

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

МАСЛО Ірина Юріївна
Модернізація механізму надання публічних послуг органом державної влади.
Modernization of the mechanism of providing public services by a public authority
Спеціальність 074 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав: студентка групи ДСПУАзм-22
Масло І.Ю. _____

Науковий керівник: д.е.н., професор
Желюк Т. Л. _____

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 2021р.

Зав. кафедри, д. е. н., професор

Шкільняк М. М. (підпис)

Тернопіль – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	
НАУКОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	6
1.1. Суть та види публічних послуг та їх місце в системі публічного управління	6
1.2. Наукові засади надання публічних послуг	15
1.3. Інституційні засади управління наданням публічних послуг	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ II.	25
АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	
2.1. Аналіз організаційного забезпечення надання публічних послуг	25
2.2. Характеристика стану надання публічних послуг	38
2.3. Оцінка ресурсного супроводу надання публічних послуг	45
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ III	
ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	52
3.1. Використання цифрових технологій в наданні публічних послуг	52
3.2. Вдосконалення кадрового забезпечення надання публічних послуг	60
Висновки до розділу 3	64
Висновки до роботи	65
Література	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Надання публічних послуг є сервісною функцією держави, яка виражає її суспільне призначення. Від того на стільки вдало держава знає і розуміє потреби споживача і може їх задовольнити через систему публічних послуг залежить ефективність публічного врядування.

Власне система надання публічних послуг є складовою публічного менеджменту сервісної моделі держави і дозволяє найкращим чином моніторити і задовольняти потреби громади.

Науковий базис для створення ефективної моделі надання публічних послуг закладений класичною школою управління Ф. Тейлора; адміністративною школою А. Файоля; емпіричною школою Н. Вінера; та школою стратегічного управління І. Ансоффа [28, 41, 44].

Питанню створення та вдосконалення механізмів надання публічних послуг, поглиблення концептуальних засад надання публічних послуг приділяли увагу у свої працях вітчизняні дослідники: Р.Войтович, Т.Желюк, В.Толкованов, Г. Леліков, Н. Нижник, В. Олуйко, О. Оболенський і ін. .

Визнаючи вклад даних науковців, слід констатувати, що подальшого дослідження потребують механізми вдосконалення надання публічних послуг з врахуванням нових потреб споживачів, викликів децентралізації, цифровізації.

Тому дослідження правових, функціональних, організаційних аспектів надання публічних послуг в системі публічного управління є актуальним та становить як науковий так і прикладний інтерес.

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

Реалізація визначеної мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розглянути суть та підходи до класифікації публічних послуг;
- проаналізувати наукові засади та моделі надання публічних послуг;

- проаналізувати інституційні детермінанти управління надання публічних послуг;
- оцінити діючу практику надання публічних послуг в державному органі;
- сформулювати найважливіші напрямки вдосконалення ресурсного супроводу надання публічних послуг.

Об’єктом дослідження є процес надання публічних послуг.

Предметом дослідження є функціональний механізм управління наданням публічних послуг на прикладі установ реєстрації актів цивільного стану.

Методи і методика дослідження. Для досягнення поставленої мети і завдань у роботі було використано загальнонаукові та конкретні методи. Серед загальнонаукових – методи системного, порівняльного, історичного аналізу для виявлення необхідності формування моделі сервісної держави в наданні публічних послуг; серед конкретних – структурного, факторного, економічного, статистичного аналізу для виявлення стану, динаміки, чинників, що супроводжують надання публічних послуг в державному органі.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, законопроекти, матеріали Державної служби статистики України, монографії, статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали круглих столів, симпозіумів та конференцій з проблем публічного управління та надання публічних послуг.

Практичне значення полягає у ви розробленні рекомендацій для вдосконалення організаційно-методичного надання публічних послуг в державному органі.

Апробація. Основні результати дослідження апробовані у роботі II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 28 травня 2021 року). [45, С.342; 46].

Структура та обсяги роботи. Робота містить 3 розділи, 8 параграфів, висновки до розділів та до роботи, список використаних джерел із 94 джерел, 2 додатків, 6 рисунків, 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Суть та види публічних послуг та їх місце в системі публічного управління

Демократично-правова держава не може якісно задовольняти суспільні потреби та інтереси без створеного демократичного прозорого інституту надання публічних послуг. Інтеграція України до ЄС вимагає постійної модернізації інституційного супроводу взаємовідносин між державою та суспільством через призму створення результативного механізму надання публічних послуг в умовах децентралізації, цифровізації, подальшої демократизації національної економіки.

Теорія публічних послуг [2,14,24] створювалася в системах демократичного врядування США, Канади, Великобританії в кінці ХХ століття. Відповідно до даної теорії суспільство не просить, а споживає послуги. В сучасних умовах теорія публічних послуг доповнюється теоріями сервісної держави, публічного менеджменту політичних мереж, яка через цифровізацію розглядає нові форми комунікативної взаємодії держави та суспільства.

Абраменко Ю.Ю. дуже слушно зазначає, що «обов'язок владних структур – довести громадянам України, що роль держави полягає не в управлінні суспільством, а в наданні йому якісних послуг. Саме тому пріоритетними завданнями сучасної держави є забезпечення належної якості публічних послуг та ефективності їх надання» [1].

В.Авер'янов, характеризуючи публічні послуги зводить їх до владно-організаційного впливу держави на суспільство в силу необхідності забезпечення державою своїх обов'язків перед суспільством [2, с. 126].

І.Коліушко характеризує необхідність інституалізації публічних послуг для того, щоб суспільство мало і соціальний захист і гарантії [40, с. 104]

Відповідно до правового супроводу в національному правовому середовищі:

- Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [64];

- Закон України «Про цифрові публічні послуги» публічна послуга - це «юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, змінюються чи припиняються права та/або обов'язки суб'єкта звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» [61].

Виходячи з суб'єктно-об'єктного підходу до системи публічного управління надавати послуги можуть публічні інститути та суб'єкти господарювання через змішані системи постачання або систему державно-приватного партнерства (рис.1.1).



Рис.1.1. Суб'єкти постачання публічних послуг

Моделі державно-приватного партнерства, які практикуються в Україні умовно можна систематизувати у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Моделі надання публічних послуг

Моделі	Фінансування	Власність	Управління	Приклади
1. Оператора	Приватне	Приватно-державна	Приватне	Переробка відходів виробництва та твердих побутових відходів.
2. Кооперації (5-10 років)	Приватно-державне	Приватно-державна	Приватно-державне	Галузі, в яких послуги недостатньо чітко визначені і тому не можуть бути об'єктом амортизації.
3. Концесії (20-30 років)	Приватно-державне	Державна	Приватно-державне	Галузі, для яких характерний тривалий строк реалізації проектів, і в тих випадках, коли передача прав власності з політичних чи правових причин є неможливою (автошляхи, тунелі, системи тепло-, газопостачання).
4. Договору (3-5 років)	Приватне	Приватно-державна	Приватне	В енергетиці, де інвестиції орієнтовані на зниження поточних витрат (в ідеальному випадку економія, отримана за рахунок зниження поточних витрат, перевищує інвестиційні витрати).
5. Лізингу (8-15 років)	Приватно-державне	Приватна	Приватно-державне	При будівництві споруд суспільного призначення.

Джерело: систематизовано з використанням [61, 64, 67,68].

Виходячи з ознаки суб'єкта, що надає послуги, можна запропонувати для використання таку класифікацію публічних послуг.

Державні послуги — це суспільні послуги, що надаються органами державної влади (насамперед виконавчої) та державними підприємствами, установами та організаціями. До державних послуг також слід віднести послуги, які надаються неурядовими організаціями під час здійснення делегованих повноважень. При цьому в першу чергу для визначення характеру послуги йде не безпосередній предмет її надання, а суб'єкт, відповідальний за надання цієї послуги, а джерело фінансування даного виду послуги, тобто вид послуги. бюджет.

Муніципальні послуги — це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами та організаціями. Термін «муніципальний» критикується як такий, що не відповідає Конституції України, в якій для позначення місцевого самоврядування вживається прикметник «комунальний». На нашу думку, поняття «комунальні послуги» є менш вдалим, оскільки автоматично асоціюється з послугами водопостачання, електроенергії тощо. Прикметник «громадський», що використовується у вітчизняному адміністративному праві, також не зовсім правильний, оскільки дозволяє змішувати діяльність органів місцевого самоврядування з діяльністю громадських організацій (фактично останні надають державні послуги).

Державні та комунальні послуги разом можна назвати державними послугами. Тобто державні послуги — це всі послуги, що надаються державним сектором, а також приватним сектором під відповідальність органів державної влади та за рахунок державних коштів.

Публічні послуги — це частина державних послуг, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування та надання яких пов'язане із здійсненням владних повноважень.

Можна виділити такі формальні ознаки публічних послуг:

- 1) адміністративна послуга надається за бажанням особи;
- 2) надання адміністративних послуг пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи;

3) публічні послуги надаються адміністративними органами (насамперед органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування) і обов'язково шляхом здійснення влади. Тобто отримати конкретну адміністративну послугу можна лише у відповідному (як правило, тільки в одному) адміністративному органі;

4) результатом надання адміністративної послуги в процесуальному розумінні є адміністративний акт (рішення чи дія адміністративного органу, яким задовольняється заява особи). Такий адміністративний акт має конкретного адресата – споживача адміністративної послуги, тобто особи, яка звернулася за цією послугою.

Крім того, формальною ознакою адміністративних послуг можна вважати наявність спеціального правового регулювання надання таких послуг. В ідеалі право особи на отримання конкретної адміністративної послуги та відповідні повноваження адміністративного органу мають бути прямо передбачені законом.

Критеріїв для класифікації адміністративних послуг може бути багато.

- за критерієм оплати - платні та безкоштовні;
- за джерелом фінансування - послуги, що фінансуються з державного бюджету, та послуги, що фінансуються з місцевого бюджету;
- за порядком надання - послуги, що надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо; послуги, що надаються через центри надання адміністративних послуг; послуги, що надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг;
- залежно від суб'єктів забезпечення – державні та комунальні. Державні послуги — це послуги, що надаються органами державної влади (насамперед виконавчою) та державними підприємствами, установами та організаціями. Комунальні послуги - послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами, організаціями;

- за змістом адміністративної діяльності - видача дозволів; реєстрація з веденням реєстрів; легалізація актів; суспільні послуги; послуги, що визначаються іншими видами адміністративної діяльності;
- за суб'єктом отримання - послуги, спрямовані на задоволення інтересів фізичних осіб; послуги, спрямовані на задоволення інтересів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; послуги, спрямовані на задоволення як фізичних, так і юридичних осіб;
- за критерієм потреби - основні та додаткові;
- за критерієм обов'язковості - обов'язковість і добровільність;
- за галузями законодавства (за характером питань, що вирішуються фізичними особами перед органами управління) - послуги у сфері землекористування; послуги у сфері природокористування; бізнес-послуги; послуги у сфері соціальних відносин тощо;
- за кількістю суб'єктів, залучених до процедури надання послуг - елементарні та складові;
- за наявності проміжного результату - простий і складний;
- залежно від форми реалізації - послуги, пов'язані з фактичним здійсненням конституційних прав і свобод громадян; власне державні послуги, пов'язані з правовим оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод.

Одним із таких критеріїв класифікації є рівень встановлення повноважень з надання адміністративних послуг та правового регулювання порядку їх надання, зокрема:

- 1) державні служби з централізованим регулюванням (закони, акти Президента, Кабінету Міністрів та центральних органів виконавчої влади);
- 2) державні служби з місцевим регулюванням (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);
- 3) державні послуги зі «змішаним» регулюванням (коли здійснюється як централізоване, так і місцеве регулювання).

Класифікувати державні послуги можна за галузями законодавства, точніше, за предметом (характером) питань, за вирішенням яких особи

звертаються до органів управління. Серед них ділові (або економічні), соціальні, земельні, будівельно-комунальні, житлові та інші види адміністративних послуг.

Щодо послуг, пов'язаних із землею, то фактично існує три види таких послуг: надання земельної ділянки у власність чи користування, реєстрація права власності на землю та видача різноманітних свідоцтв.

Послуги можуть знадобитися або не потрібні. Такі соціальні послуги, як позакласні шкільні заходи, інтеграційні заняття, додаткова допомога при народженні дитини, підтримка розвитку освіти та інтеграційних послуг для людей похилого віку, наприклад, університети для людей похилого віку тощо, є не обов'язковими.

Соціальні послуги дуже часто надаються через співпрацю із зовнішніми партнерами, якими є інші органи місцевого самоврядування, підприємці, а також неурядові та громадські організації. Соціальні послуги можуть бути структуровані на такі групи, послуги, спрямовані на: соціальну профілактику, попередження складних життєвих обставин та/або потрапляння особи/сім'ї в такі обставини; соціальний супровід - допомога людині/сім'ї в подоланні складних життєвих обставин; соціальні послуги - мінімізація для людини/сім'ї негативних наслідків складних життєвих обставин, підтримка її життєдіяльності, соціального статусу та включення в суспільство.

Залежно від місця надання соціальні послуги поділяються на соціальні послуги:

-за місцем проживання/перебування отримувача соціальної послуги (вдома);

у приміщенні надавача соціальної послуги:

-стаціонарні - в умовах цілодобового перебування (проживання) отримувача соціальної послуги з умовами харчування та проживання;

-напівстаціонарні - протягом певного часу доби з умовами нічного або денного перебування;

-за місцезнаходженням отримувача соціальної послуги за межами місця проживання та приміщення надавача соціальних послуг.

Технічні послуги також можуть бути факультативними – це факультативні послуги (завдання), надання яких залежить від місцевих умов (попиту на ці послуги), а також від фінансових можливостей громади. До факультативних завдань громади належать, але не обмежуються, створення умов для забезпечення житлових потреб громади місцевого самоврядування, колективне водопостачання та колективне водовідведення.

