного аудиту діяльності органів публічної влади	36
Висновки до розділу 2	41
Розділ 3. Перспективні напрями забезпечення ефективного управління органами публічної влади на основі системного підходу	42
3.1. Організаційні засади запровадження інноваційних технологій у діяльність органів публічної влади	42
3.2. Основні напрями удосконалення діяльності органів публічної влади	51
Висновки до розділу 3	56
Висновки	57
Список використаних джерел	60
Додатки	68

ВСТУП

Актуальність проблеми. Забезпечення інтересів суспільства тайого потреб шляхом підвищення ефективності процесів надання громадянам публічних послуг основою соціальної стабільності, а також стимулює співпрацю органів влади та організацій громадянського суспільства. Тому визнані пріоритетними напрямки діяльності щодо реалізації суспільних реформ із розвитку сучасної соціальної держави в Україні мають привести до повноцінного отримання громадянами належного рівня та високої якості послуг, що зобов'язані їм надавати органи влади. Унашій країні даний процес зумовлений поглибленням реформ, що відповідає її завданням щодо перспектив європейської інтеграції. Це актуалізує потребу забезпечення ефективності управління органами влади щодо підвищення якості надаваних нимипублічних послуг, а такожзапровадження дієвих механізмів управління державою із метою розбудови сучасного громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць.Наукову базу щодо побудовиефективного управління органами влади становлять теоретичні та прикладні розробки сучасних дослідників, а саме: О. Алімова, В. Бакуменка, О. Дніпрова, О. Драгана, О. Євсюкової, Т. Камінської, В. Куйбіди,В. Мазура, Д. Маслова, А. Мельник, М. Міхровської, Г. Монастирського, Н. Носань, Т. Попович, О. Руденко, А. Соколова, В. Толуб'яка, І. Чухно, М. Шкільняка та ін. У наукових працях цих вчених закладено теоретичні засади для об'єктивізації результатів досліджень у напряміпобудови цілісної системи в публічному управлінні. Проте на сьогодні й надалі існує нагальна потреба у проведенні ґрунтового дослідження процесів формування сучасних механізмів забезпечення ефективного управління органами влади в сучасних трансформаційних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченнітеоретичних аспектівіобґрунтуванні практичних рекомендацій з приводу формування

механізмів забезпечення ефективності управління в органах влади на основі системного підходу.

Для досягнення поставленої мети дослідження було вирішено наступні завдання:

- розкрити концептуальні аспекти процесів формування системи публічного управління у напрямі системного розвитку;
- здійснити наукове обґрунтування принципів забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади;
- систематизувати критерії оцінки якості надання публічних послуг органами влади;
- проаналізувати діяльність досліджуваного органу публічної влади;
- з'ясувати організаційно-правовий механізм реалізації публічного аудиту діяльності органів публічної влади;
- розкрити організаційні засади запровадження інноваційних технологій у діяльність органів публічної влади;
- запропонувати напрями удосконалення діяльності органів публічної влади в умовах суспільних трансформацій.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку сучасної системи публічного управління.

Предмет дослідження – формування актуального механізму забезпечення ефективного управління органами влади на основі системного підходу.

Методи дослідження. Для реалізації визначених мети й завдань дослідження нами використовувалися сучасні наукові методи. З урахуванням багатоаспектності предмета кваліфікаційної роботи нами застосовувались діалектичний метод пізнання, системний та суб'єктно-орієнтований підхід, методологічна специфіка яких визначається тим, що вони орієнтують дослідження на розкриття цілісності суб'єкта й механізмів, що її забезпечують.

Наукова новизна дослідження полягає в розкритті теоретико-методологічних аспектів та розробці практичних рекомендацій з приводу формування дієвих механізмів забезпечення ефективного управління органами

влади в умовах суспільних трансформацій, зокрема щодо запровадження інноваційних технологій у діяльність органів публічної влади та напрямів удосконалення їх роботи.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що певні положення, висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані під час безпосередньої діяльності органів публічної влади, що сприятиме удосконаленню механізмів їхнього управління.

Апробація. Окремі положення та результати дослідження оприлюднено у тезах доповідей на теми: «Особливості оцінки ефективності та результативності публічного управління» у Збірнику науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021) та «Поняття якості у діяльності органів державної влади» у Збірнику наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основної частини тексту становить 59 сторінок. Робота містить 6 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

1.1. Концептуалізація процесів формування системи публічного управління у напрямі системного розвитку

Трансформаційні процеси в системі відносин між державою та суспільством в ХХ–ХХІ ст., зміна суспільного середовища, що характеризуються зростанням чисельності суб'єктів політичної системи, зумовлюють потребу дієвого реформування системи державного управління (СДУ). Основний зміст цього реформування полягає в «... реструктуризації СДУ задля формування такого політичного, соціально-економічного середовища, яке б сприяло суб'єктно-орієнтованій спрямованості функціонування СДУ як чинника суспільного (соціально-економічного) добробуту» [36, с. 45].

Необхідною умовою трансформації СДУ має бути суб'єктна орієнтація її здійснення, що передбачає «... зміну об'єктного державного впливу на суб'єкт-суб'єктну взаємодію, максимальну реалізацію суб'єктних якостей учасників такої взаємодії, переорієнтацію на задоволення потреб зовнішніх суб'єктів з урахуванням цих потреб, інтересів та побудови нового типу системи публічного управління (СПУ). Імплементация вказаної умови конструюється в межах зміни бюрократичної моделі державного управління на сервісну, в основу якої покладається сервіс-домінуюча логіка функціонування та розвитку публічного управління» [2, с. 85].

Так, академік О.Алимова зазначає, що «... нововведення в державному управлінні, як правило, є не «товароподібними», а організаційно-управлінськими, відповідно об'єктом інноваційної діяльності виступають технології процесу державного управління» [49, с. 30]. Інноваційним напрямом і однією з умов реалізації цілей, завдань та досягнення належного рівня розвитку України має стати побудова СДУ на засадах суспільної логіки управління.

Імплементуючи точку зору Й. Майлса до актуалізації необхідності сервісизації суб'єктів СПУ, варто зазначити, що такий процес є опосередкованим так званим «... феноменом «обростання послугами» (servicisation)» [43, с. 10].

В основу модернового реформування СДУ в багатьох державах світу закладається принцип функціонування його суб'єктів на основі сервісного підходу. Це стосується й України. Реформування, що «... базується на ідеї сервісного публічного управління, має здійснюватися як державними органами і структурами, так і місцевим самоврядуванням» [19, с. 218]. Тому, відповідно до практичного значення застосування такого підходу в СДУ є необхідність активного розвитку «... моделі «сервісної держави» («нової моделі адміністрації як служби гарантованого сервісу»)» [16].

Також варто зауважити, що «... сервісна держава є особливою політичною формою організації публічної влади, яка володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання якісних публічних послуг їх споживачам (юридичним та фізичним особам) і ґрунтується на таких складових, а саме: держави, що є гарантом надання якісних публічних послуг; держави, що створює необхідні умови громадської активності та спонукає громадян до самостійного вирішення проблем; держави, що здійснює нагляд (на основі встановлених правил) за управлінською, соціальною, економічною діяльністю» [62].

Реалізація такої моделі ініційована органами державної влади в ході процесівздійснення адміністративної реформи в нашій країні, але без потрібного концептуального відображення її формування і розвитку. Така держава має «... забезпечити необхідну якість публічних послуг, тобто за таких умов, за яких громадянин буде витратити мінімум часу, сил і ресурсів для отримання публічних послуг» [49, с. 28]. Ми вважаємо, що роль держави в житті суспільства в цілому, тау регулюванні як соціально-політичних, так і економічних процесів має бути обмежена потребою забезпечення і реалізації прав та свобод її громадян.

Відповідно до вказаного, сучасна держава має будуватися на засадах протиставлення держави складовим елементам її економічної підсистеми приумові, що послуга, яку надає орган публічної влади (ОПВ), має виступати зовнішнім обмеженням господарської діяльності суспільної організації, а не як внутрішній чинник поведінки суб'єктів СПУ. Ці положення мають бути провідними при визначенні усіх важливих функцій держави, що «... забезпечують її суспільну легітимність, а саме: 1) виробничої (виробництво товарів і послуг суб'єктами держави на відносно неринковій основі); 2) споживчої (непродуктивне споживання послуг суб'єктами держави на неринковій основі); 3) перерозподільчої (забезпечення представників приватного сектора за державний рахунок фінансовими ресурсами, продукцією і послугами на неринковій основі» [50, с. 52].

Робота СДУ у економічному напрямку має бути зосереджена на наданні неринкових послуг, а також в забезпеченні перерозподілу доходів та матеріальних благ в країні. Це положення є визначальним при обґрунтуванні «... взаємозв'язку в діяльності двох типів інституційних одиниць: 1) органів публічної влади; 2) неринкових некомерційних організацій, які фінансуються державою, створюються і контролюються інституційними одиницями першого типу» [34]. Таким чином економічна підсистема політичної системи в цілому представлена різними інституціональними елементами, одним із яких і є СПУ.

Сукупність функції суб'єктів СПУ пов'язана із наданням адміністративних послуг. Тобто результатом виконання таких функцій кожної держави завжди є певна адміністративна (публічна) послуга.

Узагальнюючи сутність процесів вдосконалення діяльності інститутів держави в якості суб'єктів СПУ, вважаємо за необхідне зазначити, що вони мають ґрунтуватися на виборі належної якості інноваційних процесів функціонування та розвитку СПУ, що має орієнтуватися на сервісний продукт – «... самостійну послугу, або систему, що об'єднує матеріальний продукт і відповідні послуги» [36, с. 45]. У даному контексті надання державної послуги

досліджується як результат діяльності, тому варто розглядати послугу, що надає держава, як різновид блага.

Таким чином побудова сучасного громадянського суспільства має залежати від ступеня розвиненості цих послуг, що надаються населенню ОПВ. Вважаємо, що без дійсної зміни суспільних уявлень про перерозподіл повноважень між різними щаблями публічної влади, функцій органів влади щодо принципу «держава для людини, а не людина для держави», такі узагальнення будуть мати лише декларативний характер.

Отже, побудова сервісно-орієнтованої СПУ пов'язана із змінами орієнтирів в державі. Цим процесам мають сприяти сучасні стандарти, що дають можливість забезпечити перетворення держави у сервісну організацію, що надає публічні послуги своїм громадянам. При цьому населення стає реальним учасником усіх процесів сервісного спрямування.

Даний вектор розвитку органів влади превалює у різних наукових підходах щодо удосконалення СПУ, зокрема:

1. Системно-структурний підхід спрямовується на поняття державного управління як цілісної системи, кожен елемент якої має забезпечувати виконання спектру функцій; саморегулюючого механізму, що перебуває у взаємодії з громадськістю через вимоги громадянського суспільства і прийняття належних управлінських рішень. Метою такого підходу є виявлення загальної кількості взаємозв'язків окремих елементів держави з суспільством.

2. Неінституціональний підхід представляє собою синтез інституціонального та соціально-психологічного підходів. В межах нього розглядається лобіювання, поведінка державних службовців, пов'язана з корупційним зловживаннями. Тут держава є своєрідною ареною, де розвивається конкуренція щодо впливу на розробку та прийняття певних управлінських рішень, а також щодо використання можливостей із розподілу владних ресурсів. Населення може використовувати інститути держави для реалізації власних цілей через різні методи впливу.

3. Соціологічний підхід з'ясовує обумовленості щодо впливу на СПУ ідеології, економічних відносин, соціальної структури тощо. Для управління таким суспільством діючі інститути є непридатними. Для проведення змін у інституційній складовій взаємозв'язків між різними суб'єктами СПУ треба забезпечити балансування соціальних можливостей і соціальних інтересів на засадах взаємодовіри та взаєморозуміння.

4. Синергетичний підхід до державного управління передбачає, що керовані системи володіють властивістю самоорганізації та не є пасивними. Тут можуть виникати лише структури, які відповідають власним тенденціям розвитку. Даний підхід базується на двох основних принципах: самоорганізації та нелінійності. Самоорганізація є виявом певних змін, які відбуваються у самій структурі систем через наявність неупорядкованості її структурних елементів. При цьому СПУ має забезпечувати «... визнання двох взаємодіючих видів цілей: 1) мети управління, тобто управлінські зусилля суб'єктів; 2) цілі самоорганізації, тобто власні цілі систем (об'єктів), що розвиваються» [22, с. 48].

5. Постмодерністський підхід розглядається в якості маркетингової моделі функціонування держави у такому поєднанні: «споживач-держававиробник». Ця модель передбачає «... наявність інноваційного, публічного і, водночас, мінімально необхідного управління за умови максимально можливої передачі повноважень на базові рівні управління та розвитку самоврядування. Визначальними в системі відносин між державою, суспільством і людиною стають відносини з приводу надання якісних публічних послуг і відтворення людського капіталу. Варто зазначити, що найбільш повна інституціональна архітектура сучасної СДУ дістала розвиток у межах постмодерністського підходу щодо вдосконалення інститутів держави, де пріоритетним завданням держави стає створення умов для самореалізації індивіда, забезпечення його індивідуальної свободи та прав, надання публічних послуг, які б задовольняли потреби громадян» [28, с. 23].

Стратегічним завданням існування СПУ має стати зміна орієнтирів діяльності ОПВв бік безпосереднього надання належної якості публічних послуг в умовах сучасних суспільних перетворень. Ми вважаємо, що за цих умов СПУ повинна орієнтуватися на: 1) надання корисної для суспільства публічної послуги; 2) створення умов та можливостей щодо надання такої послуги; 3) взаємозв'язок інтересів та існуючих ресурсів усіх учасників процесу надання адміністративних (публічних) послуг.

