

Євсюкова О.В.

Національна академія державного управління при Президентіві України

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАНАДСЬКОЇ МОДЕЛІ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ПОБУДОВИ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ

У статті подана спроба узагальнення характерних рис канадської моделі системи надання публічних послуг у напрямі реалізації доктрини надання публічних послуг у сервісній державі; вказано на передумови виникнення вказаної доктрини в розвинених демократичних країнах; визначено особливості функціонування системи публічних послуг у канадській державі та її переваги з метою адаптації вказаного досвіду в Україні.

Ключові слова: *сервісно-орієнтована держава, розвинута демократія, система надання публічних послуг, адаптація зарубіжного (канадського) досвіду сервісної діяльності органів публічної влади, сервісна система публічного управління.*

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, які тривають в Україні, спрямовані на побудову відповідної системи взаємовідносин органів публічної влади і громадян, які змінюють роль держави, як головного інституту політичної системи, визначаючи при цьому за пріоритет реалізацію суспільних інтересів шляхом надання якісних публічних послуг. У вказаному контексті значної актуальності набуває дослідження зарубіжного досвіду надання органами публічної влади якісних публічних послуг у розвинених демократичних країнах, для яких функціонування сервісно-орієнтованої держави є практичною реальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опис кращих зарубіжних практик надання адміністративних послуг, відображення ключових новацій, унесених до сфери адміністративних послуг, і виокремлення проблематики щодо отримання громадянами якісних адміністративних послуг, саме з погляду споживачів, аналіз досвіду Канади в організації надання адміністративних послуг є предметом дослідження в наукових працях В. Тимошука [11; 12]. Заслужують на увагу дослідження Є. Юзифовича, Н. Астапової [16] щодо дієвості механізму реформування сфери надання публічних послуг, удосконалення порядку їх надання, підвищення їх якості на засадах аналізу зарубіжного досвіду провідних країн світу. Значну увагу вказані дослідники приділяють рекомендаціям щодо запровадження конкурентних стратегій у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні. На основі аналізу специфіки надання адміністративних послуг населенню в умовах функціонування сервісної держави в Україні вітчизняним дослідником А. Лисом визначено ключові напрями

інтегрування європейського досвіду у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування [6]. Утілення аналізу закордонного досвіду регулювання адміністративних процедур надання публічних послуг і його адаптації, а також обґрунтування умов входження України в європейський єдиний цифровий ринок послуг знаходимо в наукових працях Д. Спасібова [10]. Надаючи належне їхньому науковому доробку, варто зауважити, що дослідження за цією тематикою не втрачають своєї актуальності за умов сьогодення.

Постановка завдання. Мета статті – узагальнити характерні риси канадської моделі системи надання публічних послуг у напрямі реалізації доктрини «служіння громадянам».

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, що в конституційних нормах України задекларовані засади людиноцентристського, людиноорієнтованого, сервісного (сервісно-орієнтованого) розвитку української держави і створення такої системи публічного управління, яка забезпечує задоволення інтересів громадян, швидке реагування на їхні потреби та вимоги, переформатування суспільної думки і ставлення громадян до функцій органів публічної влади (передусім органів державної влади) у контексті реалізації принципу «людина для держави», а не «держава для людини» [5].

На думку Л. Шереметьєвої, І. Беца, інтерпретуючи текст Основного Закону України з позиції розгляду держави як послугонадавача, дослідники зазначають, що ст. 1, яка проголошує Україну соціальною державою, варто розглядати як таку, що гарантує надання соціальних послуг; ст. 6 – як розмежування надання послуг трьома

гілками влади; ст. 7 – як забезпечення гарантії надання послуг суб'єктом місцевого самоврядування, ст. 8 – як забезпечення верховенства права в наданні послуг, ст. 13 – як забезпечення права власності народу на отримання послуг від користування природними об'єктами, ст. 14 – як право на отримання послуг у сфері захисту права власності й господарювання, ст. 16 – як отримання послуг з екологічної безпеки, ст. 19 – як стандарти соціальних послуг (ніхто не може бути примушений робити те, що не передбачено законодавством), ст. 21 – як право на отримання послуг, ст. 25 – як гарантування права жінки мати конституційний захист під час надання державних послуг з охорони праці і здоров'я, встановлення пенсійних пільг, ст. 38 – як право брати участь в отриманні державних послуг, ст. 49 – як можливість отримання послуг у галузі охорони здоров'я, ст. 50 – як право на отримання послуг у сферах вільного доступу до інформації про стан довкілля, якості харчових продуктів і предметів побуту, ст. 53 – як забезпечення отримання освітніх послуг, ст. 55 – як право на отримання юридичних послуг (правовий захист), розд. VI – як гарантування отримання послуг, що надаються органами виконавчої влади, розд. XI – передбачає зміст і порядок отримання послуг органами місцевого самоврядування, а також окремі статті розд. VII, X Конституції України, які визначають зміст і порядок надання послуг; регулюють повноваження державних інституцій у сфері надання послуг згідно з принципом найвищої цінності людини [15].