Принципово важливою є розробка стандартів надання адміністративних послуг на основі (з урахуванням) стандартів подібних послуг у приватному секторі. Під стандартами якості державних послуг можна розуміти мінімальні вимоги до надання адміністративних послуг, які повинен надавати адміністративний орган, а також критерії, за якими можна оцінити, наскільки споживач адміністративних послуг задоволений їх наданням. При визначенні стандартів якості адміністративних послуг, на нашу думку, ми можемо враховувати такі критерії, як ефективність, простота та зручність, ефективність, рівність та чутливість, відкритість, справедливість та зручність оплати.

Ефективність означає, що адміністративний орган має зосередити свою діяльність на задоволенні потреб людини, тобто орган повинен зосередитися на досягненні результатів, а не лише формально дотримуватися правил.

Вимоги до фізичної особи для отримання послуги мають бути розумними та простими (простота). Особа має подати заяву та необхідний мінімум документів, а всі комунікації (погодження, експертизи, повідомлення) мають здійснюватися всередині органу та між органами, а не покладатися на особу.

Це зручно, коли всі або більшість адміністративних послуг можна отримати в одному місці (миттєво оплатити їх тощо) і коли людина змушена спілкуватися з органом влади не більше двох разів – при зверненні за послугою та при отриманні позитивний результат. До зручності слід віднести доступність (фізичну чи територіальну близькість), тобто можливість особи відвідати адміністративний орган без непропорційних (непропорційних) витрат

часу, грошей та інших зусиль. Зручно, коли людина може відвідати адміністративний орган не тільки в будні та години, а й, скажімо, у вихідний або вечірній. Цей критерій також означає, що особі надається максимум способів звернутися за послугою (наприклад, особисто, поштою, електронною поштою тощо), для отримання інформації про неї. Інформація, необхідна для отримання адміністративної послуги, має бути відкритою та легкодоступною (відкритість).

Публічний орган повинен консультувати споживачів послуг з усіх питань, пов'язаних з отриманням послуг. Організм і його працівники повинні ставитися до кожної людини як до найважливішого споживача/замовника (чутливість). Співробітник, який спілкується з приватною особою, повинен роз'яснити особі її права та обов'язки, надати іншу необхідну інформацію, тобто сприяти особі в позитивному вирішенні її справи. Адміністративний орган повинен ставитися до всіх споживачів адміністративних послуг однаково (рівність). Це також означає, що одні й ті самі справи мають вирішуватися однаково, в один і той самий термін, з однаковими вимогами.

Тимчасове обмеження надання адміністративної послуги означає, що послуга має бути надана не пізніше встановленого строку (своєчасність), якнайшвидше (оперативність) та з урахуванням конкретних потреб особи в конкретній ситуації (своєчасність). Своєчасність вимагає, щоб організм в деяких випадках діяв особливо швидко, враховуючи особливості окремого випадку. За цими ознаками найвищою оцінкою якості є своєчасність.

Мінімальна або реалістична вартість означає, що особа не повинна відчувати себе обдуреною при оплаті суспільної послуги. Вартість послуги, за загальним правилом, не повинна перевищувати вартості фактичної вартості надання даного виду послуг. Сюди ж відноситься і зручність оплати, наприклад, безпосередньо в адміністративному органі.

1.2. Наукові засади надання публічних послуг

Публічні послуги можуть надаватися за певними моделями. Серед яких: континентальна, континентальна федеральна, англосаксонська, скандинавська, центральноєвропейська, східноєвропейська, змішана модель функціонування публічної адміністрації.

Найяскравішими представниками континентальної моделі є Франція, Італія, Іспанія, Португалія, Бельгія. У Франції створені інноваційні Центри державних послуг, які зосереджені на послугах, що належать до компетенції різних установ: органів місцевого самоврядування та приватних організацій, що працюють за державним замовленням, державних установ, соціальних органів.

Їх спільні риси: постійне підвищення якості наданих послуг; концентрація більшості необхідних послуг в одному місці; вибір місця розташування сервісних центрів з урахуванням доступності та зручності для відвідувачів; формування зручного для відвідувачів графіка роботи центрів; створення комфортних умов для громадян, які перебувають у всесвіті послуг; забезпечення особливих умов для людей з інвалідністю; формування систем електронного урядування для отримання великої кількості послуг онлайн. Портал національного сервісу протягом місяця відвідують понад чотири мільйони користувачів.

У Бельгії є можливість подати всі необхідні документи онлайн, для реєстрації потрібна особиста картка, яка дозволяє завантажувати частину даних із загальної бази і не додавати додаткову особисту інформацію до встановлених форм. Зокрема, ви можете отримати онлайн-сервіси, такі як довідка з місця проживання, довідка про склад сім'ї, карта місцевого жителя, виписки з поліцейських реєстрів, квитки на паркування, свідоцтва про народження, шлюб, розлучення тощо.

Континентальна федеральна модель надання державних послуг включає Німеччину, Австрію та Швейцарію.

Особливістю німецької федеративної традиції є існування єдиного кодифікованого акта, який регулює діяльність органів державного управління, включаючи порядок прийняття, скасування та скасування адміністративних актів. У Німеччині створення офісів для громадян (сервісних супермаркетів) базується на ідеї перетворення органів влади в заклади обслуговування за моделлю єдиного офісу

для громадян з можливістю отримання послуг громадянами без ускладнень, швидко, в один візит. Федеральний уряд вже надає 170 видів послуг через Інтернет. Особлива увага приділяється спрощенню процедур реєстрації малого та середнього бізнесу. У Німеччині щомісяця урядовий портал електронних послуг відвідує понад півтора мільйона людей.

Для англосаксонської моделі характерна особливість правової системи (загальне та прецедентне право), тобто велику роль у правовому регулюванні державних послуг відіграють судові прецеденти. Основними представниками цієї моделі є Великобританія та Північна Ірландія. У Великобританії існує об'єднаний адміністративний ресурс, який дозволяє отримати онлайн-послуги, згруповані для зручності використання в такі групи: переваги; реєстрація народження, смерті, шлюбу; ділові та підприємницькі послуги; послуги громадянства або постійного проживання у Сполученому Королівстві; служби політичних прав; послуги суду та поліції; окрема група послуг для людей з обмеженими можливостями; послуги з прав власності; імміграційні послуги; окрема група стосується трудових прав.

Скандинавська модель функціонування державних адміністрацій характеризується високим розвитком місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування здійснюють локальне регулювання надання державних послуг, але водночас несуть відповідальність за їх якість. Така модель правового регулювання послуг поширена у Швеції, Данії та Норвегії. У цих країнах велика увага приділяється реформі державного управління та розвитку електронного урядування. У Швеції є спеціальний портал електронних послуг для бізнесу, основна мета якого — спрощення процедур відкриття бізнесу. Наприклад, для реєстрації ІП у Швеції не потрібно багато часу. Для ідентифікації вводиться персональний ідентифікаційний код, необхідні персональні дані особи, опис діяльності, якою особа планує займатися, з особового рахунку стягується реєстраційний збір.

Країни центрально- та східноєвропейської моделі, особливо пострадянського простору, які є членами ЄС, у сфері послуг здійснюють реформи, спрямовані на кодифікацію процесуального законодавства, парадигми відносин між органами державної влади та громадянами, згідно з якими основним принципом у цих

відносинах взаємна відповідальність. і держава. Серед основних представників цієї моделі – Польща, Румунія, Болгарія та Угорщина. Також у науковій літературі зустрічається змішана традиція, яка поєднує ознаки двох основних: французької та німецької традицій, що зустрічаються в Нідерландах, Греції.

Україна суттєво відрізняється від надання державних послуг в ЄС. Це більш широкий спектр послуг, крім власне адміністративних; надання послуг соціального страхування, комунальних послуг; широке використання електронних форм надання послуг; краща організація роботи суб'єктів надання послуг на основі електронного документообігу та інтеграції інформаційних систем різних підрозділів; запровадження послуг «єдиної точки контакту».

Для наближення національної моделі надання державних послуг до моделі європейських країн необхідно: розробити інтегрованість та стандарти ідентифікації споживачів для забезпечення довіри та безпеки користувачів онлайн-транзакцій; розробити єдиний портал для користування послугами; запровадити транскордонні державні послуги в межах ЄС за принципом «єдиної точки контакту»; запровадити дворівневу модель системи надання послуг на базі обласних та районних ЦНАПів міста з інтеграцією на загальнодержавному рівні для покращення послуг моніторингу якості послуг з урахуванням громадської думки та системного контролю з боку державних адміністрацій для підвищення рівня електронних навичок державні службовці та споживачі послуг.

1.3. Інституційні засади управління наданням публічних послуг

Правові засади для створення прозорої демократичної системи надання публічних послуг створені Законами України:

-«Про публічні послуги», яким «регулюються відносини з організації надання адміністративних послуг. Це, наприклад, визначення суб'єктів надання адміністративних послуг (тобто тих, хто надає такі послуги), принципи державної політики у сфері надання адміністративних послуг, вимоги щодо якості їх надання, способи забезпечення інформацією про порядок отримання адміністративних послуг, строки надання, порядок встановлення плати (збору) за публічні послуги,

вимоги до утворення та функціонування центрів надання адміністративних послуг, порядок надання супутніх послуг тощо» [64];

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

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

входить до складу електронних довірчих послуг, може надаватися як окремо, так і в сукупності» [67]. Відносини, «пов'язані з наданням електронних довірчих послуг та електронною ідентифікацією, регулюються Конституцією України, Цивільним кодексом України, Законами України "Про інформацію", "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", "Про електронні документи та електронний документообіг", "Про захист персональних даних"» [27].

Відповідно до чинного законодавства адміністративна послуга характеризується, серед іншого, певними особливостями:

1) адміністративна послуга надається лише на вимогу особи - замовника. При цьому в одних випадках людина сама вирішує, чи потрібна їй адміністративна послуга (наприклад, дозвіл на полювання, отримання паспорта для виїзду за кордон), а в інших – держава фактично змушує таку заяву (наприклад, обов'язок реєстрації місця проживання або отримання «внутрішнього» паспорта);

2) державні послуги надають адміністративні органи/органи влади (за термінологією Закону – «суб'єкт надання адміністративних послуг»). Це органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, уповноважені посадові особи. Як правило, отримати конкретну адміністративну послугу можна лише в одному адміністративному органі;

3) державні послуги надаються відповідно до законодавства. Адже відповідно до Конституції України повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування визначаються виключно законом;

4) результат надання адміністративної послуги виражається у прийнятті адміністративного акта та/або укладенні адміністративного договору. Адміністративний акт - це рішення або дія адміністративного органу, що задовольняє заяву особи (наприклад, документ: ліцензія, дозвіл, свідоцтво, паспорт, свідоцтво тощо; реєстраційна дія - внесення запису до реєстру, внесення напису). на документі тощо). Адміністративний договір — це угода між суб'єктом надання адміністративної послуги та особою, яка замовила послугу (наприклад, договір місцевого перевезення, договір оренди комунального майна тощо). Такий адміністративний акт чи договір має конкретного адресата – споживача/замовника;

5) внаслідок надання адміністративної послуги відбувається набуття, зміна чи припинення прав та/або обов'язків особи, яка звернулася за цим. Наприклад, реєструючись як підприємець, особа одночасно отримує право на здійснення підприємницької діяльності та обов'язок сплачувати відповідні податки, подавати звітність тощо [4].

Відповідно до ч.2 ст.2 Закон «Про державні послуги» [64] не поширюється на відносини щодо 1) здійснення державного контролю; 2) метрологічний контроль і моніторинг; 3) дізнання, досудове розслідування; 4) оперативно-розшукова діяльність; 5) судове, виконавче провадження; 6) виконання покарань; 7) здійснення діяльності, що стосується державної таємниці; 8) доступ до публічної інформації.

Для якісного та доступного надання публічних послуг функціонують створені при територіальних громадах Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) вони можуть мати як модель стаціонарну, так і мобільну (виїзні бригади, адміністратори тощо).

Відповідно до досвіду інституційного створення Програми U-LEAD з Європою, центр є установою для надання послуг, необхідних певній громаді. Вимоги до створення ЦНАП – це адаптовані приміщення, безбар'єрні, відкриті (без кабінету), комфортні, пристосовані до потреб різних груп відвідувачів. Важливими є також клієнтоорієнтований режим роботи (це вимога Закону) та супутні послуги, наприклад можливість оплати на місці платних адміністративних послуг [88].

Процес створення/модернізації ЦНАП «повинен включати планування та контроль за виконанням ключових заходів та якістю цієї реалізації починаючи від створення робочої групи та затвердження Концепції створення ЦНАПу, вирішення інституційних питань (рішення про ЦНАП). створення та його правовий статус ЦНАП, розробка та затвердження переліку послуг, інформаційно-технологічних карток послуг тощо), кадрові питання (визначення структури та штатного розпису, заміщення вакантних посад, зокрема – призначення керівника, заміщення, тощо) до суміжної діяльності з інтеграцією послуг та використанням міжтериторіального співробітництва для їх якісного надання.

Якщо взяти державні служби відділів державної реєстрації актів цивільного стану відділів державної реєстрації міжрегіональних управлінь Міністерства юстиції України, які в даному дослідженні є суб'єктом надання державних послуг, то вони організовують свою діяльність на основі «Наказу Міністерства юстиції України від 23 червня 2011 р.» 1707/5 «Про затвердження Положення про міжрегіональні управління Міністерства юстиції України», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 23 червня 2011 р. за ст. № 759/19497;

Наказ Міністерства юстиції України від 26 червня 2020 року № 2212/5 «Про затвердження інформаційно-технологічних карток адміністративних послуг, що надаються Міністерством юстиції України у сфері державної реєстрації громадських формувань, друкованих ЗМІ та новин» агентства».

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

Діяльність органів державної реєстрації актів цивільного стану регулюється Законом України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» і ґрунтується на принципах додержання законності, захисту прав і законних інтересів громадян та держави, додержання таємниці державної реєстрації актів цивільного стану, належного документального оформлення проведеної державної реєстрації. При цьому «...актами цивільного стану є події та дії, які нерозривно пов'язані з фізичною

особою і започатковують, змінюють, доповнюють або припиняють її можливість бути суб'єктом цивільних прав та обов'язків» [65].