За умов дотримання таких критеріїв ефективність надання якісних послуг стає фундаментальною проблемою співіснування суспільства та держави. Важливе значення за таких умов має «... суб'єктна орієнтація функціонування СДУ, яка передбачає зміну об'єктної державної дії на суб'єкт-суб'єктні взаємодії, максимальну реалізацію суб'єктних якостей учасників такої взаємодії, переорієнтацію на задоволення потреб зовнішніх суб'єктів, з урахуванням їх цілей та інтересів» [31, с. 14]. Також тенденції розвитку СПУ вимагають використання інноваційних механізмів здійснення сервісо-орієнтованої політики органів держави. Але в площині українських реалій використовувати інноваційні технології досить складно, оскільки немає належної узгодженості нормативно-правового, інституціонального, інформаційного та ресурсного забезпечення розвитку сфери надання належних адмінпослуг.

Отже, без належних змін у суспільній свідомості, сучасної переорієнтації функцій органів публічної влади у відповідності до принципу «держава для людини, а не людина для держави», – запровадження в Україні певних реформ не буде мати позитивних результатів.

Варто зауважити, що елементи СПУ в основі сервісної держави забезпечують відносну сталість процесів суспільних трансформацій при взаємодії із зовнішнім середовищем. Специфічними особливостями тут є те, що вона пов'язана із системним підходом – безпосередньої взаємодії органів держави, суб'єктів бізнесу та представників суспільства (громади).

Це дає підстави вважати, що процес реалізації системного підходу полягає в: підборі засобів досягнення цілей; визначенні стратегічних пріоритетів розвитку державної політики; оптимізації діяльності шляхом чіткої правової стандартизації послуг; регламентації дій суб'єктів СПУ.

Варто зупинитись на системному підході. Його суть полягає в тому, що кожний об'єкт розглядається в якості окремої системи і як фактор для прискорення розвитку держави, як загальної системи. З'ясування шляхів створення сервісних технологій і їх запровадження у публічному управлінні обумовлюють специфічні особливості групування публічних послуг, які характерні для багаторівневої структури суспільства.

Й.Майлс зазначає, що «... межі СПУ окреслюються функціонально і пронизують усі сфери життєдіяльності суспільства, включаючи функціонування механізмів публічного управління» [43, с. 10]. Тобто на вході до системи має бути сервісна діяльність її суб'єктів, а на виході – соціально-економічний ефект від роботи цієї системи.

Зміст принципів системного підходу передбачає різноманітні аспекти аналізу діяльності системи публічних послуг із акцентуванням на таких компонентах: «... а) елементного – для визначення складових, що входять до СПУ та їх параметрів; б) структурного – для виявлення взаємозв'язків і взаємовідносин між підсистемами, раціонального використання стійких, системних, об'єктивних причино-наслідкових зв'язків у їх між суб'єктноорієнтаційному процесі взаємодії; в) функціонального – для визначення функцій, виконання яких, передбачає проєктування й запровадження сервісно-орієнтованих технологій; г) комунікативного – для виявлення зовнішніх зв'язків між органами публічної влади і громадянами у напрямі надання публічних послуг, удосконалення процесу виробництва яких сприяє удосконаленню нормативно-правового та організаційного механізмів управління розвитком держави; д) цільового – для наукового обґрунтування цілей управління розвитком держави та реалізації сервісизації ОПВ» [23, с. 60].

Особливостями синергетичного підходу є об'єднання проблем реалізації механізмів управління сучасним розвитком держави за умов переходу СДУ в СПУ та їх пристосування до запровадження інституту сервісу, котрий має радикально змінити взаємодію між ОПВ та інститутами нового громадянського суспільства.

Ми вважаємо, що при використанні синергетичного підходу досить вірогідною є реалізація загальної стратегії поступального розвитку держави, щобудується в результаті співпраці суб'єктів та об'єктів, при чіткому визначенні цілей сервісного спрямування, позбавлення хаотичності при прийнятті управлінських рішень й забезпечення накопичення ресурсів в співпрацю міжсекторами(влада – бізнес – суспільство).

В такій державі права та свободи людини є найголовнішою соціальною цінністю. При цьому пріоритетними завданнями діяльності ОПВ стає перш за все надання високоякісних адмінпослуг громадянам. Таким чином змінюються процеси відносин громадян та органів влади, де вони стають споживачами таких послуг. З іншого боку, суб'єкти СПУ змушені переорієнтувати свою діяльність на вирішення потреб споживачів.

Немає сумніву, що в Україні з метою підвищення рівня задоволення громадськістю якісними адмінпослугами треба переорієнтуватися на зміну системи управління, яка має орієнтуватися на те, щоб ОПВ надавали послуги населенню. Таким чином, розвиток демократичної та сервісної держави в Україні в площині її розбудови, як державного утворення соціального типу безпосередньо залежать від рівня реорганізації СДУ досучасної СПУ.

1.2. Наукове обґрунтування принципів забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади

Особливості здійснення діяльності органів публічної влади обумовлюють: рівень розвитку демократії в країні; стан захисту інтересів громадян та задоволення їхніх інтересів та потреб; спроможність суб'єктів держави адекватно реагувати на суспільні трансформації. Оскільки ОПВ,

громадські організації, політичні партії та структури бізнесу є суб'єктами сучасної держави, то постає необхідність вивчення саме суб'єктно-орієнтованого підходу та системи принципів функціонування та еволюції ОПВ, які слід представляти в якості принципів реалізації механізмів публічного управління в сучасних умовах постійних суспільних змін в Україні.

Теоретичну основу дослідження аспектів запровадження системи таких принципів становлять наукові напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Так, Л. Приходченко розробила низку наукових праць із теоретичного обґрунтування якісних змін принципів публічного управління, використання яких на практиці, на її думку «... сприятиме забезпеченню ефективності діяльності органів публічної влади» [52, с. 57]. У своїй наукових пошуках М. Лендьялєв окремлює «... суспільні аспекти адаптації принципів управління якістю у сфері розробки стандартів надання адміністративних послуг» присвячені» [40, с. 98]. У наукових працях М. Пухтинського, І. Грицяка, О. Власенка йдеться про «... імплементацію європейських принципів державного управління в суспільні реалії української держави» [14, с. 103]. Серед іноземних фахівців, які досліджували питання зростання ефективності публічної служби, можна відзначити П. Брауна, Ф. Вермеулена, Е. Калніну та ін.

Історичний досвід моделювання державності країн-членів ЄС сприяв систематизації єдиних принципів та стандартів, які поступово імплементуються у національні системи публічного управління на європейському просторі. У таку систему принципів включаються: відкритість та прозорість; надійність та можливість прогнозування; результативність та ефективність; звітність.

Критерії «ефективного врядування» та принципи, які сформовані Комісією ЄС, ОЕСР та Світовим Банком відрізняються тим, як увага більше надається ключових чинниках. До принципів, що визначені ОЕСР як «принципи ефективного врядування», належать: «... верховенство права, відкритість та прозорість діяльності демократичних інституцій; чесність та рівність громадян, у тому числі й щодо надання консультативних послуг та

можливості участі в ухваленні рішень; результативність та ефективність послуг; чіткість, прозорість та можливість застосування на практиці законів; сталість та цілісність у формуванні політики; високі етичні стандарти поведінки надавачів послуг» [69, с. 125].

Дивлячись на зміст євроінтеграційних процесів розвитку України набуває актуальності активна орієнтація ОПВ на обслуговування громадськості, що підтверджується й тим, що клієнтом у сервісній державі є представник суспільства. На думку європейських експертів, які започаткували проєкт ОЕСР «Підтримка реформи децентралізації в Україні», здійснення якого передбачалося до 2018 р., «... публічні послуги мають бути зорієнтовані на чутливість, потреби і бажання клієнтів, тобто на громадян та їх об'єднання, стимулюючи незалежність і самодостатність клієнтів» [5, с. 10]. Варто зазначити, що вказаний проєкт сприяв підтримці у реалізації ОПВ реформ в контексті децентралізації та оновлення інституцій публічного управління як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях по всій країні.

Зокрема, бельгійський експерт Ф. Вермеулен визначає, що «...до основних показників орієнтації на обслуговування клієнта (громадянина) органами публічної влади належать:

1) реактивна (цілеспрямована) орієнтація на обслуговування клієнта, що передбачає доброзичливе ставлення до громадян, максимальне роз'яснення особливостей задоволення їх запиту, ввічливе та уважне ставлення до громадян у разі реєстрації скарги до органів публічної влади;

2) проактивна орієнтація на обслуговування клієнта, що передбачає системний аналіз потреби і побажання клієнтів та орієнтацію на надання послуг з урахуванням такого аналізу, критичний аналіз необхідності вдосконалення практики надання послуг клієнтам, вміння удосконалити власну практику надання послуг клієнтам, можливість урахування необхідності в отриманні певної послуги клієнтом та його персоналізованого ставлення до вказаної потреби, а також, конкретизованість вказаного випадку обслуговування;

3) підтримка орієнтації на обслуговування клієнта, що вбачається в практичній імплементації орієнтації на обслуговування клієнта, побудові дієздатної системи, яка гарантує якісний, орієнтований на клієнта процес надання послуг, стимулювання та вдосконалення підходів співпраці з клієнтом, відпрацювання низки пропозицій щодо отримання певного виду послуг клієнту тощо» [10].

Щодо іншої складової ефективності діяльності ОПВ, на думку експертів інших країн, варто враховувати показники відповідальності. Ці показники поділяються на трирівні. Перший рівень включає власну відповідальність щодо виконання своїх професійних обов'язків державними службовцями. Другий рівень показників відповідальності охоплює компетенції працівників щодо вміння направляти свою діяльність в інтересах органу влади, що надає публічні послуги. Варто зауважити, що третій рівень ієрархії показників відповідальності, передбачає «... захист та збереження інтересів організації шляхом: поширення цінностей та цілей як у середині організації, так і за її межами, інформування про вказані цілі, принципи діяльності, цінності та норми та підтримку щодо їх реалізації; формування власної принципової позиції на користь всієї організації та загальним інтересам навіть за умов, що власна позиція не є популярною в межах організації; відкритої підтримки прийнятих рішень, ініціювання їх реалізації в межах і поза межами організації; формування власної добродійної поведінки відповідно до соціальних, етнічних і професійних норм, закликаючи до цього інших членів організації, що репрезентується в контексті надання публічних послуг» [10].

Очевидно, що формуючи зазначені показники діяльності ОПВ, бельгійський науковець застосував принципи належного демократичного урядування. Слід зазначити, що певну методологічну цінність з цього приводу має точка зору й українських науковців, які розглядають такі принципи належного демократичного урядування:

1. Чесні вибори, представництво і участь, для забезпечення рівних можливостей для громадян щодо власної думки з приводу вирішення суспільних справ.

2. Забезпечення чутливого реагування ОПВ на законні очікування та потреби громадян.

3. Ефективність у забезпеченні досягнення окреслених цілей із оптимальним використанням наявних ресурсів.

4. Прозорість у забезпеченні публічного доступу до інформації щодо ведення суспільних справ.

5. Верховенство права.

6. Етична поведінка у забезпеченні переваг суспільних інтересів над індивідуальними.

7. Компетентність при забезпеченні представниками ОПВ виконання своїх обов'язків.

8. Інновації та відкритість до змін з імплементації кращих практик у вітчизняній реальності.

9. Сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати для врахування інтересів майбутніх поколінь.

10. Належний фінансовий менеджменту забезпеченні ощадливого використання суспільних коштів.

11. Недопущення дискримінації права людини на суспільно-політичне життя.

12. Відповідальність посадові особи ОПВ за свої дії.

Зазначені принципи свого часу склали основу при розробці Європейської стратегії щодо інноваційного та належного врядування. Так, в 2005 р. під час ходу Третього саміту голів держав і урядів країн-членів Ради Європи було визначено, що «... належне врядування – це необхідна вимога на всіх рівнях державного управління. На місцевому рівні є особливо життєво важливим, оскільки місцева влада найближча до громадян та надає їм основні послуги, і саме на цьому рівні громадяни можуть найшвидше відчутти причетність до

суспільних дій» [6, с. 256]. Можемо погодитись із думкою Б. Руснака, який зазначає, що «... ці принципи належного врядування можуть бути основою під час розробки законів України, актів центральних органів виконавчої влади, актів локальних органів державної влади та органів місцевого самоврядування, у тому числі відповідних положень, кодексів поведінки тощо» [61, с. 58]. Також науковцем запропоновано власну систему здійснення класифікації принципів публічної влади, до якої включені такі принципи, як: «... ефективності, професіоналізму, правового врегулювання (правової регламентації), запобігання корупційним діям, субсидіарності, участі представників громад у розробці проектів рішень та їх прийняття, прозорості і відкритості діяльності органів публічної влади та підзвітності і підконтрольності громаді, відповідальності органів влади та посадових осіб» [61, с. 62].

Певного змістового переформатування дана система принципів набула в наукових працях В. О. Зозулі, яка дослідження імплементації принципів демократичного врядування пов'язала із процесами глобалізації сучасної спільноти. Вона зазначає, що «... принцип доступності за демократичного врядування розкривається через можливість участі громадськості в управлінні державними справами та рівному доступові громадян до державної служби шляхом дотримання процедури відбору, яка спрямована на забезпечення меритократичного принципу під час зайняття вакантних посад в органах державної влади. А принцип транспарентності поєднуючи в собі активну й пасивну дію громадськості щодо органів державної влади, сприяє ефективному наданню адміністративних послуг та задоволенню найважливіших суспільних потреб населення на підставі налагодженої системи його інформування про діяльність органів державної влади, їх структуру та забезпечення вільного доступу громадян до управління державними справами тощо» [29, с. 103].

В цілому питанням запровадження принципів сучасного врядування у практику державного управління присвячені різні документи програми SIGMA, яка була розроблена і запроваджена для підтримки процесів удосконалення роботи державних установ і управлінських систем в країнах Центральної та

Східної Європи. Ця програма виступає спільною ініціативою таких інституцій як Центр співробітництва із економіками перехідного періоду ОЕСР й Програми Phare ЄС. Основною метою даної ініціативи, яка фінансується Програмою Phare, є допомога 13 країнам, що перебувають в стані перехідного періоду щодо розвитку та вже успішно завершити відповідну реформу СДУ.