Зазначимо, що теорія публічних послуг у провідних зарубіжних країнах має тривалішу історію та є значно розвиненішою за вітчизняну, тому вивчення й запровадження позитивного закордонного досвіду організації надання зазначених послуг для України є вкрай актуальним. Хоча причини виникнення ініціатив щодо підвищення якості та доступності надання публічних послуг для кожної країни є специфічними (для одних вирішальним чинником було обмеження бюджету, для інших – підвищення рівня виконавської дисципліни або ж подолання загального невдоволення якістю державних послуг), але в багатьох зарубіжних країнах проблема поліпшення якості й доступності послуг пов'язана з оновленням і вдосконаленням діяльності урядів цих країн [14].

Натомість відзначимо, що з виникненням сучасної доктрини надання послуг державою з кінця 80-х років минулого сторіччя багато розвинених країн світу запровадили систему оцінювання роботи урядових органів, у тому числі

з надання публічних послуг, що ґрунтується на очікуваннях і вподобаннях споживачів. Це фактично й було початком упровадження доктрини «служіння» («надання послуг»). І така держава, як Канада, не є винятком.

Прикметним є те, що за показником Індексу «Polity IV» (один із так званих «індексів демократії», що визначався з 1980 р. Центром міжнародного розвитку та управління конфліктами при університеті штату Меріленду й Центру глобальної політики при Університеті ім. Джорджа Мейсона, США), Україна належить до демократичних держав, хоча, відповідно до критеріїв оцінювання рівня «демократичності», за зазначеним індексом існують країни «повної демократії». Виходячи з указаних критеріїв, демократія може бути повною, а може бути просто демократією; анократія як форма держави з перехідним політичним режимом може бути відкритою й закритою, а гірше автократії (централізованої держави з недієвими інститутами самоврядності, з монополією державної влади в особі правителя) є категорія так званих режимів, що не вдалися, або провалені (окуповані держави) [3, с. 16]. На відміну від України, Канада належить до країн «повної демократії». Наукову цікавість викликає імплементація канадського досвіду в напрямі впровадження конкурентних стратегій у сфері надання публічних послуг. Зазначимо, що в Канаді сутність терміна «публічні послуги» асоціативно спрямовується на їх визначення як «урядові послуги», а термін «адміністративні послуги» є відсутнім [12]. Їх поділяють на «внутрішні» (уряд для уряду) та «зовнішні» (для громадян, бізнесу). Ці послуги включають і ті, яке українське законодавство визначає як власне «адміністративні», – регулятивні заходи (пов'язані з прийняттям рішень, наданням документів, реєстраційними діями), а також інші послуги (інформаційні, культурно-освітні, у сфері дозвілля тощо) [12].

За формою державного устрою Канада є федеральною державою, у якій чітко виокремлено федеральний, провінційний і муніципальні рівні управління. У структурі канадської держави знаходяться десять провінцій (Альберта, Британська Колумбія, Манітоба, Нова Шотландія, Новий Брансвік, Ньюфаундленд і Лабрадор, Онтаріо, Острів Принца Едварда, Квебек, Саскачеван), які разом із трьома територіями (Північно-західні території, Юкон, Нунавут) утворюють другу у світі за територією країну.

Центральні (федеральні) органи влади наділені повноваженнями щодо виконання функцій

держави за напрямками: закордонні справи, національна оборона, страхування зайнятості, розвиток територій і забезпечення прав корінних мешканців, оподаткування, фінанси, банківська справа та валюта, залізничний транспорт, трубопроводи, національна паркова архітектура, рекреаційні ресурси, зокрема риболовні угіддя, тощо.

Десять органів влади на рівні провінцій і три на рівні територій опікуються питаннями щодо освіти, охорони здоров'я, дорожнього руху, судочинства, прямих податків, охорони здоров'я (зокрема забезпечення нормального функціонування лікарень), гарантування громадянських і майнових прав, закладів позбавлення волі – тюрем, паркової архітектури на рівні провінцій, реєстрації шлюбу тощо. Також на рівні провінцій у Канаді існує механізм забезпечення виконання спільних функцій з федеральними органами влади, що стосуються сільського господарства, діяльності імміграційних служб, використання природних ресурсів та управління енергетикою.

Найбільша кількість публічних послуг надається на провінційному, а провінції як адміністративні суб'єкти визначають повноваження щодо надання публічних послуг для муніципалітетів. Указана ситуація є свідченням того, що політика канадської держави спрямована на задоволення потреб кожної конкретної особи, що сприяє постійному вдосконаленню системи надання публічних послуг. А одним із напрямів ефективного розвитку громадянського суспільства є забезпечення конкуренції як фактору, механізму реформування сфери надання публічних послуг щодо вдосконалення порядку їх надання, підвищення якості, створення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав на одержання таких послуг [16, с. 136].