Існує більше сотні законів, що регулюють надання адміністративних послуг відповідно до специфіки державного управління, і це різні назви платежів, які мають характер збору за державні послуги («державне мито», «реєстраційний збір», «ліцензійний збір». ", "плата"). , а також по-різному визначати розмір збору (у неоподатковуваних мінімумах; у мінімальній заробітній платі; в абсолютних одиницях; у відсотковому вираженні). Бюджетне недофінансування влади, фактичний примус до заробітку. Ще частіше плата за надання адміністративних послуг фіксується на рівні підзаконних актів. Багато «платних послуг», у тому числі фактично дублюючих чи додаткових оплат за державні послуги, визначені окремою групою актів Кабінету Міністрів України про затвердження «переліків платних послуг» (Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 № 1098) Міністерство внутрішніх справ та Державна міграційна служба платних послуг»). Наразі таких «списків платних послуг» близько 40 і затверджено понад 600 «платних послуг». Більше того, фактично доплати за дії, що накладаються при наданні адміністративних послуг, закріплені в актах центральних органів виконавчої влади і навіть окремих державних підприємств (наприклад, послуги ДП «Документ» в управлінні Держміграції Сервіс від 18.07.2012 № 54/1). Таким чином, через невпорядкованість законодавства – закріплення правил оплати послуг у нормативно-правових актах різного рівня – споживачам можуть стягуватися безпідставні та необґрунтовані розміри.

Тому подальше вдосконалення інституційного забезпечення державних послуг має здійснюватися у напрямку забезпечення доступності, якісної, економічно виправданої оплати у разі надання платних послуг, забезпечення співпраці насамперед між місцевими громадами щодо надання доступних та якісних послуг для всіх фізичних та юридичних осіб. юридичних осіб.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження дозволяють зробити висновки про суттєві детермінанти надання державних послуг та їх інституційне забезпечення.

Надання державних послуг є ознакою демократичної відкритої держави, яка вибудовує сервісно-орієнтований модуль державного управління з урахуванням викликів та потреб цифровізації та децентралізації. У національній економіці можна стверджувати, що інституціоналізація державних послуг здійснюється з урахуванням теорій мережевого суспільства, державного менеджменту, демократичного врядування і максимально орієнтованих на виклики та обмеження, пов'язані з глобальною пандемією цифрового дистанційного формату.

Аналіз зарубіжної практики надання державних послуг дозволив виділити окремі моделі їх надання. Серед них: континентальна, континентальна федеральна, англосаксонська, скандинавська, центральноєвропейська, східноєвропейська, змішані моделі. Як правило, вони надаються через сервісні університети, сервісні центри (мобільні чи фіксовані) або через цифрові мережі та електронні сервіси.

Відповідно до чинного законодавства адміністративна послуга характеризується, серед іншого, певними ознаками: адресність, відповідне документальне забезпечення, невідчутність, відповідна культура обслуговування, стандарти, система управління якістю.

Удосконалення інституційного забезпечення надання державних послуг має здійснюватися в руслі створення найбільш зручних та доступних умов для отримання послуг споживачами (в тому числі з розвитком ідеї інтегрованих офісів); пошук оптимального предмета надання послуг (створення «органів виконавчої влади», «приватизація» послуг/приватизація, використання методів приватного сектору в державних установах тощо); впровадження інформаційних технологій надання послуг. Це стосується як електронізації певних послуг, так і створення веб-порталів, присвячених державним послугам; упорядкування умов оплати наданих послуг.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Аналіз організаційного забезпечення надання публічних послуг

Структура Управління державної реєстрації Головного територіального управління юстиції в Івано-Франківській області має лінійно-функціональний характер (рис.2.1).

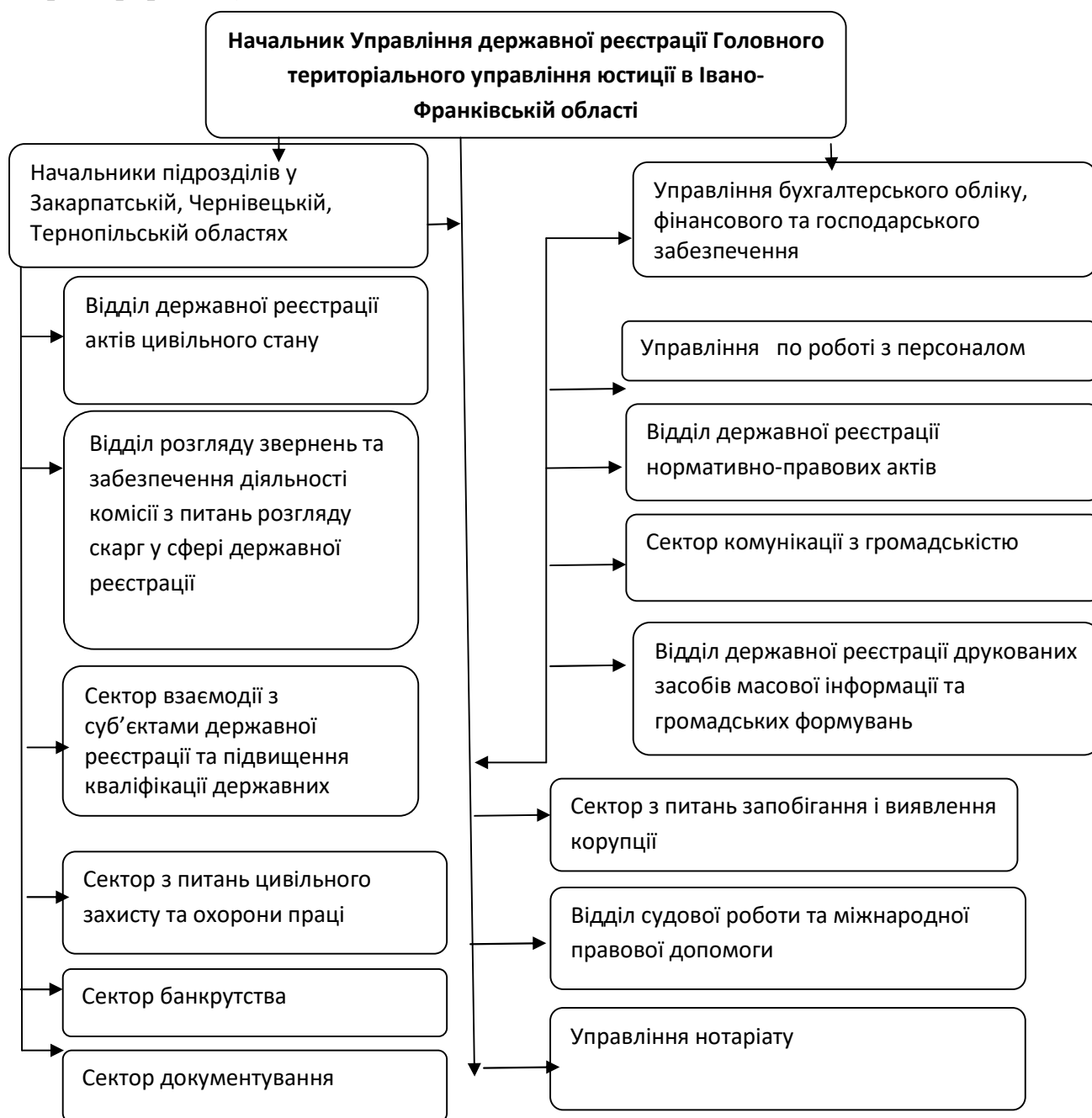


Рис.2.1. Організаційна структура Управління державної реєстрації Головного територіального управління юстиції в Івано-Франківській області

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

- Управління державної реєстрації Головного територіального управління юстиції в Івано-Франківській області та його територіальні підрозділи здійснюють низку адміністративних послуг дозвільно-реєстраційного характеру, до яких слід віднести:
- державна реєстрація статуту територіальної громади;
- державна реєстрація змін до статуту територіальної громади;
- скасування державної реєстрації статуту територіальної громади;
- видача дублікату свідоцтва про державну реєстрацію статуту територіальної громади;
- державна реєстрація створення творчої спілки, територіального центру творчої спілки;
- державна реєстрація включення відомостей про творчу спілку, територіальний центр творчої спілки, зареєстровану до 1 липня 2004 року, відомості про які не містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація змін до відомостей про творчу спілку, територіальний центр творчої спілки, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, у тому числі змін до установчих документів;
- державна реєстрація рішення про припинення творчої спілки, територіального центру творчої спілки;
- державна реєстрація змін до складу комісії з припинення (комісії з реорганізації, ліквідаційної комісії) творчої спілки, територіального відділення творчої спілки;
- державна реєстрація припинення творчої спілки, територіального відділення творчої спілки в результаті ліквідації;
- державна реєстрація припинення творчої спілки, територіального відділення творчої спілки в результаті реорганізації;

- державна реєстрація профспілки, організації профспілок, асоціації профспілок;
- державна реєстрація відомостей про профспілки, об'єднання профспілок, організації профспілок, зареєстровані до 1 липня 2004 року, відомості про які не містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація змін до відомостей про профспілки, організації профспілок, об'єднання профспілок, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, у тому числі змін до установчих документів;
- державна реєстрація рішення про припинення профспілки, організації профспілок, об'єднання профспілок;
- державна реєстрація змін до складу комісії з припинення (комісії з реорганізації, ліквідаційної комісії) профспілки, організації профспілок, об'єднання профспілок;
- державна реєстрація припинення профспілки, організації профспілок, об'єднання профспілок внаслідок ліквідації;
- державна реєстрація припинення профспілки, організації профспілок, об'єднання профспілок в результаті реорганізації;
- державна реєстрація створення організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців;
- державна реєстрація адміністративних послуг з державної реєстрації, включення відомостей про організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців, зареєстровані до 1 липня 2004 року, відомості про які не містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. ;
- державна реєстрація змін до відомостей про організацію роботодавців, об'єднань організацій роботодавців, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, у тому числі змін до установчих документів;

- державна реєстрація рішення про припинення організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців;
- державна реєстрація змін до складу комісії з припинення (комісії з реорганізації, ліквідаційної комісії) організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців;
- державна реєстрація припинення діяльності організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців у результаті ліквідації;
- державна реєстрація припинення діяльності організації роботодавців, об'єднання організацій роботодавців у результаті реорганізації;
- державна реєстрація громадського об'єднання;
- державна реєстрація включення відомостей про громадське об'єднання, зареєстроване до 1 липня 2004 року, відомості про які не містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація змін до відомостей про громадське об'єднання, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, у тому числі змін до установчих документів;
- державна реєстрація рішення про виділення громадського об'єднання;
- державна реєстрація рішення про припинення громадського об'єднання;
- державна реєстрація рішення про скасування рішення про припинення громадського об'єднання;
- державна реєстрація змін до складу комісії з припинення (комісії з реорганізації, ліквідаційної комісії) громадського об'єднання;
- державна реєстрація припинення громадського об'єднання в результаті його ліквідації;
- державна реєстрація припинення громадського об'єднання в результаті його реорганізації;
- державна реєстрація створення відокремленого підрозділу громадського об'єднання;

- державна реєстрація внесення змін до відомостей про відокремлений підрозділ громадського об'єднання;
- державна реєстрація припинення відокремленого підрозділу громадського об'єднання;
- державна реєстрація створення структурного утворення політичної партії;
- державна реєстрація включення відомостей про структурне утворення політичної партії, зареєстрованої до 1 липня 2004 року, відомості про які не містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань; державна реєстрація змін до відомостей про структурне утворення політичної партії, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація рішення про припинення структурного утворення політичної партії;
- державна реєстрація змін до складу комісії з припинення (комісії з реорганізації, ліквідаційної комісії) структурного формування політичної партії;
- державна реєстрація припинення структурного утворення політичної партії в результаті її ліквідації;
- державна реєстрація припинення структурного формування політичної партії в результаті її реорганізації;
- державна реєстрація громадського об'єднання, що не має статусу юридичної особи;
- державна реєстрація змін до відомостей про громадське об'єднання, що не має статусу юридичної особи, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація припинення громадського об'єднання, що не має статусу юридичної особи;
- державна реєстрація структурної особи політичної партії, яка не має статусу юридичної особи;

- державна реєстрація змін до відомостей про структурне утворення політичної партії, що не має статусу юридичної особи, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація припинення структурного утворення політичної партії, яка не має статусу юридичної особи;
- державна реєстрація підтвердження всеукраїнського статусу громадського об'єднання;
- державна реєстрація відмови від всеукраїнського статусу громадського об'єднання;
- державна реєстрація постійно діючого третейського суду;
- державна реєстрація змін до відомостей про постійно діючий арбітражний суд, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація припинення постійно діючого третейського суду;
- видача витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань у паперовій формі для проставлення апостиля;
- видача документів, що містяться в реєстраційній справі відповідної юридичної особи, громадської організації, яка не має статусу юридичної особи, фізичної особи - підприємця;
- виправлення помилок, допущених у відомостях Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [27].

Для максимального наближення адміністративних послуг до потреб споживачів в Управлінні досліджуваної установи та його територіальних підрозділах створено віртуальну громадську приймальню, ведеться он-лайн чат, робота зі зверненнями громадян.