Ці принципи можна констатувати як основи державного управління. Вони є узагальненням прикладів найкращого досвіду розвитку країн ЄС та ОЕСР, які ґрунтуються на законодавстві країн ЄС, а також міжнародних стандартах і вимогах, які також закладені й в українській стратегії з реформ у державному управлінні. Структура принципів державного управління згідно програми SIGMA включає: «... 4 складових елементи; 17 ключових вимог, що визначають загальні характеристики належного державного врядування; 48 принципів, згрупованих відповідно до ключових вимог, що стосуються реалізації та практичної дії системи та моніторингу на основі фактів; підпринципів, що уточнюють визначення необхідних компонентів; аналітичної частини, яка пояснює реалізацію практичного втілення принципів та оцінки прогресу з використанням якісних та кількісних показників» [35].

Варто також сказати, що згідно змісту цієї програми також визначено сфери дії таких принципів, зокрема: «... 1) стратегія реформування державного управління (зокрема щодо актуальності та надійності планів реформування державного управління, політичного керівництва і технічної координації, моніторингу виконання); 2) розробка та координація політики (зокрема щодо належної координації центру забезпечення уряду, міжміністерської координації, розробки політики, законодавчої доступності); 3) державна служба та управління людськими ресурсами. (зокрема щодо організації та роботи державної служби, набору та службового підвищення фахівців на основі вмінь і заслуг, підготовки та професіоналізації); 4) підзвітність (зокрема щодо організації та підзвітності органів публічної влади, доступності до інформації, створення можливостей адміністративного та правового відшкодування, незалежного контролю; 5) надання послуг (зокрема щодо покращання послуг

для населення та бізнесу, вдосконалення адміністративних процедур; розвитку системи послуг з електронного врядування); б) управління державними фінансами (зокрема щодо поліпшення бюджетного процесу, вдосконалення управління державними фінансами, покращання державних закупівель, посилення контролю за державними витратами тощо)» [32, с. 15].

Підтримка спроможності ОПВ залежить також від осіб, які забезпечують належну результативність їх діяльності, зокрема, від рівня професіоналізму та кваліфікації державних службовців, посадових осіб ОПВ на місцевому рівні тощо. Не підлягає сумніву управлінська аксіома, що належні компетентності забезпечують відповідну ефективність надання конкретних публічних послуг. Потрібною компетентністю являється орієнтація на обслуговування конкретного клієнта – можливість направити свою діяльність на забезпечення відповідного задоволення потреб клієнта. Оцінка результативності, на думку експертів з Канади, може залежати «... від показників компетенції – від найвищого (що передбачає орієнтацію на такі пріоритети, як підтримка інтересів клієнта, аналіз та використання можливостей підвищити рівень задоволення клієнта, прийняття рішень та реалізація дій, що вдосконалюють процедури з метою кращого надання послуги клієнту) до найнижчого (що включає наслідування власних інтересів, відсутність належного ставлення до клієнта, почуття задоволення вказаної потреби, демонстрація негативного ставлення до клієнта)» [32, с. 18].

Ураховуючи той факт, що всім принципам є притаманною властивість щодо абстрактної презентації соціодійсності, а тому принципи публічного управління на практиці набувають відповідної форми їх втілення, наприклад, в якості норм поведінки певних суб'єктів СПУ, що, на наш погляд, слід закласти в нормативно-правові та програмні документи й деталізувати, в них вищезазначений принцип суб'єктності діяльності ОПВ. Результати дослідження показують, що до обов'язкового напрямку забезпечення ефективної діяльності щодо надання адмінпослуг суб'єктами СПУ належить підвищення якості надання таких послуг через запровадження ефективного їх аудиту із

використання певних критеріїв якості публічних послуг із запровадження стандартів якості. Також до критеріїв з оцінки якості надаваних публічних послуг слід віднести показники, котрі визначають й рівень задоволення потреб споживачів послуг та їх інтересів, професіоналізм службовців ОПВ, які забезпечують процес надання таких послуг. Такий аудит має здійснюватися на основі чітких критеріїв, таких як: результативність, доступність, своєчасність, зручність, етичність, відкритість, професійність (табл. 1.1).

Зазначені критерії мають стати основними для запровадження нових стандартів якості в наданні публічних послуг, які мають систематично та регулярно аналізуватися та вдосконалюватися. Критерії якості публічних послуг є основними показниками для оцінки діяльності ОПВ в цілому.

В свою чергу, якість надання адмінпослуг також залежить від ефективності внутрішньої організації діяльності ОПВ; результативності системи управління та контролю якості надання; оптимізації інших процесів і процедур.

Таблиця 1.1

Систематизація критеріїв оцінки якості надання публічних послуг [21, с.82]

Критерій	Характеристика
Результативність	Забезпечує спрямованість вектору діяльності ОПВ на досягнення обумовленого рівня надання послуг споживачам із врахуванням їх потреб і інтересів. Орієнтує на цілісність послуги – отримання представниками громадськості очікуваного результату.
Своєчасність	Дотримання законодавчих термінів із надання публічної послуги із намаганням на швидке задоволення потреби споживача.
Доступність	Наявність інформаційної бази про надавача послуг, її достатність (повноту); територіальна наближеність надавача послуги до їх споживачів; обґрунтований розмір плати за послуги.
Зручність	Можливість вибору способу звернення до ОПВ за потрібною послугою; принцип «єдиного вікна»; можливість визначення часу споживачем для звернення до ОПВ; зручність щодо оплати коштів за отримання адмінпослуги (якщо послуга платна), можливості оплати за послугу безпосередньо в приміщенні державного органу.
Відкритість	Наявність і доступність інформації щодо отримання необхідної послуги: про процедуру надання публічної послуги, перелік документів, який необхідно подати для отримання послуги, зразки заповнення документів про розмір та порядок оплати публічної послуги; про посадових осіб, відповідальних за надання публічних послуг.

Етичність	Готовність службовців ОПВ надати допомогу споживачеві послуги щодо оформлення звернення, дотримання принципу рівних можливостей громадян, демонстрацію, ввічливості, толерантності, поваги у процесі спілкування зі споживачем, прояву доброчесності з боку надавача послуг.
Професійність	Належний рівень кваліфікації службовців, професійна компетентності емоційний інтелект.

Таким чином, ефективність системи управління і контролю якості з надання адмінпослуг має складну структуру та потребує відповідних показників.

Такі показники мають характеризувати процес контролю, а також ефективність діяльності самих ОПВ. Проте, неможливо однозначно провести оцінку ефективності контролю або ефективності діяльності ОПВ загалом. Для цього необхідним є запроваджувати певної системи сукупних критеріїв.

Застосування системного підходу при дослідженні процесів забезпечення зростання ефективності діяльності ОПВ щодо контролю за якістю адмінпослуг може дати можливість визначити суть поняття «система управління якістю публічних послуг» як функціонального складу елементів щодо відтворення обумовлених ознак таких послуг на основі їх інформаційного потенціалу, який формується під впливом умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Так, економічність є загальною ознакою вартості ресурсів, витрачених на роботу щодо забезпечення належної якості. При здійсненні контролю якості діяльності ОПВ треба враховувати результативність як ступінь досягнення певної мети у порівнянні з зусиллями, що були докладені для їх досягнення. Для такої оцінки використовується концепція «результат-орієнтованого управління». Її базовими категоріями є результат і успішність діяльності.

Така система управління зосереджена на з'ясуванні очікуваних результатів роботи та, зокрема, показників, що їх характеризують, а також розробці й реалізації заходів із досягнення поставлених. Такий підхід не завжди гарантує підвищення якості адмінпослуг, але дає можливість органам влади контролювати використання виділених фінансових ресурсів та персоналу для

забезпечення процесу надання таких послуг, а також дає змогу періодичної оцінки відповідності послуг існуючим потребам населення.

Отже, для порівняння результатів функціонування ОПВ основним являється покращання ефективності власної діяльності. СПУ діє так, що між ОПВ забезпечується обмін потрібною їм інформацією щодо результатів їхньої роботи, проводиться публічне обговорення і порівняння таких результатів. Дана ситуація визначає можливість напрацювати і використовувати оптимальні варіанти прийняття рішень щодо удосконалення процесів функціонування ОПВ.

Висновки до розділу 1

Необхідною умовою побудови та розвитку СПУ у системному напрямі виступає суб'єктна орієнтація у функціонуванні її елементів, що передбачає зміну об'єктивного державного впливу на взаємодію «суб'єкт-суб'єкт», а також максимальну реалізацію суб'єктивних якостей всіх учасників даної взаємодії, переорієнтацію у процесі задоволення потреб зовнішніх суб'єктів з урахуванням їх інтересів та цілей. Нами узагальнено результати дослідження наукових підходів щодо функціонування СПУ (системно-функціональний, соціологічний, синергетичний, неоінституціональний, постмодерністський). Тому варто розуміти, що вектор системного розвитку державних органів спрямований на зміну перерозподілу форм діяльності ОПВ, які передбачають надання якісних публічних послуг.

В управлінні розвитком сучасного публічного управління передбачається запровадження сучасної форми організації в публічній владі та в апараті управління, які забезпечать якісніший рівень надання публічних послуг громадянам, а також дасть змогу перетворити гарантію гідного забезпечення життя людини в нашій країні не у конституційне гасло, а у об'єктивну реальність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Систематизація критеріїв оцінки якості надання публічних послуг органами влади

Для вдосконалення діяльності та прогресу системи державного управління більшість країн світу здійснило відповідні реформи у цьому напрямі, одним із їх результатів є категорія «якість». Це стосується всіх її ключових проявів: від якості державних послуг і якості управління до якості життя громадян. Саме на методології щодо управління якістю й ґрунтується більшість методів, що проникають в сферу державного управління із приватного сектору: від оцінки задоволеності громадян до збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC); від ощадливого уряду (Lean Government) до управління ризиками та обліку витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC) [44, с. 34].

Оцінювання ефективності публічного управління є систематичним актом аналізу процесу досягнення поставленої мети і виконання функціональних завдань та визначення результатів діяльності державних інститутів, установ та органів місцевого самоврядування для цілей підвищення їх ефективності. Існує досить багато методологічних підходів до оцінки публічного управління. Незважаючи на це, доводиться констатувати «... несформованість методологічної бази та відсутність комплексної методики ґрунтовної оцінки ефективності публічного управління» [65, с. 69]. Немає чітко визначених критеріїв оцінки, що призводить зазвичай до описовості та фрагментарності оцінки публічного управління. Новий публічний менеджмент ґрунтується на концепції управління за результатами, але й ця концепція вимагає суттєвого доопрацювання. Зокрема, це стосується необхідності поєднання оцінки як результату, так й процесу діяльності ОПВ.

Запропонована Президентом України концепція «держави у смартфоні» передбачає наскрізну міжвідомчу цифровізацію процесів і створення

комплексної організаційно-технічної інфраструктури для надання державних послуг та забезпечення належної діяльності інституцій державного управління.

Ця інфраструктура повинна ґрунтуватися на зборі та аналізі даних і створенні стандартизованих інтерфейсів взаємодії з кінцевими користувачами та іншими інформаційними системами. Причому важливою частиною підходу «держави у смартфоні» є технічна і організаційна можливість створення незалежними постачальниками додатків для кінцевих користувачів, що працюють на базі цієї платформи. Звучить складно, але результатом є держава, яка поміщається в вашому смартфоні, коли всі внутрішні процеси відбуваються миттєво і призводять до задоволення потреби користувача. А для досягнення цього результату державному управлінню необхідно почати працювати за новою логікою – логікою процесного підходу.

Відповідно до процесного підходу державне управління – це розрахована на багато користувачів система, в центрі якої знаходяться три основні групи: громадяни, бізнес і самі державні службовці. Державні органи повинні виходити з інтересів відразу трьох груп, використовуючи найбільш ефективні канали взаємодії з ними. Для цього держава повинна діяти на принципах процесного підходу і відходити від концепції «внутрішнього споживача/користувача». Причому визначати якість як відповідність стандарту недостатньо. Якість – це рівень задоволення вимог різних груп користувачів. Саме вони дають фінальну оцінку якості державного управління.

Згідно з процесною логікою органи влади та місцевого самоврядування, а також їх підрозділи повинні бути власниками або виконавцями процесів, орієнтованих не на виконання функцій, а на досягнення очікуваних результатів. При цьому можливий і перерозподіл сфери повноважень ОПВ, якщо для отримання необхідного результату в такий процес задіяно декілька органів влади.

Концепція внутрішнього споживача, що вбудована в процесний підхід, є потужним інструментом забезпечення якості і відкриває серйозні резерви ефективності, а також й результативності діяльності.

У сфері державного управління ряд дослідників виділяє процеси двох типів:

1) оперативні процеси – виконуються на найнижчому рівні системи державного управління. Вони носять детермінований, циклічний характер і мають стандартизований результат;

2) проєктні процеси – реалізуються на середньому і верхньому рівнях системи державного управління. Вони разові, орієнтовані на досягнення унікального результату і визначаються характером цього результату.

Оперативні та проєктні процеси мають різні поєднання для вирішення різних завдань державного управління. Сервісні, забезпечуючі, контрольні-наглядові – це, як правило, оперативні процеси. Розвиток системи державного управління – це проєктні процеси. Управління соціально-економічним розвитком та фінансування діяльності держави поєднують в собі процесну та проєктну складові.

Державне управління передбачає, окрім іншого, переважно наявність субординаційних відносин, із певним додаванням відносин координації, тоді як у сучасній демократичній державі, яка стоїть на порозі трансформаційних змін, невід'ємним атрибутом є саме відносини реординації – зв'язки відносно нового типу та характеру. Реординаційні відносини можна визначити як «... відносини у сфері соціального управління, за яких об'єкт управління наділений правом вимагати від суб'єкта управління належного виконання наданих йому функцій із метою реалізації, захисту або відновлення його прав, свобод та законних інтересів» [46, с. 92]. Для демократичних країн «... реординація є постійним супутником не лише координації, але і субординації. І якщо для субординації характерна наявність владних повноважень у вищого рівня в системі управління відносно нижчого, то для реординаційних відносин характерні зв'язки зворотного впливу – нижчий рівень має право впливу на вищий. Найбільш поширений випадок – коли керований об'єкт повідомляє про свої наміри або подає клопотання, а керівний суб'єкт зобов'язаний на них у певний спосіб відреагувати» [47, с. 76].