Стан роботи зі зверненнями громадян у Південно-Західному міжрегіональному управлінні Мін'юсту (м. Івано-Франківськ) розглядається на оперативних нарадах у начальника, заступників начальника Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ). -Франківськ), та

семінарські заняття. міжрегіонального управління, а також з працівниками відділу організаційної роботи, документації та контролю Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ) (далі – відділ організаційної роботи) та секторів документації у Закарпатті, Тернопільська, Чернівецька області). Департамент організаційної роботи, секторів документації щомісяця аналізує та узагальнює інформацію про стан роботи зі зверненнями громадян у Південно-Західному міжрегіональному управлінні Мін'юсту (м. Івано-Франківськ), у тому числі на особистих прийомах. Південно-Західним міжрегіональним управлінням. Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ), про що складається відповідний аналітичний звіт. Крім того, постійна комісія Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції м. Івано-Франківська з питань розгляду та аналізу повторних звернень громадян щоквартально аналізує та узагальнює питання щодо звернень до Південно-Західного міжрегіонального управління м. Івано-Франківська. Міністерство юстиції (м. Івано-Франківськ). багаторазово, що дає можливість виявити причини повторних звернень та вжити заходів щодо усунення та недопущення їх надходження в майбутньому [8,9].

За період 2020 року до Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ) надійшло – 2271 звернення (у 2019 році – 2347), що характеризується зменшенням на 3%. Зокрема, в Івано-Франківській області - 965 (676 - у 2019 році), Закарпатській - 559 (644 - у 2019 році), Тернопільській області - 352 (448 - у 2019 році), Чернівецькій області - 395 (579 - у 2019 році) З надійшло звернень: 1728 заяв, 539 скарг та 4 пропозицій (у 2019 році: 1742 заяви, 603 скарги та 2 пропозиції). Аналізуючи зміст звернень, найактуальнішими питаннями, на які припадає майже половина від загальної кількості звернень, які надійшли до Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ), є звернення щодо організації судового примусового виконання. рішення. У 2020 році надійшло 1743 звернення про виконання судових рішень (у 2019 році – 1788), на роботу відділу нотаріату – 195 (у 2019 році – 149), на роботу відділу державної реєстрації актів цивільного стану – 131 (у 2019 році). 2019 р. – 112), про роботу органів державної реєстрації – 80 (у 2019 р. – 89), про роз'яснення чинного

законодавства – 65 (у 2019 р. – 117). Із загальної кількості скарг, які надійшли до Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ), 254 – на дії державних виконавців управлінь державної виконавчої служби (у 2019 році – 194), 17 – інших працівників (у 2019 р. - 7). Звернення надходили як безпосередньо від заявників, так і від імені вищих органів влади. Зокрема, від Міністерства юстиції України – 431 (у 2019 році – 343), Урядової гарячої лінії – 994 (у 2019 році – 952), інших органів – 112 (у 2019 році – 192). За звітний період повторно надійшло 27 заяв та 12 скарг (2 заяви, 2 скарги – в Івано-Франківській області, 25 заяв та 10 скарг – у Чернівецькій області); за аналогічний період 2019 року - повторно надійшло 72 заяви та 29 скарг (4 заяви та 6 скарг в Івано-Франківській області, 68 заяв та 23 скарги в Чернівецькій області). За результатами розгляду звернень громадян визнали обґрунтованими 7 звернень, які надійшли до Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту (м. Івано-Франківськ) (6 – Чернівецька область, 1 – Івано-Франківська область) [9].

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

Державна реєстрація актів цивільного стану (РАЦС) є однією з обов'язкових для громадян і найбільш актуальною для їх інтеграції в центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Адже реєстрація народження дитини, шлюбу «пов'язана» з іншими адміністративними послугами, зокрема з реєстрацією місця проживання, отриманням/зміною паспортних документів, державною допомогою тощо. Тому комплексне надання адміністративних послуг відповідно до до моделей життєвих ситуацій починається і залежить від послуг РАГСу [87].

11 жовтня 2017 року Кабінет Міністрів України доповнив Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, що надаються через ЦНАП, послугами РАГСу (зміни до розпорядження КМУ №523). При цьому Кабмін визначає, що послуги РАЦС надають відділи державної реєстрації актів цивільного

стану та через ЦНАП, в адміністративно-територіальних одиницях та за переліком таких послуг, що визначається Мін'юстом. Надання таких послуг здійснюється на підставі узгоджених рішень між територіальними органами Мін'юсту та органами, якими створюються такі центри. [87].

29 серпня 2018 року Мін'юст підписав наказ № 2825/5 «Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану», яким організаційно врегульовано такі процедури:

- через ЦНАП можна надавати практично всі послуги РАЦС, зокрема державну реєстрацію народження, шлюбу, розлучення (за спільною заявою подружжя без дітей), зміну імені, внесення змін до актів цивільного стану, їх поновлення та анулювання, реєстрацію смерті; - у цьому випадку державна реєстрація народження може бути здійснена через ЦНАП лише у разі подання заяви не пізніше одного місяця від дня народження дитини;

- у додатку до Порядку визначено адміністративно-територіальні одиниці, в яких через ЦНАП надаються послуги РАЦС. Це означає, що територіальні громади, які не входять до цього додатка, але бажають надавати послуги РАЦС через свої ЦНАП, мають звернутися до Мін'юсту з проханням включити відповідну адміністративно-територіальну одиницю до додатка до Переліку;

- впровадження послуг RATS через CNAP залежить від впровадження переглянутого програмного забезпечення RATS в промислову експлуатацію (очікується приблизно через 3 місяці);

- визначено загальний механізм надання цих послуг у ЦНАП: заявник звертається до ЦНАП; у ЦНАП з використанням програмного забезпечення DRACS формується виписка, яка підписується заявником та вноситься адміністратором до системи. Документи в паперовому вигляді подаються до відділу ДРАЦС у день звернення, або не пізніше наступного робочого дня, якщо вони надходять у неробочий час відділу. При поданні заяви про реєстрацію шлюбу адміністратор за допомогою програмного забезпечення Державного реєстру актів цивільного стану та з урахуванням побажань нареченого і нареченої призначає день та час державної реєстрації шлюбу. Власне, реєстрація шлюбу відбувається у відділі ДРАЦС [8, 9,87].

Якщо є факт неотримання замовником певної адміністративної послуги (відсутність документального супроводу) протягом місяця, він повертається до відповідного відділу ДРАЦС.

Важливими функціями адміністратора є роз'яснення умов та порядку реєстрації актів цивільного стану, встановлення особи заявника. Державну реєстрацію народжень також можна здійснити онлайн за запитом через веб-портал Мін'юсту. Довідка видається при зверненні батька чи матері до відділення ДРАЦС [9].

Враховуючи вищевикладене, загалом можна зробити висновок, що завдяки чітко визначеному алгоритму надання послуг кількість послуг RATS через ЦНАП буде зростати, але у часовому аспекті через послуги RATS можна отримати терміново, одразу після звернення. Також збережено механізм отримання послуг РАЦС у територіальних громадах, де діють ЦНАПи.

Слід також зазначити, що сільські та селищні ради, які самостійно працюють у сфері РАЦС, і раніше надавали послуги РАЦС через свої ЦНАП, можуть продовжувати це робити, призначивши секретарів сільських рад або спеціалістів з відповідними повноваженнями та функціями адміністраторів ЦНАП. . Корисною зміною для них є дещо спрощені вимоги до приміщень для зберігання бланків довідок. Замість обов'язкового облаштування вікон такого приміщення металевими ґратами його можна обладнати ще й захисними ролетами. Це дозволяє зберегти формат «відкритий простір» у ЦНАП. Це дозволяє батькам новонародженої дитини одночасно отримувати послуги з реєстрації її народження, місця проживання та подання документів на одноразову допомогу. Було б добре підтримувати такі позитивні практики співпраці підрозділів DRACS та ЦНАП і в майбутньому. Адже громадяни отримують максимум послуг ефективно. Співробітники DRACS отримують кращі умови праці, включаючи бек-офіс та архівні приміщення [87].

Для подальшого покращення організаційного забезпечення надання державних послуг через РАЦС відбувається подальше делегування можливостей територіального обслуговування місцевим громадам.

2.2. Характеристика стану надання публічних послуг

У сучасний період відбуваються зміни у співвідношенні суспільства та держави. Соціальна держава покликана ефективно вирішувати завдання соціально-економічного розвитку, задоволення нагальних потреб суспільства та законних інтересів громадян. Для цього належить вирішити таку ключову проблему, як удосконалення надання публічних послуг. Вони виражають запити нашого суспільства та кожного громадянина.

Щорічно начальники територіальних підрозділів (в нашому дослідженні начальник відділу державної реєстрації актів цивільного стану у Тернопільській області Управління державної реєстрації Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ)) подають Начальнику Управління державної реєстрації Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) інформацію щодо результативності посадової діяльності в контексті забезпечення якісного надання покладених на державний орган публічних послуг (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка результатів виконання завдань в рамках забезпечення якісного надання публічних послуг

Номер завдання	Завдання (визначається після їх обговорення з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості**	Строк виконання	Завдання змінено (так/ні)
1	Організаційне і методичне забезпечення та координація діяльності Відділів з питань державної реєстрації актів цивільного стану	<p>Прийнято участь у проведенні семінарських занять для підвищення кваліфікації з працівниками відділів ДРАЦС області не менше 1 заняття</p> <p>Проведено не менше 4 аналізів та узагальнень щодо державної реєстрації актів цивільного стану відділами ДРАЦС області.</p> <p>Прийнято участь у проведенні не менше 2 перевірки роботи щодо дотримання вимог законодавства при державній реєстрації актів цивільного стану працівниками відділів ДРАЦС області.</p>	Січень-жовтень	

Продовження таблиці 2.1

2	Забезпечення організації роботи з проведення державної реєстрації актів цивільного стану.	Забезпечено 100% виконання запитів правоохоронних органів щодо підтвердження фактів реєстрації актів цивільного стану Забезпечено 100% виконання заяв громадян про отримання документів про державну реєстрацію актів цивільного стану.	Січень-жовтень	
3	Забезпечення збереження архівного фонду	Забезпечено 100% перевірку других примірників актових записів цивільного стану, складених Кременецьким міськрайонним, Козівським, Зборівським районними відділами Упорядковано других примірників актових записів у книги ДРАЦС не менше 20%	Січень-жовтень	

Примітка: складено на основі інформації Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції у Тернопільській області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ).

З метою покращення співпраці з ЦНАПами та керуючись Законом України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану», Порядком надання комплексної послуги «eBaby», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 691 , Правил державної реєстрації актів цивільного стану в Україні, затверджених наказом Міністерства юстиції України від 18 жовтня 2000 р. № 52/5 (в редакції наказу Міністерства юстиції України від 24 грудня 2010 р. № 3307/5), Південно-Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) в особі заступника начальника Південного Гетьмана Людмили Петрівни Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції у Тернопільській області Південно-Франківської області. Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ), що діє на підставі Положення про міжрегіональні управління Міністерства юстиції України / 5, зареєстрованого Міністром 23 червня 2011 р. Міністром. Рай юстиції України підписав меморандум про співпрацю з органами місцевого самоврядування, з одного боку. Через цей Меморандум через СНАРІ надаються такі послуги:

1. Державна реєстрація народження в рамках послуги «Є немовля»;
2. Державна реєстрація народження відповідно до частини першої статті 122, частини першої статті 135 Сімейного кодексу України, смерті через Центр лише за умови, що заявники подають заяву про державну реєстрацію народження не пізніше одного місяця від дня народження. народження дитини. народження, а за можливості — органами державної реєстрації служб цивільного стану з державної реєстрації народжень і смерті у строки, визначені законом.
3. Державна реєстрація шлюбу, розірвання шлюбу за спільною заявою подружжя без дітей, зміна імені, внесення змін до актів цивільного стану, їх поновлення та визнання недійсними можуть здійснюватися через Центр, який надає заявки на надання відповідних адміністративних послуг та видачу документів. . за результатами їх розгляду у випадках, передбачених Правилами, Правилами внесення змін до актів цивільного стану, їх поновлення та скасування, затвердженими Міністерством юстиції України.
4. Переоформлення свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану може здійснюватися через Центр, що забезпечує прийом заяв про надання відповідних адміністративних послуг та видачу документів за результатами їх розгляду, наданими органами державної влади. Правила.
5. Видача витягу з Державного реєстру актів цивільного стану може здійснюватися через Центр, що забезпечує прийом заяв про надання відповідних адміністративних послуг та видачу документів за результатами їх розгляду, наданими органами державної влади.

Зазначимо, що як ЦНАП територіальних громад, так і Південно-Західне міжрегіональне управління Мін'юсту надають один одному всебічну підтримку розвитку та вдосконалення співпраці; здійснювати спільну діяльність щодо вирішення питань, пов'язаних з наданням комплексних послуг; призначити контактних осіб для консультацій та роз'яснень щодо порядку прийому заяв про державну реєстрацію народження та документів, передбачених порядком; зобов'язуються отримувати, використовувати дані, які їм стали відомі,

виключно для досягнення мети, визначеної цим Рішенням, та зберігати конфіденційність персональних даних заявників (заявників), відповідно до законів України «Про інформацію», «Про інформацію». Захист персональних даних»».

ЦНАПи в територіальних громадах здійснюють інформаційне забезпечення надання комплексної послуги шляхом роз'яснення умов та порядку її надання; визначити уповноважених осіб, які отримають та формуватимуть із застосуванням власного кваліфікованого електронного підпису заяву про державну реєстрацію народження з використанням програмного забезпечення Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, її друк для підпису заявниками, а також прийняття документів, необхідний для комплексного обслуговування. ; забезпечити передачу роздрукованих та підписаних заявником заяв про державну реєстрацію народження та документів, передбачених Порядком, Стороні 1 для розгляду та зберігання протягом дня, але не пізніше наступного робочого дня, якщо заява надійшла. у неробочий день або час.

На вимогу заявника ЦНАПи забезпечують отримання актом приймання-передачі для подальшого вручення документів за результатами розгляду заяви про державну реєстрацію народження (свідоцтво про народження та у випадках, передбачених законодавством, витяг з Державного реєстру актів цивільного стану). Статус громадянина про державну реєстрацію народження (батька відповідно до частини першої статті 135 Сімейного кодексу України або письмову відмову у проведенні державної реєстрації народження),

Територіальні підрозділи Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту забезпечують розгляд заяв про державну реєстрацію актів цивільного стану, утворених ЦНАП, зареєстрованих у Державному реєстрі актів цивільного стану громадян.

За результатами розгляду відповідних заяв підрозділи Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту проводять державну реєстрацію актів цивільного стану або відмовляють у проведенні такої реєстрації у випадках,

передбачених законом, та в день реєстрації (письмово відмова у її проведенні), передбачений законодавством, витяг з Державного реєстру цивільного стану громадян (є письмовою відмовою у проведенні державної реєстрації), оформляється переоформлена довідка, Витяг з Державного реєстру актів цивільного стану громадян. За надані публічні послуги в межах затвердженого переліку встановлюється оплата.

Для вдосконалення надання публічних послуг необхідно вирішити питання залучення бізнес-структур у процес надання послуг. Її рішення можливе трьома шляхами: а) публічна підтримка малого та середнього бізнесу у сфері податкового регулювання, оренди, користування комунальними тарифами та одночасно контролю за дотриманням загальних правил; б) подолання нав'язування платних послуг там, де вони не передбачені; в) розширення практики укладання соціальних угод між бізнес-структурами та державними, муніципальними органами щодо розвитку соціальної інфраструктури, житлово-комунального господарства.

При визначенні ціни на платні послуги важливо виходити із такої моделі ціноутворення: матеріальні витрати; витрати на оплату праці та відрахування із соціального страхування; амортизація основних засобів та нематеріальних активів за звітний період, що безпосередньо використовуються при наданні послуг (робіт); - поточний ремонт 10% (відсотків) від балансової (залишкової) вартості початку періоду; комунальні витрати; - транспортні витрати. Витрати ремонт автомашин відшкодовуються з амортизаційних відрахувань на транспорт; накладні витрати; інші витрати. При розрахунку матеріальних витрат відображається вартість матеріалів, що купуються з боку, які є необхідним компонентом при наданні послуг (робіт) без урахування ПДВ. Якщо підприємство не є платником ПДВ, то вартість визначається з урахуванням податку на додану вартість.

При розрахунку витрат на оплату праці відображаються такі витрати:

1. Виплата заробітної плати за фактично виконану роботу, нараховану відповідно до законодавства. У собівартість послуг (робіт) включаються витрати на оплату праці лише державних та муніципальних органів, їх підвідомчих підрозділів, що знаходяться на самофінансуванні, та структур, працівникам яких заробітна плата

передбачається штатним розкладом за рахунок коштів спеціального рахунку; премії, надбавки до тарифних ставок, відпускні та компенсації відповідно до законодавства; оплату праці працівників, які не перебувають у штаті установи, за виконання ними робіт, необхідних для надання послуг (робіт) за укладеними договорами, якщо розрахунки з працівниками за виконану роботу провадяться установою; інші види виплат, що включаються відповідно до встановленого порядку та фонду оплати праці.

2. Відрахування на потреби соціального страхування.

3. Амортизація основних засобів та нематеріальних активів. У цій статті відображається сума амортизаційних відрахувань основних засобів та нематеріальних активів, які безпосередньо використовуються при наданні послуг (робіт), відповідно до нормативів або виходячи зі строку експлуатації.

4. Поточний ремонт. У вартість платних послуг поточний ремонт включається у розмірі 10 відсотків балансової вартості, придбаних за рахунок коштів спеціального рахунку.

5. Комунальні витрати. У вартість платних послуг включаються витрати на оплату електричної та теплової енергії, водопостачання, послуги зв'язку, що безпосередньо належать до процесу надання платних послуг. Сума витрат, покрита за рахунок бюджету, не включається щодо вартості послуги.

6. Транспортні витрати. У цій статті відображаються норми витрати на ПММ автомашин, затверджені відповідно до законодавства Киргизької Республіки.

Накладні витрати. Накладні витрати розраховуються за підсумками роботи до основної заробітної плати.

7. Інші витрати:

- Витрати на дозвільні документи;
- платежі за кредитами банків межах ставок, визначених у порядку;
- витрати на відрядження відповідно до нормативних актів;
- оплата за пожежну та сторожову охорону;
- оренда;

- передплата на періодичну, науково-технічну та нормативно-методичну літературу, необхідну при наданні послуг (робіт);
- канцелярські витрати;
- знос малоцінних і швидкозношуваних предметів;
- податки та інші обов'язкові відрахування.

2.3. Оцінка ресурсного супроводу надання публічних послуг

Ресурсне забезпечення державного органу включає організаційне, фінансове, матеріально-технічне, інформаційне, комунікативне, кадрове, документальне забезпечення.

У наданні державних послуг кожен із видів має важливе значення, оскільки забезпечує безперервність, високу якість, доступність, ефективність надання державних послуг; організаційні, планово-прогнозні, обліково-аналітичні підсистеми надання державних послуг, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, юридичним супроводом резидентів та нерезидентів, представництвом у суді, виконанням судових рішень, бухгалтерськими послугами.

Основою ресурсного забезпечення мають бути приміщення, оргтехніка, програмне забезпечення. Загальна характеристика приміщень відділів державної реєстрації актів цивільного стану у Тернопільській області станом на 01.01.2021 року становить 37 приміщень, з них 4 державних, 13 комунальних, 2 приватних, 18 в оренді. Оргтехніка включає 180 комп'ютерів, 117 принтерів, 97 сканерів і принтерів. У цій ситуації виникає логічне питання щодо вирішення додаткової потреби в забезпеченні кожного працівника комп'ютером для надання електронних державних послуг. Система органів державної реєстрації актів цивільного стану станом на 01.01.2021 р. складається з 116 відділів ДРАС УДР МРУ, у тому числі: міських відділів -1, районних відділів -14, районних відділів - 0, міськрайонних відділів - 3, міських відділів. рад -18, викон. сільських рад 14, вип. сільських рад -31, військово-цивільних адміністрацій - 71.

Освіта працівників (2 керівники та 13 працівників) міськрайонних відділів реєстрації актів цивільного стану повна вища. Загалом із 18 керівників та 36 спеціалістів повну вищу освіту мають 16 керівників та 34 спеціалісти, а базову вищу освіту мають два керівники та два спеціалісти, що свідчить про високий рівень якісного складу кадрів ДРАС УДР МРУ. Якщо розглядати документальне забезпечення надання державних послуг, пов'язаних зі зміною прізвища, то слід керуватися розробленим порядком подання та розгляду заяв про зміну прізвища громадянином України за власним бажанням.

Відповідно до чинного законодавства громадянин України, який бажає змінити прізвище за власним бажанням, подає заяву про зміну прізвища за місцем проживання до територіального відділу державної реєстрації актів цивільного стану (РАЦС).

До заяви треба додати низку документів: довідка з місця проживання Заявника; свідоцтво про народження Заявника; свідоцтво про шлюб (якщо Заявник перебуває у шлюбі); свідоцтво про розірвання шлюбу (у разі розірвання шлюбу); свідоцтво про народження дітей (якщо Заявник має неповнолітніх дітей); довідка про зміну імені Заявника, батька чи матері, якщо воно було змінено раніше; фотографія Заявника розміром 3 на 4; квитанція про сплату державного мита (сума 0,3 неоподаткованої суми доходів фізичних осіб = 17 грн x 0,3 = 5,1 грн) [9].

Заявник несе відповідальність за надання завідомо неправдивої інформації. При отриманні пакету документів відділ РАГСу повинен підтвердити достовірність поданих документів за допомогою Державного реєстру актів цивільного стану та відомостей з архіву за місцем проживання Заявника.

ЗАГС надсилає запит до територіального органу Національної поліції за місцем проживання споживача послуги. Територіальний орган Національної поліції за результатами відповідної перевірки, яка проводиться безоплатно, протягом місяця готує та надсилає висновок про можливість зміни найменування разом з усіма матеріалами до РАЦСу. На підставі отриманих даних ДРАЦС протягом трьох місяців готує висновок про дозвіл на зміну прізвища або відмову та надсилає його людині, яка звернулася за послугою. За наявності поважних причин цей строк може

бути продовжений, але не більш ніж на три місяці, з письмового дозволу начальника відділу державної реєстрації актів цивільного стану Головного управління юстиції Мін'юсту. Підставами для відмови у наданні дозволу на зміну прізвища є: кримінальне провадження щодо особи, яка отримує послугу, або перебування за ним під адміністративним наглядом; якщо має місце судимість, яка не погашена або не знята у встановленому законодавством порядку; офіційне звернення правоохоронних органів іноземних держав про оголошення розшуку особи; подання недостовірної інформації [9].

- У разі відсутності підстав для відмови РАГС видає Заявнику Довідку про зміну прізвища. Однак варто зазначити, що відмова у видачі документів може бути оскаржена в суді.
- Державний реєстр військовозобов'язаних і військовозобов'язаних протягом семи днів після державної реєстрації зміни прізвища призовників або військовозобов'язаних надсилає повідомлення до районного (міського) військового комісаріату, в якому перебуває на обліку Заявник, а також до територіального органу. Національної поліції України, територіальний підрозділ Державної міграційної служби України за документами, які підлягають обов'язковій заміні після зміни прізвища громадянином України (протягом 1 місяця з дня зміни прізвища), є:
 - Паспорт громадянина України.
 - Паспорт громадянина України для виїзду за кордон.
 - Ідентифікаційний код.
 - Банківські рахунки. Відкриті банківські рахунки на прізвище Заявника підлягають закриттю. На нове прізвище відкриваються нові рахунки (передбачено п. 20.2. «Інструкції про порядок відкриття, використання та закриття рахунків у національній та іноземній валютах» № 492 від 12.11.2003 р., затвердженої постановою Правління нац. Банк України).
 - Військовий квиток. Військовий квиток на попереднє прізвище заявника підлягає обміну у військовому комісаріаті, де перебуває заявник, на новий військовий квиток з новим найменуванням (передбачено Положенням про військовий

квиток рядового, сержантського і старшинського складу та Положенням про військовий квиток офіцера запасу, затверджений Президентом від 2016 р. № 582/2016).

- Зміна установчих документів юридичної особи та Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (передбачено Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»).
- Зміна документів фізичної особи-підприємця та Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.
- Перереєстрація платника ПДВ. У разі зміни прізвища засновника юридичної особи перереєстрація не потрібна. У разі зміни прізвища директора юридичної особи необхідно провести перереєстрацію. (Пункт 183.15 статті 183 Податкового кодексу України передбачено).
- Зміна ЕЦП. ЕЦП буде змінено як для Заявника, так і для юридичних осіб, в яких Заявник є директором або займає іншу посаду, пов'язану з поданням податкової звітності чи обміном електронних документів. ЕЦП, виданий на попереднє найменування Заявника після його зміни, вважається недійсним. (Передбачається Порядком обміну електронними документами з контролюючими органами, затвердженим наказом Мінфіну України від 06.06.2017 № 557)[27].

Документи, які не підлягають зміні після зміни прізвища:

1. Посвідчення водія. Коли керуєте транспортним засобом після зміни прізвища, при пред'явленні водійських прав також потрібно буде пред'явити Свідоцтво про зміну імені. Якщо Заявник бажає замінити посвідчення водія на нове, така заміна здійснюється Сервісним центром МВС без складання іспитів. (передбачено Положенням про порядок видачі посвідчень водія та допуску громадян до керування транспортними засобами, яке затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 08.05.1994 р. зі змінами та доповненнями).

2. Документи про освіту: дипломи про середню та вищу освіту, дипломи кандидатів і докторів наук, свідоцтва про закінчення курсів підвищення кваліфікації тощо.

3. Документи, що встановлюють право власності. Наприклад, договір купівлі-продажу квартири не підлягає заміні, а залишиться в тому вигляді, в якому він є.

4. Трудова книжка. Він залишився таким же, тільки в кадровому відділі треба внести відповідні зміни.

Разом з пред'явленням вищезазначених документів необхідно пред'явити довідку про зміну прізвища .

Отже, на підставі викладеного слід зазначити наступне: законодавством України передбачено порядок зміни прізвища громадянина України на підставі відповідного пакету документів. Зміна прізвища громадянина України тягне за собою ряд правових наслідків для заміни документів, виданих на попереднє прізвище. Умовно можна поділити документи, які підлягають обов'язковій заміні (паспорт громадянина України, паспорт громадянина України для виїзду за кордон, військовий квиток тощо); та документи, які можуть бути замінені за бажанням заявника (документи на майно, трудова книжка, посвідчення водія тощо).

Оцінюючи ресурсне забезпечення державних послуг досліджуваним державним органом, слід зазначити, що наявне забезпечення загалом дозволяє забезпечити міжнародні стандарти якості системи ISO 9000, принципами яких є: системний підхід, аналітичне забезпечення, ефективні адміністративні послуги. послуги, розумна економія управлінських витрат, участь персоналу, а не лише керівників у вирішенні управлінських завдань, об'єктивна інформація про надання управлінських послуг, документація управлінських процедур, дотримання стандартів якості при наданні адміністративних послуг.

Висновки до розділу 2

Дослідження, проведене у розділі 2, дозволило зробити наступні висновки та пропозиції.

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

приймалень, онлайн-чатів. диференційований підхід та покращення доступності послуг державної реєстрації. Проте в абсолютній більшості ЦНАП України, особливо в містах обласного значення та в новоутворених районних центрах, адміністративні послуги у сфері РАЦСів відсутні.