Клієнтоорієнтованість та процесний підхід виступають основними принципами при управлінні якістю, а головним викликом щодо їхнього успішного запровадження є зміна управлінської моделі від функціональної до процесної. Сучасне управління має вимагати від державних службовців переходу вектору діяльності від «держави-виробника» до «громадянина-споживача». За таких умов якість має розглядатися не лише як відповідність певному стандарту чи встановленим вимогам, а й як рівень виконання визначених потреб та очікувань зацікавлених сторін, як правило, громадян.

Впровадження процесного підходу дозволить підрозділам в структурі ОПВ стати власниками або виконавцями процесів і переорієнтуватися з виконання функцій на досягнення запланованих результатів.

Аналіз змістовності та дієвості чинних нормативно-правових актів в Україні допомагає сформулювати та рекомендувати ОПВ використання переліку критеріїв, які треба у подальшому застосовувати для забезпечення їх роботи щодо покращення якості адмінпослуг. До таких критеріїв можна віднести наступні (див. рис. 2.1).

Процес надання публічних послуг має передбачати, перш за все, налагодження взаємодії між суб'єктами СПУ. Для цього слід запровадити Єдину систему міжвідомчої електронної взаємодії. Ми вважаємо, що основним компонентом такої системи має стати сервісна мережа, робота якої повинна спрямовуватися на забезпечення логістичних зв'язків між інформаційними системами відомств і установ різного підпорядкування.

Проте, інтеграція у відомчі інформаційні системи персональних даних є неможливою без зміни вимог до ступеня інформаційної безпеки. В цьому аспекті швидке приєднання ОПВ до Єдиної системи міжвідомчої електронної взаємодії потребує досить значних зусиль.

Таке завдання є складним, а успішне його вирішення можливе тільки із допомогою запровадження такої функції в безпосередню діяльність ЦНАП, що дасть змогу мати потрібну інформацію при запитах щодо потрібних але відсутніх документів в процесі подачі заяв до будь-якої державної інституції.



Рис. 2.1. Критерії оцінки якості надання публічних послуг [23, с. 70]

Поряд із цим надання публічних послуг у електронній формі має не тільки стосуватися організації міжвідомчої електронної взаємодії, а й передбачати застосування Єдиного порталу публічних послуг. Такий процес надання адмінпослуг має включати електронну подачу заяви щодо надання послуги та відслідковування усіх шляхів її надання. Все це передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій. Такі технології ефективно забезпечують надання послуг та мають за мету розвиток конкуренції на IT-ринку у контексті побудови цифрової держави в Україні.

Ми погоджуємося з тим, що: «... а) рівень міжвідомчої координації є низьким (можна вважати практично відсутнім); б) не затверджено також і єдиний перелік методик і стандартів; в) координація процесів надання публічних послуг за трьома базовими рівнями управління (державою, регіонами та органами місцевого самоврядування) неефективні» [21, с. 83].

Тому варто зазначити, що у разі потреби оскаржити якість послуги або відсутності надання конкретної послуги ОПВв громадськості має бути змога підтвердження факту такого звернення з заявою, що підтвердить факт неналежного отримання адмінпослуги.

Із ціллю забезпечення належної діяльності ОПВв напрямку сервісизації треба сформувані та зрозумілі вимоги щодо захисту інформації. Також варто забезпечити процес вирішення питань із усунення технологічної нерівності. Нажаль єдиного уявлення про систему публічних послуг в Україні поки що не склалося, тому дана ситуація характерною є і для законодавчого процесу, і для доктрини адміністративного права.

Отже, чіткість нормативних положень щодо реалізації державою своїх функцій в умовах українського соціуму зумовлює потребу в прийнятті Закону України «Про публічні послуги», положення якого могли б регулювати відносини щодо надання адміністративних послуг суб'єктами СПУ. Закон має містити позиції, що визначатимуть відносини між суб'єктами СПУ, що займаються проблемами надання комплексу публічних послуг. У даному нормативному акті слід сформувати понятійний апарат, визначити й розвинути основи юридичного змісту правовідносин між споживачами та надавачами публічної послуги, виокремити вимоги до надання публічних послуг, затвердити порядок прийняття та структуру адміністративного регламенту.

Підводячи підсумок зазначимо, що даний аналіз дієвості та змістовності існуючих нормативно-правових актів України сприяв розробці для використання ОПВ певного переліку критеріїв, за якими, на нашу думку, варто розвивати правове забезпечення їхньої діяльності для покращення якості публічних послуг. До таких критеріїв можна віднести: затвердження стандартів надання публічних послуг; оптимізація реєстру публічних послуг; затвердження регламентів надання послуг; порядок оскарження; дотримання термінів послуг; надання послуг у електронній формі; забезпечення участі безпосередніх

споживачів послуг у розробці або удосконаленні стандартів щодо надання таких послуг тощо.

Нашу думку, доцільно класифікувати особливості нормативно-правового забезпечення надання публічних послуг у трьох напрямках, зокрема: а) статусне регулювання, яке включає категоріальну визначеність та специфікацію публічних послуг по відношенню до інших дій, які чиняться ОПВ, зокрема, щодо функцій держави із сервісного обслуговування; б) регулювання процесів надання публічних послуг через адміністративно-правовий регламент; в) правова й інформаційна стандартизація публічних послуг із визначенням пріоритетності щодо формування сучасної політики децентралізації влади.

2.2. Аналіз діяльності досліджуваного органу публічної влади

Об'єктом нашого дослідження буде Державна міграційна служба України (ДМС). Вона є центральним органом виконавчої влади. Діяльність служби знаходиться під спрямуванням та координацією Кабінету Міністрів України через Міністра внутрішніх справ. Даний орган здійснює реалізацію державної політики в сфері міграції (імміграції та еміграції), надання громадянства, протидії нелегальній (незаконній) міграції, реєстрації біженців та інших визначених законодавством категорій мігрантів.

Діяльність ДМС регламентується Конституцією та іншими законодавчими актами України.

ДМС України була створена згідно Указу Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 09.12.2010 р. № 1085/2010.

В 2011 році Указом Президента України від 06.04.2011 р. № 405/2011 було затверджено Положення про Державну міграційну службу України, яке визначає основні завдання, функції та повноваження ДМС України. В 2014 році Постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 р. №360 було затверджено нове Положення про Державну міграційну службу України.

До основних завдань ДМС належать заходи щодо реалізації політики держави у сфері міграції (імміграції та еміграції).

Свою діяльність ДМС здійснює через систему територіальних органів – управлінь в областях. До компетенції даного органу влади належить діяльність з приводу надання адміністративних послуг з питання міграції населення.

Ключовою послугою органів ДМС є видача документа про громадянство – паспорта громадянина України. У процесі здійснення такої процедури можуть бути надані такі послуги як:

- 1) видача паспорта громадянина України у формі ID картки (у разі обміну паспорта, замість втраченого або викраденого);
- 2) видача паспорта громадянина України у формі ID картки після досягнення 14-річного віку (вперше отримання документа);
- 3) вклеювання фотографій у паспорт громадянина України зразка 1994 року при досягненні 25- та 45-річного віку.

Показники щодо стану та обсягів наданих послуг ДМС із видачі документа про громадянство подано у таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги наданих послуг ДМС України щодо видачі документа про громадянство у 2018-2020 рр. [64]

№	Показник	од. виміру	2018	2019	2020
1	Оформлено паспортів громадянина України зразка 1994 року (у вигляді книжечки)	шт.	318	1093	1955
2	Вклеєно фотокарток у паспорт у зв'язку з досягненням громадянами 25-, 45 - річного віку	шт.	807513	427299	483815
3	Оформлено паспортів громадянина України у вигляді ID картки	шт.	1336270	1589004	1189327
4	Видано паспортів громадянина України у вигляді ID картки	шт.	1324997	1593074	1203245

Іншою важливою адмінпослугою органів ДМС є оформлення набуття громадянства України. Процедура щодо набуття громадянства відбувається при виконанні таких критеріїв:

- громадянство за народженням;

- громадянство за територіальним походженням;
- прийняття до громадянства;
- поновлення у громадянстві;
- громадянство дітей внаслідок усиновлення;
- громадянство внаслідок встановлення опіки чи піклування над дитиною, влаштування її у дитячий заклад чи заклад охорони здоров'я, в дитячий будинок сімейного типу або прийомну сім'ю чи передачі на виховання у сім'ю патронатного вихователя;
- громадянство дитини у зв'язку з перебуванням у громадянстві України одного чи обох з її батьків;
- громадянство внаслідок визнання батьківства чи материнства.

Також органи ДМС проводять оформлення та видають довідки про реєстрацію особи громадянином України, а також видають тимчасові посвідчення громадянина України.

Дані про надані послугу ДМС щодо оформлення документа про набуття громадянства України подано у таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги наданих послуг ДМС України щодо оформлення документа про набуття громадянства за період 2018-2020 рр. [64]

№	Показник	од. виміру	2018	2019	2020
1	Набули громадянство України за народженням	осіб	19112	15653	10681
2	Набули громадянство України за територіальним походженням	осіб	3388	3520	2671
3	Набули громадянства України, а саме:	осіб	861	717	539
3.1	діти внаслідок усиновлення	осіб	27	30	24
3.2	внаслідок встановлення опіки чи піклування над дитиною, влаштування її у дитячий заклад чи заклад охорони здоров'я, в дитячий будинок сімейного типу або прийомну сім'ю чи передачі на виховання у сім'ю патронатного вихователя	осіб	302	258	217
3.3	визнаною судом недеєздатною, внаслідок встановлення над нею опіки громадянина України (ст. 13)	осіб	1	2	4
3.4	діти у зв'язку з перебуванням у громадянстві України одного чи обох з їхніх батьків	осіб	517	413	269
3.5	внаслідок визнання батьківства чи материнства	осіб	14	14	25

4	Видано довідок про реєстрацію особи в якості громадянина України	шт.	24834	21964	15075
5	Видано тимчасових посвідчень громадянина України	шт.	1140	1727	1267

Органи ДМС здійснюють супровід оформлення документів для виїзду за кордон. До такого роду послуг належить видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон, а також оформлення відповідних документів з метою виїзду громадян України за кордон для постійного проживання.

За аналізований період прослідковується зменшення кількості оформлених та виданих територіальними органами ДМС України паспортів для виїзду за кордон. Кількість оформлених паспортів зменшувалась з 4815574 паспортів у 2018 році до 1590351 паспортів у 2020 році, та кількість виданих паспортів – з 5559231 паспортів у 2018 році до 1696479 паспортів у 2020 році (табл. 2.3).

Також органи ДМС здійснюють документування іноземців.

Таблиця 2.3

Динаміка кількості оформлених та виданих паспортів для виїзду за кордон органами ДМС України за період 2018-2020 рр. [64]

№	Показник	од. виміру	2018	2019	2020
1	Оформлено паспортів громадянина України з метою виїзду за кордон	шт.	4815574	3513985	1590351
2	Видано паспортів громадянина України для виїзду за кордон	шт.	5559231	3653225	1696479
3	Оформлено документів з метою виїзду громадян України за кордон для постійного проживання	осіб	8551	11311	3889

До таких послуг належать:

- отримання спеціального дозволу для в'їзду до АР Крим;
- продовження чи обчислення дозволеного строку перебування на території України;
- оформлення посвідчення щодо дозволу тимчасового проживання;
- оформлення дозволу на здійснення імміграції;
- оформлення посвідчення щодо постійного проживання іноземців та осіб без громадянства, що іммігрували до України на постійне проживання;

- видача запрошень іноземцям та особам без громадянства щодо отримання візових документів для в'їзду в Україну;
- надання посвідчення особи без громадянства для виїзду за кордон;
- вжиття заходів щодо відповідальності за порушення міграційного законодавства.

У порівнянні з іншими державами чисельність іммігрантів в Україні невелика, проте етнічне та культурне розмаїття населення в країні зростає. Потенційний економічний розвиток, а також подальша потреба в збільшенні додаткової робочої сили, підвищення тісних зв'язків з ЄС можуть збільшити розміри імміграції в Україну.

За аналізований період прослідковується зростання кількості іммігрантів та осіб без громадянства, що перебуває на обліку в органах ДМС (табл. 2.4). Станом на 31.12.2020 року оформлено 19251 посвідчень на постійне проживання іммігрантів та 58798 посвідчень на тимчасове проживання осіб без громадянства.

Таблиця 2.4

Динаміка показників діяльності органів ДМС України щодо документування іноземців у 2018-2020 рр. [64]

Показник	од. виміру	2018	2019	2020
Кількість іммігрантів, що перебуває на обліку станом на 31.12.	осіб	276352	284799	293614
Оформлено посвідчень на постійне проживання	шт.	25169	32155	19251
Відмовлено в оформленні посвідчень на постійне проживання	шт.	188	600	371
Вилучено посвідчень на постійне проживання	шт.	3348	3915	3314
Скасовано посвідчень на постійне проживання	шт.	-	2	2
Кількість іноземців та осіб без громадянства, що перебуває на обліку станом на 31.12.	осіб	107369	133147	151360
Оформлено посвідчень на тимчасове проживання	шт.	64067	76431	58798
Відмовлено у видачі посвідчення на тимчасове проживання	осіб	181	1184	2236
Скасовано посвідчень на тимчасове проживання	шт.	12824	14906	14843
Вилучено посвідчень на тимчасове проживання	шт.	9298	18923	17370
Продовжено строк перебування іноземцям та особам без громадянства	осіб	13832	14441	9935
Відмовлено в продовженні строку перебування	осіб	56	85	74

Скорочено строк тимчасового перебування іноземцям та осіб без громадянства	осіб	208	295	22
Видано спеціальних дозволів щодо в'їзду на тимчасово окуповану територію України чи виїзді з неї	шт.	2194	2038	629
Видано дозволів на імміграцію	шт.	14392	14241	11991
Відмовлено у видачі дозволу на імміграцію	шт.	-	315	553
Скасовано дозволів на імміграцію	шт.	2150	2546	2172

Згідно із положеннями Закону України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» «... іноземний громадянин або особа без громадянства звертається з заявою про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, до територіального органу Державної міграційної служби України» [53].

Показники діяльності органів Державної міграційної служби України щодо документування біженців, а також осіб, що потребують додаткового чи тимчасового захисту в 2019-2020 рр. подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники діяльності ДМС щодо документування біженців й осіб, що потребують додаткового чи тимчасового захисту за період 2018-2020 рр. [64]

№	Показник	од. виміру	2018	2019	2020
1	Прийнято рішень за заявами шукачів захисту в Україні, зокрема:	шт.	516	549	577
1.1	про визнання біженцем	осіб	24	41	39
1.2	про визнання особи, яка потребує додаткового захисту	осіб	75	52	84
1.3	про відмову у наданні захисту в Україні	осіб	284	352	396
2	Оформлено та видано посвідчення біженця	шт.	93	58	35
3	Продовжено строк дії посвідчення біженця	шт.	152	74	52
4	Оформлено та видано довідки про звернення за захистом в Україні	шт.	1344	1443	978
5	Продовжено строк дії довідки щодо звернення за захистом в Україні	шт.	2939	3239	3483
6	Оформлено та видано посвідчення особи, що потребує додаткового захисту	шт.	85	89	41
7	Продовження строку дії посвідчення особи, що потребує додаткового захисту	шт.	-	139	92
8	Оформлено та видано проїзний документ особи, якій надано додатковий захист	шт.	88	147	28

Таким чином, можемо бачити, що органи ДМС ефективно виконують свої функції щодо надання цілого спектру послуг щодо питань державної міграційної політики.

2.3. Особливості механізму реалізації публічного аудиту діяльності органів публічної влади

Управління розвитком сучасної держави теж пов'язане із проблематикою визначення ефективності функціонування та результативності діяльності суб'єктів СПУ. Тому постає необхідність обґрунтування засад моделювання організаційно-правових важелів як складових механізму реалізації публічного аудиту до діяльності ОПВв умовах деліберативної демократії. Зазначимо, що теорія деліберативної демократії основана на концепції соціальної співпраці, яка передбачає використання прав громадян на участь в оцінюванні результатів функціонування ОПВ (зокрема щодо якості виконання їх функцій), яка сприяє використанню системного підходу до процесів забезпечення результативності публічних владних відносин. Необхідно зазначити, що публічний аудит – цесоціальний феномен, виникнення якого обумовлене необхідністю для громадян отримувати інформацію про діяльність, яка лежить у площині їхніх професійних та адміністративних інтересів. Тут публічність стає принципом організації як суспільного, так і політичного життя, а публічний аудит стає актом комунікації в умовах деліберативної демократії.

У сучасних умовах децентралізації публічна сфера трансформується в особливу публічну сферу соціокомунікації. З огляду на це, публічний аудит має розглядатися в якості системоутворюючого процесу незалежної перевірки об'єктивних даних по створенню публічної послуги, її споживчої цінності, відповідності такої інформації встановленим критеріям якості з представленням результатів аудиту зацікавленим користувачам (суб'єктам СПУ та громадянського суспільства) з метою підвищення ефективності та результативності діяльності ОПВ. Зазначимо, що дане поняття стає актуальним в умовах української державотворчої реальності.

Суспільство сприймає інтереси суб'єктів СПУ, якщо вони представлені в якості суспільних інтересів, тобто претендують на досягнення суспільного консенсусу. Вбагатьох країнах світу, де СПУ функціонує у демократичних умовах та підзвітна широкій громадськості, публічний аудит став невід'ємним

елементом у процесах реалізації засад державно-соціальної та економічної політики.

Громадяни мають право брати участь в процесах оцінювання якості діяльності ОПВ, що сприяє підвищенню ефективності та результативності владних відносин у суспільстві. Все це лише підтверджує наукову концепцію К. Ріппаз приводу того, що «... деліберативна політика визначає особливий суспільно-політичний курс, орієнтований на раціональне обговорення суспільних проблем і вимог, що розробляються щодо інститутів влади, для того щоб усі політичні рішення були опосередкованими і легітимізованими таким обговоренням» [69, с. 301]. Таким чином, сутністю деліберативної політики є не тільки процес реалізації принципу публічності у політичній сфері. Ідея деліберативної демократії є концепцією, що на відміну від ліберативної доктрини, передбачає мету та зміст політичному в орієнтації на спільне обговорення наявних проблем за долученням громадськості.

В таких умовах особливої уваги заслуговують питання, що пов'язані із оцінкою наявних ризиків управління і пов'язані з запровадженням ефективної системи контролю діяльності ОПВ та реалізацією системи управління якістю послуг публічного аудиту. Це є складним та тривалим процесом, що потребує участі всіх суб'єктів СПУ, що забезпечують належний розвиток делібератизму.

Побудова системи управління якістю публічних послуг, яка може стати важливим елементом соціального та політичного захисту населення, повинне базуватися на запровадженні технологій оцінювання рівня як споживчої цінності публічних послуг, так і їх якості. Це є необхідним для вирішення завдань сервісизації.

Для оцінювання ефективності та результативності владних відносин у державі в більшості розвинутих країн здійснюється публічний аудит, який виступає важливим інструментом СПУ. Таким чином можемо вважати, що публічний аудит виступає трендом сучасної демократії.

На даний момент термін «публічний аудит» у законодавстві України ще не закріплений. Ми вважаємо, що одним з головних аспектів можливого функціонування публічного аудиту в Україні має стати чітке, структуроване нормативно-правове забезпечення, що буде враховувати основні засадничі принципи щодо створення і функціонування кожної державної інституції, її місію, завдання, напрями діяльності, процедури, методи, звітність, тощо; визначати правила для виконання усіма суб'єктами СПУ; формувати основні засади стабільного СПУ.

Таким чином, публічний аудит можна трактувати як процес провадження незалежної публічної перевірки, що пов'язаний із наявністю об'єктивних потреб суспільства, проводиться з метою отримання повної та достовірної оцінки подій, результативності, а також ефективності прийнятих управлінських рішень у СПУ, відповідальності й підзвітності ОПВ перед суспільством.

Для створення відповідного організаційного забезпечення для публічного аудиту діяльності ОПВ в Україні варто закріпити за Рахунковою палатою України статус незалежного неупередженого зовнішнього органу публічного аудиту. З цією метою доцільним є внесення відповідних змін в Конституцію України та Закон України «Про Рахункову палату». Ураховуючи тенденційність щодо імплементації європейського досвіду, на наш погляд, актуальним є прийняття Закону України «Про публічний аудит».

Також слід зазначити, що складовими публічного аудиту, як системи мають бути: суб'єкти та об'єкти публічного аудиту, оцінка існуючих і можливих ризиків, планування роботи інституції публічного аудиту, розробка системи показників оцінки, аналізу та моніторингу, підготовка програми проведення (з публічного аудиту, механізм та процедурність функціонування аудиту. В межах нашого дослідження об'єктом публічного аудиту СПУ є процеси, що пов'язані з наданням та споживанням адмінпослуги, рівнем задоволеності споживачів, результативністю роботи ОПВ.

Ми думаємо, що предметом публічного аудиту є достовірна та об'єктивна інформація щодо діяльності ОПВ, а також рівень споживчої цінності послуг та результативність діяльності суб'єктів СПУ.

Таким чином, основними принципами системи публічного аудиту діяльності ОПВ всервісному напрямі залишаються: незалежність; комплексність; прозорість; систематичність; об'єктивність; дієвість; компетентність; гласність.

Основним засобом із забезпечення потрібного функціонування системи публічного аудиту є організаційно-правовий механізм реалізації публічного аудиту діяльності ОПВ. Його удосконалення треба здійснювати з допомогою комплексного підходу щодо розмежування сервісних функціоналів для акцентуванні уваги на поліпшенні системи управління якістю наданих послуг з публічного аудиту діяльності ОПВ з метою:

- а) формулювання єдиних засад побудови системи публічного аудиту роботи ОПВ в Україні для реінжинірингу СПУ і фінансового контролю загалом;
- б) визнання громадськістю легітимності функціонування ОПВ задля виявлення та аналізу причин порушення чинного законодавства посадовцями;
- в) здійснення діагностики відповідності методів вирішення проблем функціонування ОПВ наданняними послуг у порівнянні із отриманими результатами роботи ОПВ;
- г) створення механізмів повернення бюджетних коштів, що не за цільовим призначенням витрачені ОПВ;
- д) визначення результативності роботи ОПВ за допомогою діагностики інформаційних джерел щодо стану задоволення споживачів та з'ясування причин відхилення отриманих результатів у сфері надання адміністративних послуг (рис 2.2).



Рис. 2.2 Схема механізму реалізації публічного аудиту діяльності органів публічної влади[22, с. 50]

Для зменшення випадків дублювання функцій і повноважень в діяльності суб'єктів СПУ, що здійснюють публічний аудит, та уникнення безконтрольності у фінансових відносинах пропонується законодавчо закріпити наступні форми взаємодії між органами, які здійснюватимуть публічний аудит, як:

- 1) узгодження нормативних актів, що чітко визначатимуть чинний порядок використання усіх процедур із публічного аудиту;
- 2) координація дій щодо планування, організації і безпосереднього здійснення публічного аудиту;

3) обмін інформацією, яка необхідна при проведенні публічного аудиту та засвідчує його результати.

Як свідчить світовий досвід, використання суб'єктами публічного аудиту єдиних базових принципів та контрольних процедур сприяє підвищенню якості таких заходів, більш повному охопленню операцій для оцінювання та аналізу рівня якості їх надання публічних послуг.

Висновки до розділу 2

Систематизовано чинну систему з управління якістю діяльності ОПВ, що може забезпечити: а) підвищення професійної компетентності та кваліфікації управлінських кадрів; б) якісне обслуговування громадян; в) запровадження сучасної системи обробки інформацією; г) створення гнучкої організаційної структури органів влади; д) координацію діяльності різних інституцій публічного управління.

Визначено такий соціальний феномен як публічний аудит, виникнення якого обумовлене сучасною потребою громадськості щодо отримання або підтвердження інформації, яка стосується діяльності влади і знаходиться у площині її інтересів. Важливим принципом організації суспільного та політичного життя є публічність. Тому публічний аудит стає комунікатором в умовах деліберативної демократії. Необхідно створювати систему управління якістю послуг, що надаються владними органами, яка б базувалася на технології оцінювання рівня їх якості та споживчої цінності, а також щодо забезпечення передачі такої інформації певним особам. Використання публічного аудиту трансформує управлінську сферу, вдосконалюючи при цьому інститути громадської участі та демократичну публічність.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

3.1. Організаційні засади запровадження інноваційних технологій у діяльність органів публічної влади

В сучасних умовах розбудова комунікаційних зв'язків серед ОПВ та територіальними громадами, громадськими організаціями й населенням у процесі надання послуг за допомогою електронних носіїв ґрунтується на потужностях Інтернет-мереж. Перетворення в взаємовідносинах органів місцевого управління та ОПВ за допомогою запровадження електронного обміну інформацією із населенням та іншими організаціями дає можливість зменшити витрати часу на особисті звернення громадян та суттєво скоротити строк надання таких послуг.

Згідно з дослідженнями ООН (United Nations E-government Survey) щодо розвитку електронного врядування (E-Government Development Index) «... серед 193 країн світу Україна посідає лише 82 сходинку. Це підтверджує, що наша держава відстає у розвитку електронного врядування порівняно з іншими країнами» [30, с. 40].

Ми вважаємо, що треба приділити більше уваги розв'язанню таких проблем, про які йдеться у даному дослідженні: «... координація, контроль та взаємодія замовників завдань і проєктів, що належать до сфери інформатизації та розвитку електронного врядування; зменшення обсягів фінансування проєктів, що належать до сфери розвитку електронного врядування через спалах економічної кризи; низький рівень інформаційної безпеки та захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах ОПВ; повільний темп запровадження електронних форм взаємодії між учасниками СПУ; цифрова нерівність у використанні інформаційно-комунікаційних технологій між органами публічної влади на центральному та місцевому рівні; низький рівень участі громадян у сфері електронного врядування» [41, с. 137].

В 2020 році у всьому світі та в Україні набуло більш вагомого значення запровадження електронних послуг. Проєкт «Держава в смартфоні», який зараз реалізується у нашій країні, є позитивним моментом, адже є зручним сучасним інструментом взаємодії ОПВз громадськістю. Однак цифрова сфера в Україні ще перебуває на стадії розвитку, тому й надалі залишається актуальною процедура надання послуг в ЦНАП.

На сьогодні в Україні визначна увага почала приділятися сучасним способам ідентифікації громадян в сфері електронного врядування. У зв'язку із запровадженням сучасних новітніх технологій Державне агентство з питань електронного врядування всіма силами сприяє їх використанню. Це агентство зараз працює над повноцінним встановленням системи електронної ідентифікації і розробляє вивчає заходи для уникнення можливих негараздів.

Складною та актуальною проблемою сучасності є кіберзлочинність. За умов становлення інформаційного суспільства, де поширюється використання персональних даних громадян, юридичних осіб, цей процес залишається ще не повністю захищеним.

З моменту запровадження електронного врядування усі країни прагнуть бути конкурентоспроможними у даній площині. Більшість країн із розвинутою демократією використовує так звану «Зелену книгу», у межах якої постійно відбуваються дискусії щодо головних напрямів державної політики в різних сферах, узгодження їх із бізнесом та громадськістю.

Зелена книга державної політики щодо сфери електронного врядування у нашій країні визначає, що «... при застосуванні інструментів електронного врядування можна вирішити наступні державні проблеми: низький рівень прозорості органів публічної влади та їх закритість; значний рівень корупції в органах публічної влади; підвищити рівень довіри українського народу до органів публічної влади та місцевого самоврядування» [25, с.45].