Організація надання адміністративних послуг РАГСу через ЦНАП наразі супроводжується низкою проблем, серед яких: складність інтеграції до ЦНАП послуг РАГСу в містах обласного значення та в районних центрах; відкриття Міністерством юстиції власних відомчих «кабінетів РАЦС» («Open Space»); правові та організаційні перешкоди для надання послуг РАЦС у старостинських районах (на віддалених робочих місцях ЦНАП) в ОТГ; технічні перешкоди для інтеграції служб РАЦС в ОТГ, особливо в частині надання цих послуг у старостинських районах (на віддалених робочих місцях ЦНАП); юридичні та процесуальні перешкоди для поточної інтеграції служб РАЦС у ЦНАП міст обласного значення та в районних центрах; невідповідність графіків роботи підрозділів ДРАЦС та ЦНАП; різноманітні «пілотні проекти» у сфері РАЦСів («шлюб за добу», «реєстрація новонароджених у пологових будинках» тощо)

Для покращення організаційного забезпечення надання державних послуг вважаємо за доцільне: прийняти закон, який передбачає децентралізацію повноважень у сфері РАЦСів, тобто делегування їх органам місцевого самоврядування; припинити практику створення відомчих «відділів РАГСу» («Open Space») Мін'юсту, особливо в населених пунктах, де діють відповідні ЦНАП; розробити дієвий механізм надання послуг РАЦС у Старостинських районах ОТГ шляхом внесення відповідних змін до наказу Мін'юсту «Про затвердження Правил державної реєстрації актів цивільного стану в Україні» від 18.10.2000 р. №52/5 та наказ Мін'юсту «Про затвердження Порядку бухгалтерського обліку та звітності про використання бланків свідоцтв про державну реєстрацію актів цивільного стану, а також їх зберігання» від 29.10.2012 №1578/5, інших нормативно-правових актів у галузі реєстрації.

Необхідно впорядкувати вимоги до зберігання бланків сертифікатів або взагалі відмовитися від спеціальних бланків ; скасувати вимогу про підписання

актових записів та довідки РАЦС начальником управління РАЦС Мін'юсту та обмежити підпис однієї посадової особи, яка проводила державну реєстрацію акта цивільного стану.

Графік роботи підрозділів ДРАЦС та ЦНАП, пілотних ініціатив («шлюб за добу» та інші) доцільно узгодити з чинним законодавством та зі стратегічними напрямками державної політики – децентралізація та інтеграція адміністративних послуг у ЦНАП. Необхідно відслідковувати та поширювати передовий досвід надання послуг органам місцевого самоврядування з РАГСом, насамперед через ЦНАП.

В питаннях моніторингу результативності надання публічних послуг варто поєднувати три підходи: критеріальний, експертний та опитування споживачів через анкетування.

РОЗДІЛ III

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Використання цифрових технологій в наданні публічних послуг

З прийняттям Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021, який вступив в дію з 7 листопада 2021 року виникла необхідність створення відповідного організаційно-методичного підґрунтя для надання електронних публічних послуг. Основою відмінністю від традиційних послуг є режим мовчазної згоди, за яким надається така послуга необхідність звернення через інформаційно-комунікаційні мережі, електронної аутентифікації користувачів та відповідність даної послуги Електронному реєстру цифрових публічних послуг. Над реформою працюють як владні національні інститути (Міністерство цифрової трансформації) так і міжнародні організації та об'єднання: в рамках проекту USAID «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах / TAPAS», Програми EGAP, що фінансується Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва та реалізується Фондом Східна Європа та Innovabridge, проекту USAID “Взаємодія” (SACCI) та проекту EGOV4UKRAINEЦ [8].

Нині державними органами надається понад 2000 державних послуг. Проте практика показує, що 90% українців не користуються цими сервісами онлайн. До цього слід додати низький рівень користування Інтернетом, додаткові фінансові витрати, відсутність знань та навичок у господарстві.

Практика показує, що в Україні електронні послуги впроваджуються на різних порталах державних органів, з різними інтерфейсами, стандартами та засобами електронної ідентифікації, що вкрай незручно для громадян. Крім того, не було проведено належного реінжинірингу їхніх служб автоматизації та не було забезпечено достатніх засобів. Єдиного підходу до реінжинірингу та

впровадження електронних сервісів не існує, а послуги не доступні через смартфон.

Таблиця 3.1

Характеристика діючих мобільних додатків

Назва додатку	Специфіка використання
Єдиний державний веб-портал електронних послуг – Портал Дія (diia.gov.ua).	Отримання персональних даних з державних електронних інформаційних ресурсів. Доступ до 33 електронних послуг. Інформація з 5 реєстрів: «єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань; державний реєстр речових прав на нерухоме майно; єдиний державний реєстр зареєстрованих транспортних засобів та їх власників Міністерства внутрішніх справ; державний земельний кадастр; державний реєстр обтяжень рухомого майна».
Е-систему у сфері будівництва	будівельний реєстр; карта з об'єктами будівництва; інформаційний будівельний портал; можливість отримувати державні послуги без корупційних ризиків; створення та ведення всіх документів в електронному вигляді (містобудівна документація, будівельний паспорт).
Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (Програма EGAP) реалізується протягом 2015–2023 років Фондом Східна Європа та Фондом Innovabridge у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України, за підтримки Швейцарії, Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC). Цільовими регіонами є Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Луганська та Одеська області.	Розвиток електронних сервісів та електронної демократії на макро-, мезорівнях, а також на рівні територіальних громад України. Завдання: оптимізація бізнес-процесів, формування стратегій та вдосконалення законодавства; розробка програмного забезпечення, онлайн-платформ та сервісів; підготовка фахівців з державної та цифрової освіти громадян, просування електронних інструментів серед потенційних користувачів.

Джерело: складено на сонові інформації Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України .

Використання сервісних технологій передбачає впровадження нових технологій мережевої економіки та стану обслуговування:

надання адміністративних послуг онлайн за технологією Bank ID («BankID — це онлайн-система верифікації громадян через онлайн-сервіс банку. Наразі ця система є єдиною доступною альтернативою електронному цифровому підпису (ЕЦП). На відміну від тривалого та незручного процесу отримання ЕЦП, зараз майже кожен житель України має рахунок у банку. Саме завдяки BankID більшість українців зможуть отримати державні публічні онлайн-сервіси. Така система не є інновацією, вона вже працює в інших країнах, на досвід яких спирається наша держава під час впровадження BankID. Технологію BankID вперше запустили в Україні 16 червня 2015 року у Львові. Тоді львівський інтернет-портал адміністративних послуг почав ідентифікувати клієнтів Приват Банку та Ощадбанку. На даний момент найвідоміший портал електронних державних послуг igov.org.ua вказує на можливість ідентифікації клієнтів Банку «Михайлівський», «Фідобанк», «Банк «Південний», «А-Банк», «Платинум Банк», Альфа-Банк», «Ідея банку», банк «Конкорд» [71]

- активація мобільного додатка, проведення онлайн-консультацій
- створення державних послуг для окремих видів державних послуг;
- розвиток культури обслуговування
- запровадження нових цифрових стандартів
- використання системи управління якістю,
- інновація системи надання державних послуг за допомогою інструментів (аутсорсинг, бенчмаркінг, менеджмент, методологія DMAІЕ тощо),
- розрахунок індексу задоволеності споживача результатами обслуговування населення.

На нашу думку, сьогодні на мезорівні в рамках реалізації нового законодавства про електронні цифрові послуги необхідним є створення Регіонального електронного офісу, який працюватиме як єдиний інституційний сервісний центр надання публічних послуг в мережі, структура такого офісу повинна містити елементи зображені на рис.3.1.

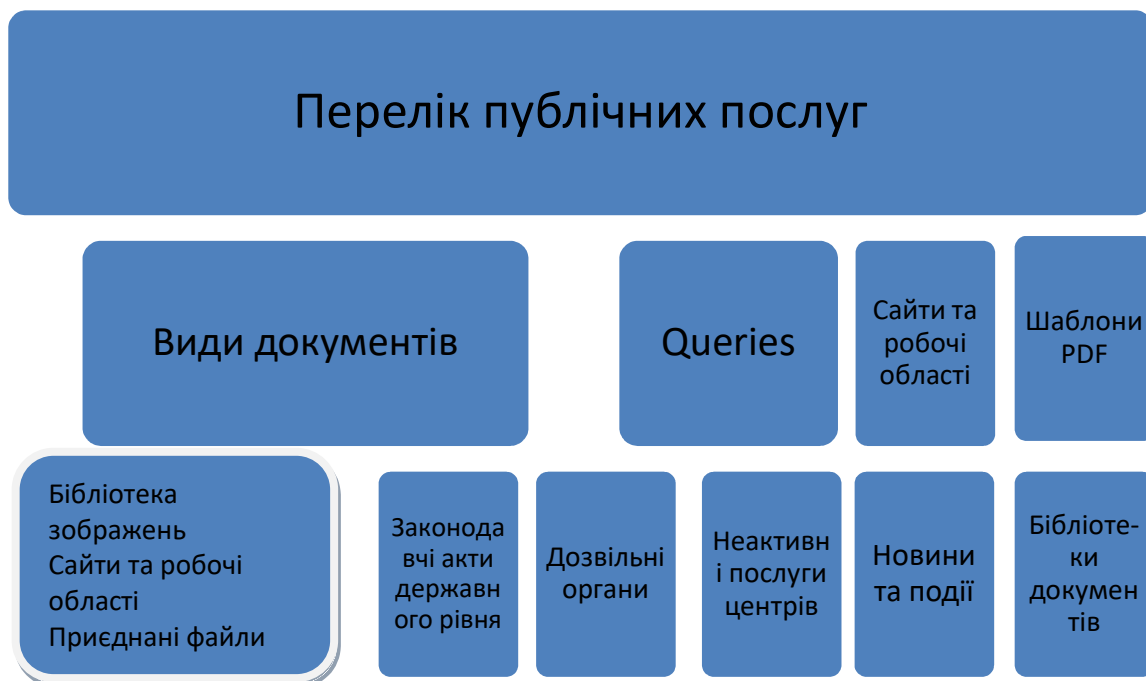


Рис.3.1. Пропонована структура регіонального електронного офісу надання публічних послуг

Джерело: складено автором.

Важливо долучитися до процесу розвитку електронних послуг в рамках наднаціональної електронного урядування «EGAP» задля оптимізації управлінських процесів, мінімізації корупційних ризиків, забезпечення підзвітності влади та участі громади, оскільки вона дозволяє відпрацювати оптимальну модель надання електронних послуг на прикладі пілотних регіонів, зробивши публічні послуги прозорими, доступними, якісними, такими, що реально покращують якість життя населення в ТГ.

Позитивним для надання публічних послуг досліджуваної установи є створення веб-порталу «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану». Структура даного порталу представлена на рис.3.2.

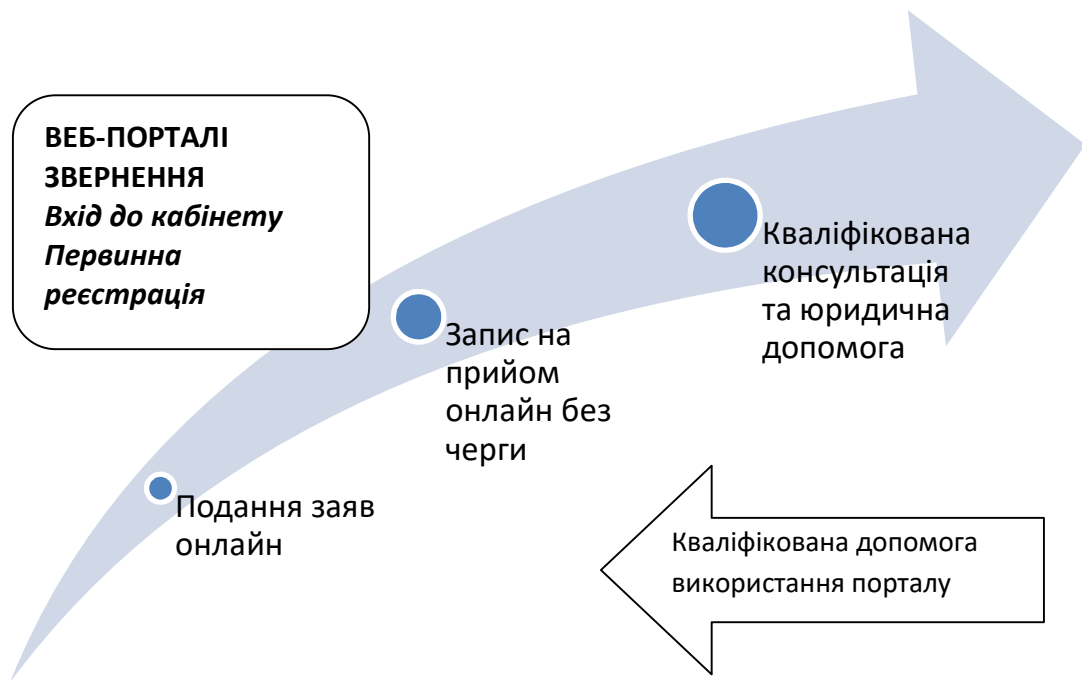


Рис.3.2. Веб-портал державної реєстрації актів цивільного стану

Джерело: побудовано автором

На порталі «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану» можна записати на прийом до ДРАЦС у зручний для вас час, задати питання онлайн, подати заявку на реєстрацію актів цивільного стану. згідно зі статтею 2 Закону України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» від 01.07.2010 № 2398-VI актами цивільного стану є події та дії, які нерозривно пов'язані з особливою та ініціюванням, змінювати, доповнювати або припинити свою дію бути суб'єктом цивільних прав та обов'язків. відповідно до Закону, державна реєстрація підлягають народження фізичної особи та її походження, шлюб, розірвання шлюбу у випадках, передбачених законом, зміною імені, смерті. Про факт державної реєстрації акта цивільного стану органами державної реєстрації актів цивільного стану видається відповідне свідоцтво. Інноваційний проект у сфері надання державних послуг ДРАЦС «Шлюб за добуток» в рамках цього сервісу також важливий у Тернопільській області для створення та розвитку електронних сервісів, пов'язаних з організацією та проведенням цього процесу в режимі онлайн. Ця послуга носить комерційний характер і є досить вигідною (табл. 3.1), для того, щоб отримати плату за

послуги організатора, збору для реєстрації актів цивільного стану та державного мита.