Також у сучасних реформах значна увага всюди приділяється використанню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Завдяки інноваційним інструментам врядування змінюється якість обслуговування як фізичних, так і юридичних осіб. Завдяки концепції інформатизації країни мала старт розбудова ефективної цифрової економіки і цифрового ринку і внашій країні, але для зміни ефективності зазначених процесів слід ще вирішити цілу низку проблем:

1) оскільки не всі громадяни мають змогу використовувати електронні послуги зв'язку із низьким рівнем життя, держава повинна встановити у центрах обслуговування населення сучасні технічні засоби, якими зможуть скористатись громадяни, які не можуть це зробити самостійно вдома.

2) при використанні сучасних технологій зв'язку під час надання електронних послуг громадянам необхідно забезпечити належний рівень конфіденційності.

3) необхідно підвищити ефективність нормативно-правової бази у сфері електронного врядування та узгодити її із основними міжнародними нормами та стандартами.

4) з метою забезпечення прозорості, відкритості та ефективної діяльності ОПВ та територіальних громад треба налагоджувати взаємодію громадянського суспільства, бізнесу та публічної влади через залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Це дасть змогу поступово мінімізувати рівень бюрократичних і корупційних процесів.

Для реалізації повномасштабних змін в процесах зміцнення зв'язків ОПВ із населенням є необхідний «... якісний перехід до трансформації мислення, розуміння зв'язків, побудови інформаційних комунікацій та механізмів стратегічного управління» [3, с.200]. Вважаємо, що основними складовими електронного управління має бути якісна взаємодія із громадянами, належне інформування населення і своєчасне обслуговування.

Для планування змін в напрямку сталого інноваційного розвитку треба враховувати можливості реалізації конкретних заходів та готовність суспільства до таких змін. У процесі розбудови інноваційної платформи важливим є залучення коштів та інших ресурсів населення в якості

стратегічного інвестора. Ще більш важливим аспектом є збереження науково-освітнього потенціалу країни.

Запровадження інноваційної платформи є дуже важливим для суспільства, оскільки надає можливості ефективного реагування на сучасні суспільні виклики, посилення впливу територіальних громад на економічні процеси, можливість повноцінно використовувати соціальні ресурси в процесах регіонального розвитку (рис. 3.1).

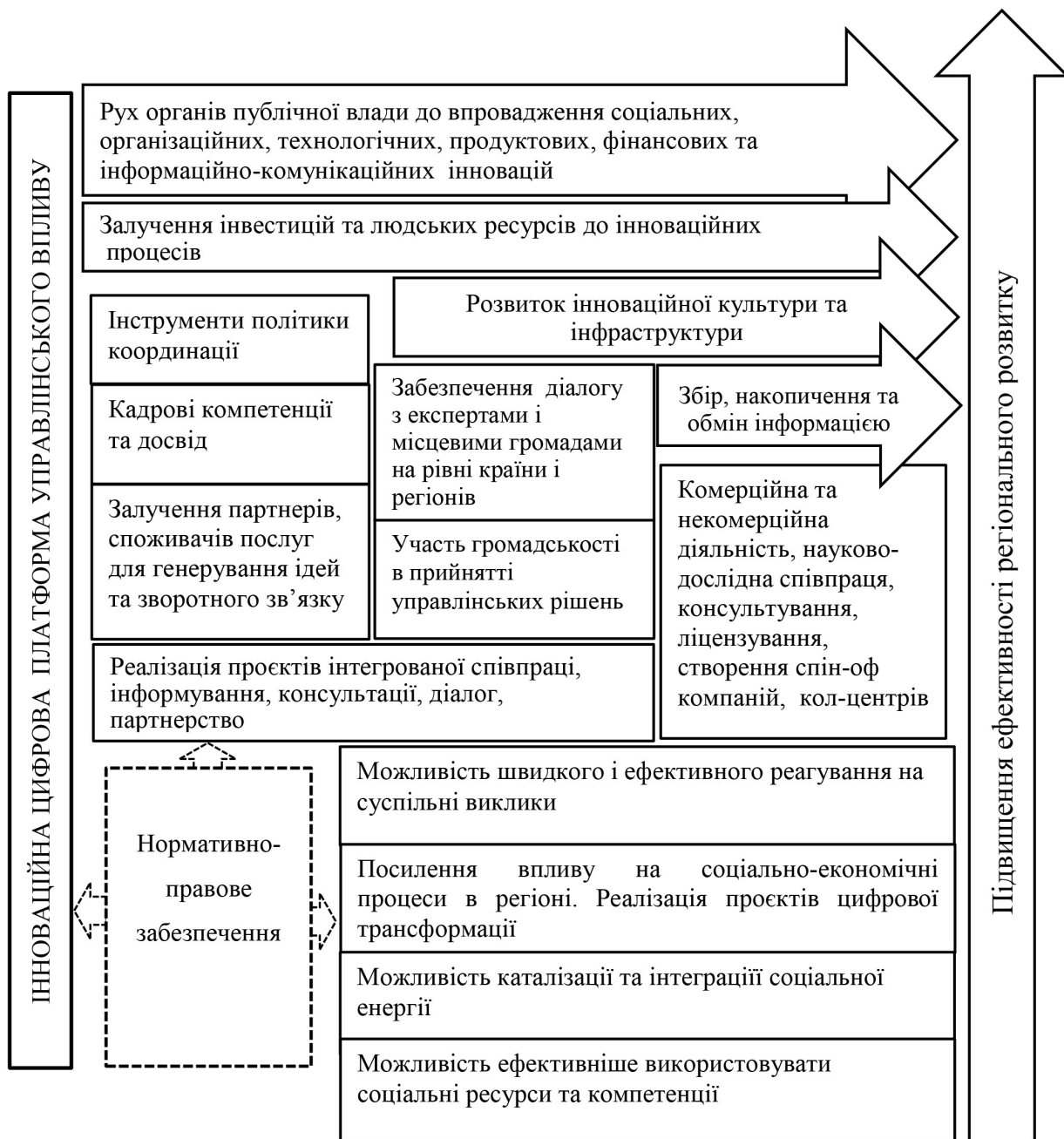


Рис. 3.1. Схема функціонально-структурної розбудови інноваційної платформи управлінського впливу органів публічної влади [42, с. 109]

Результати ретроспективного дослідження впровадження інноваційних технологій ОПВ в Україні надають змогу стверджувати, що Міністерство цифрової політики вже понад два роки поступово реалізує цифрову трансформацію нашої країни. За наявної організаційної структури з'явилися сучасні інноваційні цифрові продукти, поступово здійснюється запровадження проєкту «Цифрова держава», який має об'єднати усі відомства в єдину систему. Чинні та перспективні проєкти цифрової трансформації в Україні нами представлено у додатку А.

З упровадженням сучасних інформаційних технологій у діяльність ОПВ можна пов'язувати перспективи ефективного використання «електронної демократії» – «... системи, у якій переважна більшість людей має змогу здійснювати активний вплив на процеси державотворення, процеси, що відбуваються у кожному регіоні, місті чи будь-якому іншому населеному пункті. Побудова надійного фундаменту для забезпечення участі громадян у механізмі прийняття управлінських рішень, збільшення впливу на пріоритети формування державної політики, розв'язання питань територіального значення, забезпечення прозорості органів публічної влади та гарантування їх підзвітності населенню є основними питаннями, що потребують вирішення для реалізації на місцях засад електронної демократії» [42, с. 110].

Понятійно-категоріальний апарат концепції «електронного врядування» нами наведено у додатку Б. Воно будується відповідно до принципів відкритості та налагодження зв'язків між ОПВ та представниками громадськості шляхом електронної взаємодії.

Перспективним напрямом розвитку інноваційних технологій у діяльності ОПВ на регіональному рівні можна вважати застосування блокчейн-технологій. До переваг їх використання можна віднести: 1) децентралізацію; 2) доказовість кожної трансакції; 3) прозорість (загальний доступ); 4) безпеку (інформація зберігається із застосуванням криптографії); 5) обчислювальну логіку.

Використання блокчейну дозволить значно спростити, прискорити та здешевити процедуру укладання різного роду угод між суб'єктами СПУ.

До переваги використання блокчейну належить економія часу та економія ресурсів. До негативних сторін запровадження технології блокчейну можна віднести значні витрати електроенергії, відсутністю законодавчої бази, інертністю гравців ринку.

На нашу думку, застосування інструментів розбудови електронного суспільства може бути ефективним за умови повної готовності управлінських органів до надання системи послуг через електронні носії, а також готовності населення до отримання таких послуг. На регіональному просторі сьогодні не вирішеними залишаються питання «... усунення дублювання функції інформаційного забезпечення, наявна потреба формування єдиних стандартів та досягнення сумісності ресурсів, спрощення доступу до електронних носіїв, що значно покращить умови надання державними органами інтегрованих послуг в режимі дистанційного управління за допомогою інноваційних технологій комп'ютерного зв'язку. Аналіз стану доступності та відкритості інформаційного забезпечення органів публічної влади та рівня сформованості офіційних веб-сайтів районних та обласних державних адміністрацій свідчить, що наявний стан доступності на регіональному рівні до офіційних веб-сайтів не можна визнати відповідним за рівнем стандартів, що збільшує бар'єри інформаційного поступу та як наслідок має неповне висвітлення інформації» [1, с. 255]. Така ситуація вимагає «... розробки та впровадження на регіональному рівні механізму застосування єдиних стандартів та принципів обміну електронною інформацією у процесі розбудови системи інформаційного забезпечення. Реалізація на практиці електронної взаємодії між органами публічної влади та населенням може бути значно економічнішою порівняно з функціонуванням реального офісу та здійснення прийому громадян» [7, с. 48].

Для становлення на регіональному рівні управління із використанням інноваційних технологій, в ОПВ й місцевому самоврядуванні слід здійснити цілий ряд організаційних заходів з питань електронного обміну інформацією. Запровадження інноваційних технологій дасть змогу створити цілісну інфраструктуру міжвідомчого обміну інформацією у електронному

вигляді. Модель типового електронного врядування уОПВ відображена нами на рис. 3.2.

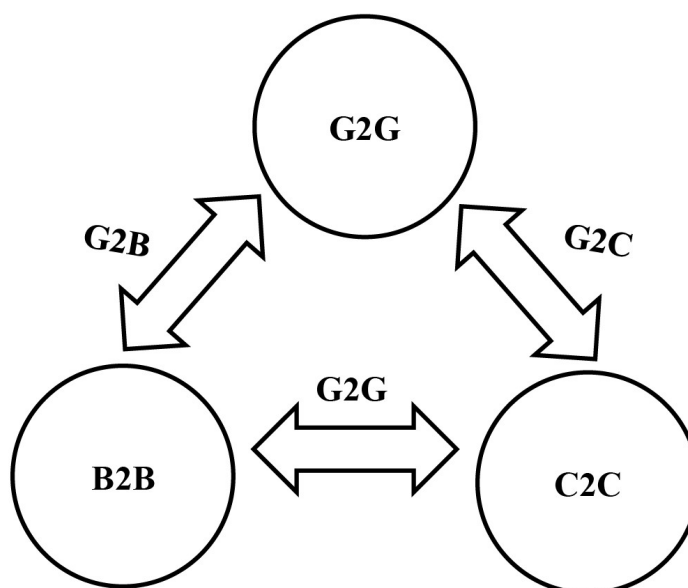


Рис. 3.2. Модель електронного врядування в органах публічної влади [42, с. 107]

Організація електронного обміну інформацією та підбір відповідних інструментів управління має відбуватися між визначеною кількістю суб'єктів електронного врядування й містити наступні елементи:

G2G («government to government») («уряд-уряд») – сфера взаємодії електронного формату між усіма ОПВ, яка має поєднувати функції електронного обміну інформацією, а також процеси електронної взаємодії між електронними реєстрами ОПВ через використання принципів сумісності, взаємозамінності, інтероперабельності та уніфікації.

G2B («government to business») («уряд-бізнес») – це сфера взаємодії між різними суб'єктами господарювання та ОПВ у електронному форматі, що здійснюється для розвитку та належної підтримки потреб підприємницького сектору через інформаційно-комунікаційні технології й надання публічних послуг, а також для сприяння активної участі підприємців та бізнес-структур у програмах державної регіональної політики.

G2C («governmentandcitizens») («уряд-громадяни») – це сфера взаємодії між громадянами та ОПВу електронному форматі з метою як отримання якісних послуг, так і забезпечення активної участі громадян в виборчих процесах, оцінці діяльності ОПВ. Функціонування сектору G2C дасть можливість переходу на новий якісний етап щодо надання електронних публічних послуг в режимі 24/7/365, що підвищить якість обслуговування населення, так і ступінь задоволення їх соціальних потреб.

Сучасними цілями е-врядування із електронним обміном інформацією є: збільшення можливостей щодо доступності й якості адмінпослуг для бізнесу і громади; скорочення витрат фінансових ресурсів та спрощення процедури надання послуг; контроль за ефективністю функціонування ОПВ, органів територіальних громад; відкритість інформації щодо діяльності всіх ОПВ, можливості участі громадськості та інститутів громадянського суспільства у процесах прийняття адміністративних рішень.

Модель електронної взаємодії в ОПВ подано на рис. 3.3.

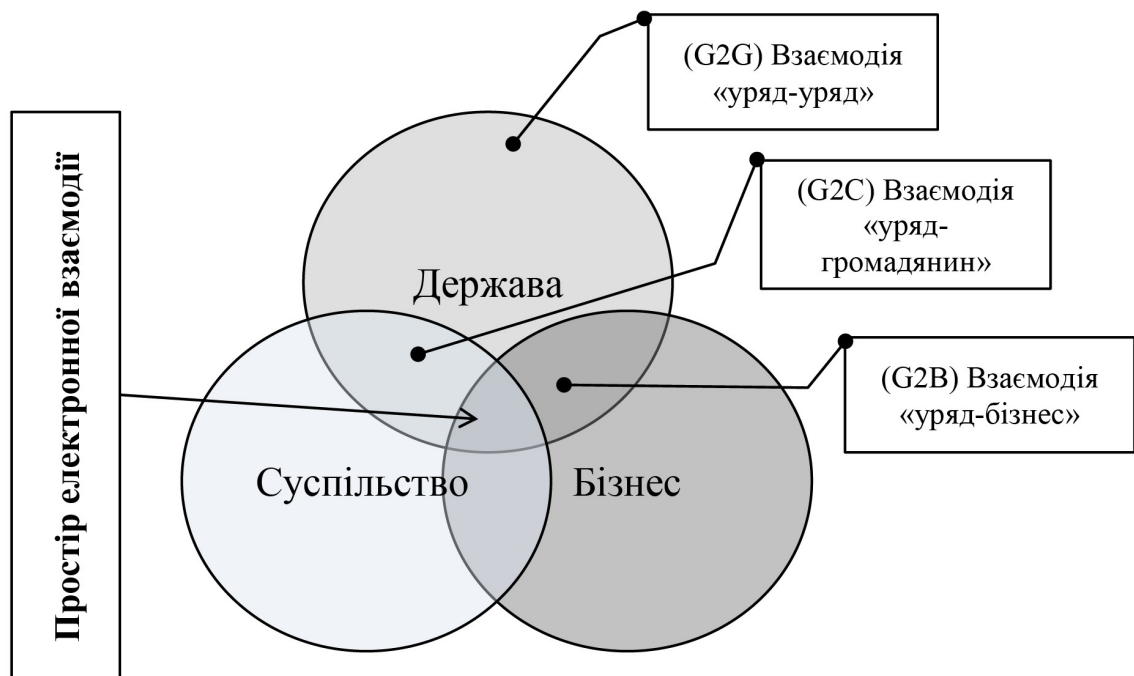


Рис. 3.3. Модель електронної взаємодії в органах публічної влади [42, с.

Визначені цілі слід деталізувати конкретизувати відповідності із системою таких завдань:

- забезпечення прав громадськості щодо доступу до інформаційних публічних джерел;
- уможливлення участі громадян в процесах управління вирішення державних справ;
- зростання рівня якості прийнятих управлінських рішень;
- усунення «інформаційної нерівності» шляхом відкриття ЦНАП в усіх територіальних громадах, створення web-порталів та call-центрів для обслуговування населення;
- створення для населення можливості навчатися упродовж усього життя;
- ліквідація проявів корупції у ОПВ;
- забезпечення інформаційної взаємодії між ОПВ за рахунок використання електронного підпису;
- функціональна інтеграція інформаційних ресурсів ОПВ;
- запровадження практики зберігання електронних документів та надання доступу до них у державних архівах, музеях, бібліотеках тощо.

Системи електронної взаємодії покликані сприяти створенню більш ефективної організаційної культури у ОПВ. Інформаційні технології можуть також виступати каталізатором, завдяки якому ОПВ зможуть на якісно новому рівні взаємодіяти із населенням.

Основні переваги щодо запровадження інноваційних технологій в діяльність ОПВ на регіональному рівні нами представлено у додатку В.

Для розвитку громадянського суспільства необхідно забезпечити «... можливість подавати до органів публічної влади та місцевого самоврядування пропозиції щодо поліпшення їхньої діяльності в електронному вигляді, регулювати суспільні відносини, умови життя усіх верств населення, розвиток держави і суспільства в цілому. Достатньо ефективною є державна політика у сфері відкритих даних, що підтверджується позитивною динамікою розвитку сфери відкритих даних: публічною інформацією у формі відкритих даних

регулярно користуються мільйони людей, а кількість продуктів і рішень на основі відкритих даних зростає щороку» [58, с. 66].

Як бачимо, більшість інструментів політики цифровізації спрямовані на урегулювання діяльності розпорядників інформацією. Проте, чинні інструменти такої політики не завжди вирішують проблеми сфери відкритих даних, а тому потребують постійного коригування.

Запровадження інноваційних технологій у роботу ОПВ дасть можливість покращити якісні параметри управлінських рішень, а це, в свою чергу, зможе підвищити довіру громадян до публічної влади. Ці засади треба віднести до стратегічних. Разом з тим сьогодні поступово досягаються й тактичні результати, які пов'язані із скороченням рівня бюджетних витрат в роботі владних органів, звільненням площ для розміщення їх структурних підрозділів, скороченням штату державних службовців. І, звичайно, має місце економія часу у процесі взаємодії громадськості та інших організацій із органами влади.

3.2. Основні напрями удосконалення діяльності органів публічної влади

На сучасному етапі розвитку України як правової, демократичної та соціальної держави удосконалення діяльності ОПВ має стати одним із пріоритетних напрямків в державній політиці. Від її ефективності у СПУ залежить успішність держави, розвиток суспільства та гідне життя кожної людини.

На сьогодні державна політика у царині діяльності ОПВ є надважливим компонентом у контексті забезпечення життєдіяльності всього суспільства. Тому актуальним є пошук шляхів удосконалення процесу щодо її формування.

Підвищення ефективності діяльності ОПВ слід проводити за допомогою визначення порядку та організації належної державної підтримки діяльності ОПВ, а також організації розподілу надходжень витрат між бюджетами різних рівнів із урахуванням порядку бюджетного законодавства. Необхідно забезпечити керівників ОПВ усіх рівнів належною інформацією для прийняття

ними виважених рішень. Також можна розширити права місцевих органів влади щодо делегування їм прав з виконання певних загальнодержавних функцій.

Ключовим аспектом підвищення ефективності співпраці держави та громадськості є переведення в практичну площину принципів прозорості та відкритості. Як підтверджує досвід європейських країн, розвиток електронного врядування має бути з найголовніших факторів конкурентоспроможності кожної держави. Тому, як зазначалося нами раніше, розбудова системи електронного врядування має стати запорукою ефективної цифрової економіки в Україні.

Електронне урядування слід розглядати не як відокремлену сферу, а як частину сфери інформатизації суспільства. З метою запровадження системи електронного врядування впродовж останніх років значно зросла кількість державних актів, які регулюють цей процес. Також електронне урядування повною мірою висвітлено в стратегічних програмах розвитку країни. Саме цими документами як раз і визначаються ключові завдання та шляхи вирішення тимчасових проблем щодо запровадження електронного урядування.

Насьогодні не усі норми чинного законодавства щодо електронного урядування можуть бути втілені у життя. З цією метою їх треба конкретизувати та систематизувати. Також необхідно розробити і типові нормативні акти щодо забезпечення ефективного внутрішнього регулювання в ОПВ. Йдеться про:

- підвищення інформованості громадськості про діяльність ОПВ шляхом вилучення зі лише службового користування різних документів та матеріалів, що призначені для використання широким колом користувачів;

- детальне висвітлення фактів зловживання в ОПВ;

- створення довідкових друкованих та електронних видань, які б висвітлювали права громадян у сфері взаємодії з ОПВ;

- розробка методології висвітлення діяльності ОПВ з метою підвищення її відкритості та зниження суб'єктивізму прийнятих такими органами рішень [56].

До 2023 року урядом декларується цифрова трансформація вусіх сферах та галузях: економіці та торгівлі, податковій та митній сферах, фінансах, юстиції, інфраструктури, стратегічних галузей промисловості, внутрішніх справах та міграції, закордонних справ, оборони та реінтеграції, розвитку громад та територій, медичних послуг та управління медичною інформацією, культури, молоді та спорту (Додаток А).

З'ясування нами актуальних проблем щодо інституційного забезпечення процесів реалізації державної політики із взаємодії громадськості та держави у нашій країні дало можливість визначити основні аспекти його удосконалення:

- подальше розширення інституційного забезпечення державної політики в питаннях взаємодії громадськості та держави має здійснюватися у відповідності з її євроінтеграційним курсом;

- розвиток інституційного забезпечення питань державної політики в сфері місцевого самоврядування має рухатись у напрямку децентралізації з дотриманням принципів субсидіарності;

- посилення ролі усіх суб'єктів громадянського суспільства у процесах формування і реалізації політики держави щодо ефективності СПУ;

- чітке законодавче визначення повноважень, функцій та рівня відповідальності усіх інституцій, які беруть участь у функціонуванні СПУ;

- суспільний контроль за законністю рішень ОПВ та їх посадових осіб під час вирішення різного роду регіональних чи місцевих проблем;

- запровадження досвіду країн з розвиненим рівнем соціальної економіки щодо взаємодії ОПВ усіх рівнів;

- активізація безпосередньої участі у процесах формування та реалізації політики держави «... наукових установ, неурядових організацій, зокрема агенцій регіонального розвитку, благодійних фондів, суб'єктів підприємництва, приватних консультантів та експертів, тобто всіх інституційних партнерів, зацікавлених в сприянні регіональному та місцевому розвитку» [13, с. 25];

- поглиблення взаємодії між суб'єктами підприємництва, ОПВ та місцевого самоврядування на принципах державно-приватного партнерства;

– концентрація обмежених бюджетних ресурсів в регіонах, що можуть забезпечити «... найбільшу віддачу у найбільш стислий час, однак матимуть довготривалий і комплексний ефект на розвиток не лише однієї території, а й сусідніх регіонів» [1, с.256].

Взаємодія громадськості та ОПВ на регіональному рівні має передбачати посилення ролі механізмів впливу громадськості на публічну владу, її прозорість та підзвітність громадськості, запровадження механізмів публічності бюджетних процесів. На сучасному етапі в Україні до основних форм взаємодії громадськості та держави належить «... участь інститутів громадянського суспільства у виробленні та обговоренні політикоуправлінських рішень, сприяння наданню громадськими організаціями соціальних послуг населенню, проведення органами публічної влади моніторингу й аналізу громадської думки, державна фінансова підтримка діяльності організацій «третього сектору», здійснення організаціями громадянського суспільства громадського контролю діяльності ОПВ, утворення консультативно-дорадчих та експертних органів тощо. При цьому ключовими принципами зазначеної взаємодії є прозорість і публічність, узгодження інтересів, участь, взаємна підтримка сторін, відповідальність, добровільність, незалежність та етичність» [60, с. 156].

Отже, для підсилення ролі та впливу громадськості на роботу публічної влади, підвищення рівня її публічності доцільно вжити в комплексі такі заходи:

– ухвалити Закон України «Про публічні консультації» для чіткої регламентації взаємовідносин між суб'єктами владних повноважень та громадськістю;

– забезпечити практику проведення обов'язкових публічних консультацій на початку підготовки проектів бюджетів різних рівнів та проектів інших актів із важливим суспільним значенням;

– забезпечити підвищення кваліфікації службовців відділів зі зв'язків із громадськістю в ОПВ;

– запровадити практику залучення для повноцінної участі в робочих групах та консультативно-дорадчих органах представників неурядових аналітичних та громадських організацій;

– надання належної підтримки організаціям громадянського суспільства в реалізації спільних з ОПВ проєктів та програм.

Формування та реалізація державної політики у сфері діяльності місцевих ОПВ не може бути ефективною без «... професійних, добросесних та етичних державних службовців. Актуальність проблеми визначення професійних кваліфікацій та сертифікації публічних службовців в Україні пов'язана з вимогами суспільства до професіоналізму фахівців, залучених до публічного управління та адміністрування» [39, с.17].

У контексті зазначених заходів існує необхідність у вирішенні таких нагальних проблем, як:

1) законодавче закріплення Національної рамки кваліфікацій у окремому законодавчому акті та інтегрованого компетентнісного опису із однозначною прив'язкою рівнів формальної освіти до відповідних кваліфікаційних рівнів у Національній рамці кваліфікацій;

2) внесення змін у кодифікацію видів економічної діяльності щодо визначення у ній такого виду діяльності, як «публічне управління та адміністрування»;

3) визначення можливостей щодо реалізації можливостей державно-громадського партнерства у галузі освіти, зокрема «... розширення повноважень і відповідальності громадськості щодо забезпечення якості освіти, визначення змісту освіти, управління закладами освіти та системою освіти загалом, у тому числі шляхом визначення в переліку принципів та засад освітньої політики принципів державно-громадського управління, державно-громадського партнерства, державно-приватного партнерства» [60, с.158].

Отже, ми вважаємо, що політика держави має бути конструктивною та динамічною, враховувати регіональні особливості соціально-економічного розвитку. Така політика не має призводити до протистояння

різних гілок влади. Важливою умовою процесів удосконалення управління ОПВ має бути врахування досвіду та надбань інших країн щодо створення та функціонування ефективної СПУ, головними завданнями якої є запровадження сучасної ідеології функціонування публічної влади, надання якісних адміністративних послуг та належного забезпечення прав і свобод громадян.

Висновки до розділу 3

Запровадження сучасної політики інноваційного розвитку України є першочерговим завданням державного управління. Стратегія її втілення має ґрунтуватися на основі системного підходу та послідовного характеру. Процес запровадження та ефективність використання сучасних знань та новітніх технологій залежить від готовності усіх учасників СПУ до інтеграції їхніх можливостей, інтересів та зусиль. Основну роль у процесах реалізації такої взаємодії та розвитку економіки знань відіграє публічна влада. Тому модернізація державної політики у СПУ має бути як на законодавчому рівні, так і безпосередньо під час формування взаємовідносин «держава – влада – громадянське суспільство».

Трансформація процесів взаємодії ОПВ та громадян є важливою умовою розбудови сучасного демократичного суспільства. Реалізація механізму удосконалення державної політики щодо СПУ на основі активізації взаємодії діяльності ОПВ на регіональному рівні та суспільства здійснюється шляхом запровадження сучасних інноваційних технологій у практичну діяльність владних органів, координації діяльності цих органів, кадрового забезпечення реалізації політики демократизації місцевого самоврядування.