Таблиця 3.1

Перелік та вартість послуг в рамках проекту «Шлюб за добу»

Вид послуги	Вартість послуги, грн. (без ПДВ)	Вартість послуги, грн. (з ПДВ)
Консультація громадян іноземних держав	1800,00	2160,00
Подача заяви за 24-години до реєстрації шлюбу та організації реєстрації шлюбу	2000,00	2400,00
Подача заяви та реєстрація шлюбу в день подачі заяви та організація реєстрації шлюбу	2900,00	3480,00
Попереднє бронювання дати і часу проведення державної реєстрації шлюбу	500,00	600,00
Урочиста церемонія реєстрація шлюбу за участю кваліфікованого церемоніймейстера	1000,00	1200,00

Джерело: наведено на основі інформації ДРАЦС у Тернопільській області.

З прийняттям та набранням чинності Закону України «Про електронні довірчі послуги» визначено правові та організаційні засади електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, права та обов'язки юридичних осіб у сфері електронних довірчих послуг, порядок для державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг, а також правових та організаційних засад електронної ідентифікації, тому структури Південно-Західного міжрегіонального управління Мін'юсту у Тернопільській області та транснаціональна мережа державних послуг Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ).

Для відпрацювання механізму надання цифрових довірчих послуг необхідно налагодити механізм електронної ідентифікації у сфері державної реєстрації та отримання послуг без черги та не виходячи з офісу чи дому. Над впровадженням реформи вже працює Інтернет Дім юстиції.

За допомогою цього сайту ви можете отримати повторні документи про державну реєстрацію актів цивільного стану (народження, шлюб, розірвання шлюбу, смерть, зміну імені тощо), зареєструвати включення відомостей про юридичну особу до реєстру (запис до реєстр відомостей про юридичну особу,

zareєстровану до 1 липня 2004 року, відомості про яку не містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб), фізичних осіб-підприємців з метою уникнення зловживань з боку державних службовців та бюрократії. Інтернет Будинок юстиції (див. рисунок 3.3) є повністю прозорою автоматизованою системою з низкою електронних сервісів. [8,9].



Рис.3.3. Структура цифрових сервісів он-лайн будинку юстиції

Джерело: побудовано на основі інформації Міністерства юстиції України

Опитування клієнтів ДРАЦС в Тернопільській області щодо активності використання ними електронних сервісів, показало, що в більшості випадків люди сприймають новинки електронного сервісу позитивно, але основним і стримуючим чинником у цифровізації публічних послуг залишаються брак необхідних знань та недостатня інституційна готовність влади до активного поширення цих сервісів, недовіра до певного виду цифрових сервісів, що стосуються наприклад проведення цифрового суду (рис. 3.5). Зауважимо, що опитування проводилося вибірково 50 відвідувачів різної вікової категорії ДРАЦС в Тернопільській області протягом серпня 2021 року.



Рис.3.5. Результати експертного опитування споживачів щодо готовності та стану використання цифрових публічних послуг

Джерело: побудовано автором за результатами експертного опитування відвідувачів різної вікової категорії ДРАЦС в Тернопільській області протягом серпня 2021 року

Підсумовуючи вищевикладений матеріал слід зазначити, що на нашу думку процес цифровізації публічних послуг в умовах нових викликів та факторних обмежень, пов'язаних із глобальними пандемічними викликами лише набиратиме нової сили і потребуватиме беззаперечно як покращення Інтернет покриття домогосподарств так і набуття ними додатковим знань та вмінь стосовно можливостей і власне потенціалу інклюзії, який кожен користувач отримує від використання цифрових публічних послуг. Позитивним в цьому контексті буде розробка та реалізація ефективної міжсекторної програми цифровізації сфери публічних послуг на рівня кожної територіальної громади, яка покращить комфорт та середовище життєдіяльності громадян, сприятиме створенню цифрової інфраструктури: центрів цифрової освіти, смарт-бібліотек, розвитку цифрової культури тощо.

3.2. Вдосконалення професіоналізації кадрів

Нині в секторі державного управління ведеться активна робота щодо створення інституційної основи для розвитку «цифрової грамотності» серед державних службовців. За результатами оцінювання індивідуальна програма навчання державних службовців з 2017 року передбачає підвищення ними професійних знань та навичок у сфері цифрової грамотності для ефективного виконання службових обов'язків. Також у «Методії з окремих питань визначення особливих вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «В» і «С», та підготовки умов для проведення конкурсу» [49], затвердженої наказом Національного агентства України України з питань державної служби 15.01.2021 № 4-21 при визначенні вимог до професійних знань рекомендується враховувати особливості основного напрямку роботи та специфіку основних обов'язків за посадою, які потребують знання відповідних спец. законодавство, спеціальні професійні чи технічні знання, знання спеціального програмного забезпечення тощо. Цифрова грамотність у цих рекомендаціях визначається як:

вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх обов'язків;

вміння використовувати Інтернет-сервіси для ефективного пошуку необхідної інформації; вміння перевіряти надійність джерел та надійність даних та інформації в цифровому середовищі; вміння працювати з документами в різних цифрових форматах;

здатність зберігати, накопичувати, упорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів;

здатність уникати небезпек у цифровому середовищі, захищати особисті та конфіденційні дані;

вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші системи електронного уряду для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків;

вміння користуватися загальними онлайн-календарями, сервісами для підготовки та спільного редагування документів, вміти користуватися кваліфікованим електронним підписом (КЕП);

вміння використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку. [49]

Міністерство цифрової трансформації спільно з НАДС розробило Концепцію цифрової грамотності в українському суспільстві (затверджену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р), в якій особлива увага приділяється запровадженню цифрової грамотності як обов'язкової компетенції державних службовців. Ця компетенція закріплена постановою КМУ від 9 жовтня 2020 р. № 940 [27].

Концепція розвитку цифрових компетенцій визнає необхідність розвитку цифрових компетенцій громадян України з метою: прискорення трансформаційних процесів цифрової економіки та розвитку суспільства та розвитку людського капіталу; подолання цифрового розриву та цифрового розриву; підвищення конкурентоспроможності та зайнятості громадян України; сприяння розвитку електронної демократії та цифрового громадянства, реалізації активної громадянської позиції щодо залучення до реалізації політики за допомогою відповідних цифрових технологій; підвищення рівня знань громадян про основні поняття у сфері цифровізації, інформації та кібербезпеки; підвищення загального рівня стійкості громадян до небезпек у цифровому середовищі; сприяння формуванню в Україні єдиного цифрового ринку та гармонізації національного цифрового ринку з ЄС; створення передумов та основ для створення стратегії та стратегічного плану дій щодо розвитку цифрових компетенцій громадян та працівників основних професійних груп у різних сферах економічної діяльності [42].

У цьому контексті Тетяна Нанаєва, експерт з цифрових навичок Міністерства освіти, Фонду Східної Європи, координатор експертної мережі eSkills Програми EU4Digital в Україні, справедливо визначає необхідність поглиблення використання цифрових навичок у державних службовців. необхідні компетенції для належного впровадження цифрових змін. Технології стають все складнішими, різноманітними та стрімко розвиваються, що вимагає від державних службовців постійного вдосконалення своєї цифрової компетенції, яка включає не лише вміння використовувати комп'ютерні засоби у професійній діяльності, а й відповідати викликам кіберризиків, уникати небезпек у цифровій сфері. простору, зберігати конфіденційні дані, вміти ефективно впроваджувати електронні послуги для громадян та вирішувати проблемні ситуації за допомогою цифрових технологій [42].

Для досягнення завдань даної Концепції та з метою безперервного професійного розвитку кадрів, які забезпечують надання публічних послуг в установах Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції у Тернопільській області необхідно стимулювати проходження кадрами короткотермінових семінарів-тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, власне відвідування науково-практичних семінарів щодо інноваційних технологій в сфері надання публічних послуг. Для підвищення фаховості у наданні публічних послуг пропонуємо спільно із Інститутом публічного управління Західноукраїнського національного університету в Південно-Західному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції у Тернопільській області провести цикл семінарів-тренінгів по запровадженню цифрових технологій в системі публічного управління за такими змістовими модулями:

- Цифровізація сектору публічного управління.
- Смарт-сіті: проблеми і перспективи.
- Модернізації надання публічних послуг.
- Електронні сервіси в наданні публічних послуг

- Створення та використання веб-порталів для надання цифрових публічних послуг.
- Рейтингові системи оцінки якості надання публічних послуг.
- Транснаціоналізація надання публічних послуг.
- Інклюзивні підходи у використанні нових сервісних технологій;
- Кібер-ризики та кібер-безпека у наданні публічних послуг.

За результатами проходження даних тренінгів публічні службовці покращать свої знання та вміння у сфері використання новітніх цифрових сервісів, вирішення соціальних проблем, використання конкурентних переваг на ринку цифрових публічних послуг, опанують технології оцінювання результативності та якості надання публічних послуг тощо.

Більше цього варто підписати меморандум між ЗУНУ, Міністерством цифрової трансформації про співпрацю у формуванні та реалізації державної політики, спрямованої на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, професійний розвиток публічних службовців відповідно до сучасних вимог.

Можливими напрямками для такого співробітництва, на нашу думку, можуть бути: реалізація політики щодо цифрової грамотності в секторах національної економіки, підвищення рівня цифрової грамотності публічних службовців; розроблення та реалізація освітніх програм, що відповідають вимогам сучасного розвитку публічного управління, цифрових технологій в інформаційній сфері.

Процес формування цифрової культури повинен носити міжсекторний характер і як зазначалося в попередньому параграфі та повинен супроводжуватися розвитком цифрових навичок серед жителів громади, де надаються публічні послуги. В цьому контексті важливо використовувати інструменти лендінгу – це створення веб-сторінки, «призначенням якої є зробити доступними електронні міські сервіси для кожного жителя, використовуючи розміщення коротких змістовних інструкцій, та забезпечити

жителів громади можливістю вільно використовувати міські інструменти підвищення цифрової грамотності населення» [Додаток А] а також створювати цифрові клуби з оф-лайн відвідуванням.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження в третьому розділі показали, що вдосконалення механізму надання публічних послуг нерозривно пов'язане із розвитком ринку цифрових технологій та загальною цифровізацією національної економіки та її регіонів. В цьому контексті нами обґрунтовано підходи до модернізації механізму надання публічних послуг шляхом:

вдосконалення форм і методів роботи з кадрами в частині поглиблення їх компетентностей та навиків у володінні та використанні нових цифрових технологій, стимулювання проходження кадрами короткотермінових семінарів-тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, власне відвідування науково-практичних семінарів щодо інноваційних технологій в сфері надання публічних послуг та оволодіння новими технологіями на ринку цифрових послуг;

активного розширення цифрових сервісів у наданні публічних послуг як в рамках вже діючих веб-порталів, такі в рамках створення нових для підвищення інклюзивності та людино центричного підходу в отриманні публічних послуг;

розвитком цифрових навичок серед жителів громади за рахунок розвитку цифрової інфраструктури (он-лайн бібліотеки, клуби, форуми цифрової грамотності, лендінгу;

участі у процесі розвитку електронних послуг в рамках наднаціональної електронного урядування «EGAP» задля оптимізації управлінських процесів, мінімізації корупційних ризиків, забезпечення підзвітності влади та участі громади, оскільки вона дозволяє відпрацювати оптимальну модель надання електронних послуг на прикладі пілотних регіонів, зробивши публічні послуги прозорими, доступними, якісними, такими, що реально покращують якість життя населення.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного нами дослідження організаційного, правового, ресурсного супроводу надання публічних послуг органами виконавчої влади на прикладі структур Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції у Тернопільській області дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Надання публічних послуг є складовою сервісно-орієнтованої моделі публічного управління, в основі якої закладено ідеологію цифровізації, децентралізації, мережевого суспільства, публічного менеджменту, демократичного врядування, інклюзивного розвитку. В рамках проведено світ-системного порівняльного аналізу моделей надання публічних послуг виокремлено певні моделі їх надання. Серед яких: континентальна, континентально-федеральна, англосаксонська, скандинавська, центральноевропейська, східноєвропейська, змішана моделі, які передбачають можливості їх надання через певну інфраструктуру (універсами послуг, центри надання послуг (мобільні чи стаціонарні), цифрові мережі, електронні сервіси тощо).

2. У міру наростання соціалізації держав відбуваються суттєві зміни в обсязі, зміст та методи їх діяльності. Ускладнення і динамізм життя, з одного боку, свого роду укрупнення об'єктів правової дії та збільшення частки концентрації приватних інтересів у суспільному праві, з іншого, призводять до нового розуміння природи та функцій публічної влади. Громадянське суспільство сильніше «прив'язує» її до себе, змушуючи виконувати все більший обсяг спільних справ поряд із приватними та груповими справами.

Відображенням цієї тенденції є нові конституційні характеристики держави та інших інститутів суспільства. Збагачення норм про цілі та засоби соціально-економічного розвитку початку ХХ століття супроводжується їх появою у повоєнних конституціях і особливо наприкінці століття. У конституціях Іспанії та Португалії 70-х років, конституціях Росії, Швейцарії, Чехії, Фінляндії 90-х містяться важливі положення про громадську діяльність, громадські роботи, фінанси, громадські інститути, державне обслуговування

громадян, населення, нарешті, про послуги. Конституційні норми про права громадян та надання їм допомоги у забезпеченні здорового способу життя поєднуються з нормами про послуги держави у широкому розумінні. Так, у Конституції Швейцарії є поняття «державні послуги» в аспекті соціальних цілей (п. 4 ст. 41). У Франції поняття громадської служби охоплює всі види діяльності, здійснюваної на користь держави. Це – державні служби забезпечення суверенітету, соціальні та культурні служби, служби економічного характеру.

Поняття послуги поступово диференціюється і охоплює як послуги суто у цивільно-правовому сенсі, а й послуги, що надаються державою загалом та її органами, муніципальними та інші структурами.

3. Державна служба відповідно до нормативного визначення є результатом здійснення суб'єктом надання адміністративних послуг владних повноважень за зверненням фізичної або юридичної особи, спрямованих на набуття, зміну чи припинення прав та/або виконання обов'язків такої людини. Відповідно до чинного законодавства адміністративна послуга характеризується, серед іншого, певними ознаками: адресність, відповідне документальне забезпечення, невідчутність, відповідна культура обслуговування, стандарти, система управління якістю.