Нові технології, на наше переконання, у майбутньому матимуть ще глибший вплив на суспільний розвиток. Дані технології суттєво перетворять суспільство та змінять існуючі суспільні відносини.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження сучасних реалій забезпечення ефективного управління органами влади на основі системного підходу дало можливість зробити такі висновки:

1. Інститути публічного управління у сучасній державі забезпечують відносну сталість процесів суспільних трансформацій при взаємодії із зовнішнім середовищем. Це взаємопов'язано із системним підходом в діяльності органів влади. Суть системного підходу полягає в тому, що кожен об'єкт розглядається у якості складної системита чинника для підвищення поступального розвитку держави, як загальної системи. Це має враховуватися при забезпеченні інформаційно-комунікаційних технологій та визначенні особливих сервісних функцій для ідентифікації адміністративних послуг, як публічних, за міжсекторальної взаємодії держави, представників бізнесу та суспільства (громади).

Процесреалізації системного підходу полягає в: підборі засобів досягнення цілей; визначенні стратегічних пріоритетів розвитку державної політики; оптимізації діяльності шляхом чіткої правової стандартизації послуг; регламентації дій суб'єктів СПУ у відповідності до процесів функціонування та розвитку держави на підставі адміністративно-правових регламентів.

2. Методологічні аспекти функціонування СПУ, які базуються на комплексному використанні сервісного, системного та суб'єктно-орієнтованого підходів, що доповнено принципами суб'єктності, формують уявлення про релевантність використання організаційно-управлінських, нормативно-правових та інформаційних механізмів з метою реалізації сучасної концепції управління розвитком публічної служби в умовах існуючих суспільних перетворень.

3. В Україні з метою підвищення рівня задоволення потреб населення якісними публічними послугами треба переорієнтуватися на систему

управління, яка спрямована на безпосереднє надання органами публічної влади публічних послуг представникам громадськості.

Сучасна система управління якістю діяльності органів влади у СПУ із врахуванням суб'єктного паритету щодо надання адмінпослуг має забезпечити на такі якісні зміни: а) здобуття високого рівня професійної компетентності та кваліфікації управлінських кадрів; б) надання якісного обслуговування звернень громадян; в) формування гнучкої організаційної структури кожного ОПВ; г) координація діяльності усіх інституцій публічного управління.

4. Об'єктом нашого дослідження була Державна міграційна служба України (ДМС). Це орган влади, який здійснює реалізацію політики держави в сфері міграції (імміграції та еміграції). Проведений нами аналіз його діяльності засвідчив, що органи ДМС ефективно виконують свої функції щодо надання цілого спектру послуг, пов'язаних з питаннями державної міграційної політики.

5. З метою підвищення якості надання публічних послуг на рівні центральних ОПВ слід запроваджувати служби публічного аудиту якості послуг, функціонування яких забезпечить постійний моніторинг рівня задоволення громадськістю публічними послугами, розробку та удосконалення діючої системи індикаторів оцінки якості адмінпослуг тощо.

Ураховуючи тенденційність України в напрямку імплементації сучасного європейського досвіду, на наш погляд, актуальним питанням є прийняття Закону України «Про публічний аудит», який би регламентував: а) понятійно-категорійний апарат щодо сутності публічного аудиту; б) зміст положення про публічний аудит для установ, де діятиме незалежний спеціалізований підрозділ публічного аудиту; в) механізм координації роботи посадових осіб контролюючих та підконтрольних суб'єктів під час його здійснення; г) порядок звітування про діяльність служб публічного аудиту в міністерствах, інших центральних ОПВ; д) процеси сертифікації публічних аудиторів.

6. Побудова інноваційної платформи здійснення управлінського впливу ОПВ спрямована на вирішення важливих соціально-економічних проблем розвитку регіонів. Удосконалення процесів надання адміністративних послуг

населенню відбувається завдяки автоматизації процедур інформаційного обміну між їх учасниками. Інноваційні технології дозволять органам влади швидко реагувати на сучасні суспільні виклики, а також посилять вплив громадян на економічні процеси у регіонах, дадуть можливість ефективніше використовувати соціальні ресурси з метою підвищення ефективності процесів публічного управління. Застосування сучасних прогресивних управлінських методів та інноваційних механізмів дозволить удосконалити взаємодію ОПВ із суб'єктами господарювання та громадськістю, організувати ефективний електронний (дистанційний) обмін інформацією в ОПВ та забезпечити можливість звернення громадян до владних органів за допомогою сучасних інформаційних технологій, що, також, сприятиме ліквідації проявів корупції.

7. Для забезпечення ефективного внутрішнього регулювання в ОПВ слід вжити таких заходів:

- розробити методологію висвітлення діяльності ОПВ з метою підвищення її відкритості та зниження суб'єктивізму прийнятих такими органами управлінських рішень;

- забезпечити практику проведення обов'язкових публічних консультацій на початку підготовки проєктів бюджетів різних рівнів та проєктів інших актів із важливим суспільним значенням;

- надавати належну підтримку організаціям громадянського суспільства в реалізації спільних з ОПВ проєктів та програм;

- посилити процедури інформування представників громадськості щодо виконання заходів ОПВ із підвищення прозорості та публічності вироблення державної політики, реалізації владних ініціатив, реформаторських дій та рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян С. С. Інноваційна складова нової моделі економічного розвитку України у посткризовий період. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 253-257.
2. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 256 с.
3. Барановський Ф. Вплив громадського суспільства на процес європейської та євроатлантичної інтеграції: український контекст. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. Вип. 3. С. 198-218.
4. Барило О. Г. Аналіз досліджень проблем державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 120-125.
5. Баштанник А. Г. Особливості регулювання діяльності органів державної влади в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 6-13.
6. Бейко О. В. «Добре місцеве врядування»: можливий порядок денний для України. *Проблеми формування добросовісного, належного місцевого врядування: зб. матеріалів та документів*. Київ: Атіка, 2008. С. 250-257.
7. Бесчасний Л. К., Мельник В. П. Формування інноваційної моделі економічного зростання в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 7. С. 47-53.
8. Бобровська О. Ю., Савостенко Т. О., Матвеева О. Ю., Лебедева В. К. Державне та регіональне управління : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 160 с.
9. Бортник Н. П., Дніпров О. С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 3. С. 80-84.
10. Вермеулен Ф. Набуття нових навичок у місцевих адміністраціях для кращого надання послуг. Оперативні матеріали проекту «Підтримка

децентралізації в Україні: підвищення ефективності місцевої державної служби для ефективного надання державних послуг». Київ, 2019. 218 с.

11. Григорчук О. Особливості оцінки ефективності та результативності публічного управління. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : зб. тез доп. VI наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю (28 жовтня 2021 р. Тернопіль). Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
12. Григорчук О. Поняття якості у діяльності органів державної влади. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні* : зб. тез доп. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених (25 листопада 2021 р. Тернопіль). Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
13. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Коваль Н. В. Система інституційного забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики в Україні : проблеми та напрями удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 23-30.
14. Грицяк І. А. Європейські стандарти в національній системі управління на місцевому та регіональному рівні. *Європейські орієнтири місцевого та регіонального розвитку*: зб. матеріалів та документів. Київ: Вид-во АМУ, 2009. С. 102-106.
15. Гурін Д. Правовий статус Державної міграційної служби в забезпеченні реалізації державної політики у сфері міграції. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 144-148.
16. Данилишин Б. М. Як децентралізувати управління в Україні. *Економічна правда*. 2015. URL: <http://www.epravda.com.ua/columns/2015/07/13/550472/>
17. Денисова А. В. Діалектика й системний підхід як основа методології дослідження проблеми адміністративного нагляду органів виконавчої влади України. *Право і Суспільство*. 2016. № 6. С. 108-113.
18. Дніпров О. С. Регламентація управлінської діяльності органів виконавчої влади: сутність поняття. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Сер.: Економічна*. 2018. Вип. 19. С. 179-183.

19. Долечек В. Адміністративна реформа: поліпшення якості і підвищення ефективності державних послуг. *Вісник НАДУ*. 2012. № 1. С. 217-224.
20. Дракохруст Т. В. Правове забезпечення державної міграційної політики України: монографія. Тернопіль, ТНЕУ, 2020. 416 с.
21. Євсюкова О. В. Домінуючі засади процесу управління розвитком сервісно-орієнтованої держави в умовах трансформаційних змін. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер.: Державне управління*. 2018. № 1. Том 29(68). С. 80-85.
22. Євсюкова О. В. Концепція сервісно-орієнтованого розвитку держави на засадах формування механізмів управління процесами сервісного спрямування органів публічної влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 5. С. 46-52.
23. Євсюкова О. В. Трансформаційні перетворення в Україні: проблеми реалізації на шляху до побудови сервісно-орієнтованої держави. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 2. С. 58-76.
24. Єрмаков Ю. В. Державна міграційна служба України як основний суб'єкт здійснення адміністративної процедури у сфері міграції. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 3(28). С. 51-55.
25. Жаліла Я. А., Базілюк Я.Б., Белінська Я.В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2005. 332 с.
26. Желюк Т., Дудкіна О. Економічний базис децентралізації влади: проблематика подолання асиметрій територіального розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. Вип. 2. С. 149-159.
27. Жижка Ю. В., Маліновська О. Я. Теоретико-методологічні засади ефективності державного управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 88-92.
28. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування / [Т. Камінська, А. Камінський, М. Пасічник та ін.]. Київ, 2008. 200 с.

29. Зозуля В. О. Принципи демократичного врядування в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 108-112.
30. Ібрагімова І. Інформаційне суспільство та взаємодія влади з громадськістю: вимоги ефективності. *Вісник НАДУ*. 2004. № 1. С. 36-42.
31. Іщенко А. М., Литвин Н. В. Актуалізація та імплементація зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. 2016. № 4 (56). С. 13-17.
32. Калніна Е. Розвиток компетентності органів державного управління. Підтримка децентралізації в Україні: вдосконалення діяльності державної служби на місцях для ефективного надання публічних послуг. Оперативні матеріали проекту «Підтримка децентралізації в Україні: Підвищення ефективності місцевої державної служби для ефективного надання державних послуг». Семінар №6 від 2 березня 2018 р., м. Київ. 21 с.
33. Канавець М., Лихач Ю., Кукуля А., Бутенко О., Єрченко Ю. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
34. Карловская Е. А. Система мониторинга для оценки сервисной деятельности сектора государственного управления *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 4. URL: <http://www.science-education.ru/104-6586>
35. Клаас К. Принципи державного управління. URL: http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/813_660300b274a9a020bed443647211a67a
36. Коженко Я. В., Мамычев А. Ю. Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации. *Государство и власть*. 2010. № 3. С. 44-46.
37. Корнієцький О. В., Орел А. М. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 45-51.

38. Кужда Т. І., Сороківська О. А., Мосій О. Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 26(2). С. 40-43.
39. Куйбіда В. С. Формування та реалізація нової регіональної політики в Україні. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1(50). Ч. 1. С. 13-20.
40. Лендьел М. О. Перспективи запровадження принципів належного врядування в Україні в контексті європейської інтеграції. *Грані*. 2014. № 7. С. 96-101.
41. Мазур В. Г. Інноваційні технології як напрям підвищення інформаційної відкритості органів влади та налагодження зв'язків влади із громадськістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 135-140.
42. Мазур В. Г., Семчук І. В. Електронне управління в органах місцевої влади: стан та шляхи удосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2013. № 2. С. 106-112.
43. Майлс Й. Сервісні інновації в ХХІ веку. *Форсайт*. 2011. Т.5. № 2. С. 4-15.
44. Маслов Д. В., Дмитрієв Д. Є., Айвазян З. С. Окремі аспекти трансформації державного управління: процеси і якість. Аналітичний огляд. Київ, 2018. 58 с.
45. Мельник А. Ф., Лаврів Л. А., Васіна А. Ю. Механізми реалізації регіональної структурної політики : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 343 с.
46. Міхровська М. Роль реординаційних відносин у демократизації виконавчої влади. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер.: Юридичні науки*. 2013. Вип. 2. С. 91-93.
47. Міхровська М. С. Деякі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип. 2(37). С. 75-78.

48. Монастирський Г. Європейський вимір нового адміністративно-територіального устрою України. *Прикладна економіка – від теорії до практики*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27 жовт. 2017 р. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. С. 54-58.
49. Національна парадигма сталого розвитку України: монографія. / [М. А. Хвесик, О. М. Алимов та ін.]. Київ: Державна установа «ІЕПСР НАН України», 2016. 72 с.
50. Ніколаєнко К. В. Сутність та ознаки адміністративних послуг. *Держава і право*. 2010. № 43. С. 269-276.
51. Носань Н. С., Кусяка М. О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/26>
52. Приходченко Л. Л. Принципи державного управління як теорія та забезпечення ефективності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 2. С. 50-59.
53. Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту: Закон України від 08.07.2011 р. № 3671-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17#Text>
54. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
55. Про імміграцію: Закон України від 07.06.2001 р. № 2491-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14>
56. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр#Text>
57. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / [С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, О. Соснін, П. Жукаускас та ін.]. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

58. Пухтинський М. О. Трансформація системи місцевого самоврядування в контексті реалізації міжнародно-правових стандартів місцевої демократії. *Вісник АПСВТ*. 2016. № 3-4. С. 63-67.
59. Репело В. Адміністративно-правовий статус державної міграційної служби України. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 4. С. 195-199.
60. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. / авт. кол.; за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ. 2018. 180 с.
61. Руснак Б. А. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика : посібник для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Одеса, 2011. 536 с.
62. Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_1_18
63. Соколов А. В. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=901>
64. Статистика з основної діяльності Державної міграційної служби України за період 2018-2020 років. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani/statistika-z-osnovnoj-diyalnosti.html>
65. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 63-71.
66. Толуб'як В. С., Костецький В. В. Удосконалення надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 52-63.
67. Шкільняк М. Роль державної власності в активізації міжрегіонального співробітництва. *Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах : Десяті ювілейні регіональні та муніципальні*

читання : зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 жовт. 2016 р. Тернопіль : Крок, 2016. С. 113-116.

68. Шумська Г. М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 219-229.
69. Rippe K. P. Ethikkommissionen in der deliberativen Demokratie, *Angewandte Ethik als Politikum*. Frankfurt, Germany / M. Kettner (Hrsg.), *Angewandte Ethik als Politikum*. Frankfurt, 2001. 686 p.