4. Наше дослідження дозволило нам інтегрувати існуючі підходи до класифікації державних послуг: за критерієм оплати; за джерелом фінансування; в порядку надання; залежно від суб'єктів надання; про зміст управлінської діяльності; за предметом надходження; за критерієм потреби - основні та додаткові; за критерієм зобов'язання; за галузями законодавства; за кількістю предметів; при наявності проміжного результату; залежно від форми реалізації; власне державні послуги, пов'язані з правовим оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод. Діюча система доповнена критерієм класифікації за рівнем встановлення повноважень з надання адміністративних послуг та правового регулювання порядку їх надання.

5. Удосконалення інституційного забезпечення надання державних послуг має здійснюватися в руслі створення максимально зручних та доступних умов для отримання послуг споживачами (включаючи розвиток інтегрованих офісів, використання потенціалу приватного сектору в державних установах, розвиток інтегрованих офісів, використання потенціалу приватного сектору, державно-приватне партнерство, особливо в державних та соціальних послугах тощо); впровадження новітніх цифрових та інформаційних технологій для надання послуг.

6. Модернізація механізму надання державних послуг має відбуватися через: участь у розвитку електронних сервісів у рамках наднаціонального електронного уряду «EGAP» для оптимізації управлінських процесів, мінімізації корупційних ризиків, забезпечення підзвітності влади; активне розширення цифрових сервісів у наданні державних послуг, удосконалення форм і методів роботи з персоналом в частині поглиблення їх цифрових компетенцій та навичок, розвиток цифрових навичок серед громади через розвиток цифрової інфраструктури, цифрової грамотності, лендингу; розробка та впровадження ефективної міжгалузевої програми цифровізації державних послуг на рівні кожної територіальної громади, яка сприятиме покращенню комфорту та середовища проживання громадян та сприятиме створенню цифрової інфраструктури.

7. Для підвищення ефективності та якості надання державних послуг необхідно забезпечити регулярний моніторинг ефективності надання державних послуг шляхом використання таких підходів: критеріальний, експертний, опитування споживачів шляхом анкетування за допомогою мобільних додатків.

Враховання отриманих нами висновків та пропозицій дозволить підвищити якість та доступність публічних послуг, покращить середовище життєдіяльності громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменко Ю.Ю. Публічні послуги та їх роль у забезпеченні якості управління URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11ayuzyu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11ayuzyu.pdf)
2. Авер'янов В. До питання про поняття так званих “управлінських послуг” Право України. 2002. № 6. С. 125–127.
3. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, Т. М. Попович та ін.. Тернопіль : ТАЙП, 2016. 115 с.
4. Публічні послуги для Тебе. Посібник громадянину / Тимощук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації – Назаров Г. – К.: Видав. ФОП Москаленко О.М., 2014. 44 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
7. Бойко О. Адміністрування. Політична енциклопедія / редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови). К.: Парламентське видавництво, 2011. С. 18.
8. Веб-портал звернень у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. URL: <https://dracs.minjust.gov.ua/>
9. Веб-сайт Відділу державної реєстрації актів цивільного стану у Тернопільській області Управління державної реєстрації Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції. URL: <https://minjust.gov.ua/dep/ddr/viddili-derjavnoi-reestratsii-aktiv-tsvilnogo-stanu>
10. Веб-сайт Головного управління персоналом НАДС України. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>
11. Веб-сайт Ради по управлінню людськими ресурсами. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami>

12. Гогіна Л.М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>
13. Гуцол К.В. Методика оцінки мотивації діяльності працівників соціальної служби. Молодий вчений. 2015. № 2(17) URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/401.pdf>
14. Демократичне урядування та публічне адміністрування: проблеми вимірювання та аудиту: наук.-метод. посіб. / авт. кол.: А.Ф. Колодій, М.З. Буник, П.М. Петровський та ін. К.: НАДУ, 2011. 56 с.
15. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава: наук. зб. 2006. №7. С. 19 – 24.
16. Дідур О. Мотивація персоналу в системі публічного управління та адміністрування. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ; Бухарест, 07 вересня 2021 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Бухарест: ГО «ВАДНД», 2021. 152 с. С.38-43с.
17. Для керівників державної служби посібник. URL: <http://www.center.gov.ua/com-phocagallery-controlpanel/biblioteka>
18. Долгий О.Хрущ О. Актуальні питання державної служби України. URL: [http://visnyknaru.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_\(7-22\).pdf](http://visnyknaru.gp.gov.ua/files/issues-2019/PDF/03-2019/visnyk_NAPU_3_2019_UA_(7-22).pdf)
19. Енциклопедія державного управління : у 8 т / за ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). URL: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>.
20. Енциклопедія державного управління. у 8 т. Т. 1. Теорія державного управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. 747 с.

21. Желюк Т.Л. Реформування державної служби в частині адаптації до стандартів ЄС /Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: зб. матеріалів доповідей за матеріалами круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні, 12 червня 2018 року, ТНЕУ. – Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. – 142 с. – С.22-27.
22. Желюк Т.Л., Шкільняк М.М. Децентралізація в системі регіонального управління/ Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах : моногр. / за наук. ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватого та д. е. н., проф. Є. В. Савельєва.– Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 388 с. С.57-68.
23. Желюк, Т. Л. Державна служба [Текст] / Т. Л. Желюк. К. : Професіонал, 2005. 576 с.
24. Желюк, Т. Л. Модернізація державної служби України в контексті європейської інтеграції [Текст] // Курс лекцій для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна ; відп. за вип. В. К. Слюзар. Тернопіль : Збруч, 2009. С. 124-142.
25. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції практика та досвід. 2017. №12. С.102-107.
26. Загуменна Т. Вдосконалення управління персоналом в органі публічної влади . Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року). Частина 2. 2021. С. 130-133.
27. Законодавство України. Офіційний портал. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>
28. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / авт. кол. : Державне управління та місцеве самоврядування, 2018, вип. 2(37) 18. Теорія та історія державного управління Н. М. Мельтюхова, В. В.

- Корженко, Ю. В. Дідок [та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ : НАДУ, 2010. 28 с.
29. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. К. : НАДУ, 2010. 28 с.
30. Звіт про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ. URL: ads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2019-spromognist.pdf
31. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
32. Інформація про результати розгляду звернень громадян в Південно-Західному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) за 2020 рік порівняно з результатами за аналогічний період 2019 року. URL: <https://pzmrujust.gov.ua/napriamy-diialnosti/96-zvernennia-hromadian/zvity-shchodo-rozhliadu-zvernenn-hromadian/2623-nakaz-318-9-vid-11092019-pro-vnesennia-zmin-do-hrafika-provedennia-priamykh-telefonnykh-linii-nachalnykom-ta-zastupnykamy-nachalnyka-holovnoho-terytorialnoho-upravlinnia-iustytzii-u-zakarpatskii-oblasti-na-ii-pivrichchia-2019-roku>
33. Кадрове діловодство: Методичний посібник. - Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2000. – 112с.
34. Каталог посад державних службовців URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>
35. Категорії посад державної служби та ранги. URL: <https://www.budgetnyk.com.ua/article/40-kategor-posad-derjavno-slujbi>
36. Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / Т. Кіцак ; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2009. Вип. 18/19. С. 495-593.

37. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) URL: <http://dovidnyk.in.ua/directories/2010kved> (дата звернення: 23.11.2019).
38. Кодекс Законів про Працю України № 871-12 від 20.03.91. Дата оновлення: 28.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08> (дата звернення: 01.12.2019).
39. Кодекс України про публічні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
40. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія . К. : Факт, 2002. 260 с.
41. Кондратюк Т.В. Становлення порівняльного публічного адміністрування як теоретико-методологічного напрямку дослідження механізмів державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління: Збірник наукових праць, серія «Управління». К.: 2010, № 3. С. 297-305.
42. Концепція цифрової грамотності в українському суспільстві. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 року № 167-р
43. Кошелева Л. Основні теоретичні підходи до визначення публічного адміністрування. Державне управління та місцеве самоврядування, 2018, вип. 2(37). С.13-19. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02\(37\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02(37)/4.pdf)
44. Курс адміністративного права України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух, В.Д. Сущенко та ін. К.: Юрінком Інтер, 2012. 808с.
45. Масло І. Модернізація механізму надання публічних послуг органом державної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року). Частина 1. 2021. С. 342-345.
46. Масло І. Модернізація механізму надання публічних послуг органом державної влади. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Матеріали наукової Інтернет-конференції студентів та молодих

- вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль. ЗУНУ. 25.11.2021.
47. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
 48. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Електронні текстові дані (1 файл: 2,07 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с.
 49. Методичних рекомендаціях щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ , Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>
 50. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>
 51. Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації: збірник матеріалів доповідей та тез інтернет-конференції, Київ, 18 квітня 2019 року / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони. Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. 340 с
 52. Національне агентство з питань проходження державної служби України URL: <https://nads.gov.ua/>
 53. Оболенський О. Ю., Сороко В. М. Проходження державної служби. URL: <https://shag.com.ua/o-yu-obolensekij-v-m-soroko.html>
 54. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

55. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: моногр. / В. М. Олуйко. К.: Наук. світ, 2001. 276 с.
56. Паламарчук І.В. та Міроненко В.А., Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 3(66). С.181-187.
57. Палехай Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). К.: Ліра-К. 2009. 475 с.
58. Пальчук О.І. Розвиток людських ресурсів – найважливіший фактор економічного зростання. Світове господарство і міжнародні економічні відносини . Випуск 4. 2017. С. 13-17. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Palchuk-O.-I..pdf>
59. Питання оплати праці працівників державних органів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#n22>
60. Положення про Держпродспоживслужбу. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 667.
61. Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#n96>
62. [Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців](#). Постанова КМУ N 482 (482-2018-п) від 13.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF#Text>
63. Порядок надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток . Постановою Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 270. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF#n11>
64. Про публічні послуги. Закон України із змінами і доповненнями № 1667-IX від 15.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

65. Про державну реєстрацію актів цивільного стану. Закон України із змінами і доповненнями № 1427-IX від 29.04.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17#Text>
66. Про державну службу. Закон України із змінами і доповненнями № 1787-IX від 24.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
67. Про електронні довірчі послуги. Закон України № 1591-IX від 30.06.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n3>
68. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України № 1689-IX, набирає чинності, поточна редакція — Прийняття від 15.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
69. Професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців 1-5 групи оплати праці НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/profesiina-sertyfikatna-prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-1-5-hrupy-oplaty-pratsi>
70. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус Ю, 2007. 735 с.
71. Розвиток електронних послуг. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>
72. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010. 76 с.
73. Системи менеджменту якості. Настанови щодо поліпшування процесів в організаціях охорони здоров'я. Національний стандарт України (ІВА 1:2005; ДСТУ ІВА 1:2007). URL: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-nastanovi-shodo-polipshuvannjastd12628.html>.
74. Ситник І.П. Банкінг як спосіб верифікації для надання платіжних і адміністративних послуг у мережі Internet: світовий та український досвід. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 11. С. 145-148.

75. Ситник І.П. Банкінг як спосіб верифікації для надання платіжних і адміністративних послуг у мережі Internet: світовий та український досвід. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 11. С. 145-148.
76. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців. *Вісн. держ. служби*. 2004. № 3. С. 11–19.
77. Стадник В. В., Йохна М.А. Менеджмент : посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
78. Стратегічний кадровий менеджмент: Підручник онлайн; / В. Колпаков, Г. Дмитренко. URL.: <http://library.if.ua/books/146.html>
79. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р (із змінами).
80. Турчинов А. Й. Професіоналізація и кадровая политика : проблемы развития, теории, практики .X., 2008. 272 с.
81. Українська школа урядування НАДС. Офіційний веб-сайт. URL: <https://usg.org.ua/pro-ukrayinsku-shkolu-uryaduvannya-2/>
82. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів ДСТУ 4163-2003 від 01.09.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03?lang=en> (дата звернення: 13.11.2019).
83. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с
84. Цифрову грамотність додано до вимог управління організацією роботи та персоналом і до переліку потреб у професійному навчанні (який визначається під час визначення результатів виконання завдань державним службовцем). URL: <https://thedigital.gov.ua/news/uryad-pidtrimav-initsiativu-mintsifri-ta-nads-shchodo-navchannya-derzhsluzhbovtsiv-tsifrovoi->

gramotnosti?fbclid=IwAR0TD9JEaYZydWik1neQH2xoVMHZQ_pMEt0R-oiOlnB6-Rztn5TzbsK4kI

85. Шатун В. Основи менеджменту: Навч. посіб.. Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376с.
- 86.Шокун В., Пішеніна Т. Основи менеджменту: Навч. посіб. К. : Ун-т "Україна", 2005. 340с.
- 87.Щодо надання послуг РАЦС через ЦНАП (коментар експертів Програми «U-LEAD з Європою» у зв'язку з виданням Наказу Мініюсту №2825/5) URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/poslugy-RATSS-cherez-TSNAP.pdf>
- 88.Як створити належний ЦНАП в ОТГ – досвід інституційного створення ЦНАП Програми «U-LEAD з Європою». URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/resume_A4_TSNAP_for-web.pdf
- 89.About The Public Appointments Service // Home of the Public Appointments Service. URL: http://www.publicjobs.ie/publicjobs/about/about_us.htm;jsessionid=061D3A609A1816CD E17C2CB9F10C1582 (дата звернення : 22.08.2019).
- 90.About The Commission // Commission For Public Service Appointments. URL: <http://www.cpsa.ie/Default.aspx?SID=5&SSID=0>.
- 91.Our Mission: To build a first class Public Service for a successful and vibrant Singapore.Public Service Division/ Singapore Government. URL: http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/aboutpsd/who_we_are.html.
- 92.Learning and Developmental Opportunities // Public Service Division. Singapore Government. URL: http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_opportunities.html
- 93.Concours Par Niveaux d'études. ConcoursFonctionPublique.com. URL: <http://concours fonctionpublique.com/recherche/niveaudetude>
94. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua>