Муніципальні (і регіональні) органи влади опікуються питаннями щодо місцевого розвитку і планування міської території, міський громадський транспорт, інфраструктури доріг, комунального водопостачання, утримання міських парків, бібліотек, паркування, організації роботи місцевої поліції, пожежної безпеки, утилізації відходів, соціального забезпечення, культури, місцевого користування тощо.

Заслужує на увагу канадський досвід щодо створення таких інституцій, як ради з надання послуг у державному секторі, основними завданнями яких є стимулювання досліджень і забезпечення діалогів з громадськістю щодо розроблення загальних стандартів, підходів до інтеграції послуг за впровадження новітніх технологій у

вказаному напрямі між державними відомствами та рівнями врядування; створення навчальних платформ і забезпечення обміну кращими практичними надбаннями щодо надання послуг, виконання спільних досліджень, оцінювання й реалізація можливостей щодо адаптації загальної практики та співпраці у сфері надання послуг. Зазначимо, що в Канаді запроваджена концепція орієнтованої на громадянина послуги, яка базується на таких складниках: 1) співробітництві між юрисдикціями надання послуг, що передбачає не тільки виконання певних функцій щодо забезпечення надання публічних послуг, а й на запровадження механізму оцінювання надання публічних послуг управліннями державного сектору та представниками громадськості, наявності доступного в користуванні інструментарію щодо задоволення клієнта, що спрощує порівняння юрисдикцій і допомагає управлінням сфери публічних послуг зрозуміти очікування споживачів, оцінювати рівень задоволення, а також визначати пріоритетні напрями вдосконалення власної діяльності; 2) системі спільного навчання на засадах сертифікації та навчальних програм, що призводить до залучення у сферу публічних послуг сертифікованих менеджерів сфери послуг і сертифікованих спеціалістів сфери обслуговування громадян; 3) чіткій професійній взаємодії фахівців, які залучені до процесу надання послуг з громадянами, які є клієнтами (споживачами послуг), визначення рівня задоволення публічними послугами, що призводить до високого рівня довіри громадян до діяльності державних службовців і функціонування державних установ; 4) активізації розвитку відносин у розбудові спроможності управління людськими ресурсами на всіх рівнях врядування, проведенні щорічної Конференції працівників, відповідальних за надання публічних послуг, діяльність робочих груп з питань управління людськими ресурсами на федеральному, провінційному, муніципальному рівнях з деталізацією розгляду результатів діяльності й оцінювання управління людськими ресурсами; 5) управління результативністю та її оцінювання.

Зазначимо, що канадський досвід сервісної діяльності органів публічної влади спрямований на те, що урядові органи, які запроваджують альтернативні системи надання послуг, намагаються обрати найкращі методи виконання програм адміністративних дій, послуг і функцій, які б дали змогу досягти урядових цілей і водночас забезпечити надання послуг, мали великий відсоток задоволення вказаними послугами в клієнтів, були б

раціональними та не потребували використання значної кількості фінансових ресурсів. До низки вищезазначених дій уряду Канади варто визначити такі заходи:

- створення спеціалізованих організацій надання послуг або розроблення інших взаємодій уряду Канади й указаних організацій з метою покращення процесу надання послуг;

- делегування урядових повноважень і функцій щодо забезпечення надання певних видів послуг на рівень регіонів;

- налагодження співпраці з іншими рівнями влади, а також приватним і громадським сектором на засадах комплексного управління людськими ресурсами в усіх юрисдикціях;

- запровадження нових форм співпраці й взаємодій між урядовими структурами щодо спільного надання публічних послуг;

- забезпечення комерціалізації функцій уряду з метою збільшення ефективності його діяльності й покращення захисту суспільних інтересів;

- приватизація деяких урядових програм і функцій, які не відповідають цілям публічної політики [16, с. 131].

На нашу думку, варто узагальнити характерні риси канадської моделі системи надання публічних послуг у напрямі реалізації доктрини «служіння громадян»:

- інтеграція баз даних (з урахуванням захисту персональних даних громадян, що звернулися за послугою), які законодавчо захищені та регламентовані;

- інтеграція каналів доступу за послугою;

- спрощення процедур отримання послуги (замовлення, виконання (надання), інформування про отримання на засадах реалізації критерію «зручності»);

- об'єднання певних видів послуг і створення їх переліків, упорядкування процедур надання;

- визначення стандартів послуг (на вертикальному рівні – «зверху до нижчих інстанцій», до горизонтального рівня – кожен надавач послуги визначає для себе стандарти);

- наявність чітко сформованої собівартості послуги (якщо громадянин не отримав послугу або не отримав її своєчасно, то кошти за послугу повертаються);

- формування сервісно-орієнтованих тенденцій у сфері надання послуг (спрощення відносин громадян з урядом, заохочення їх до самообслуговування, налагодження співпраці між різними органами й рівнями влади; використання новітніх технологій тощо);

- наявність спеціально створених організацій: для централізованого надання послуг федерального рівня – «Сервіс Канада» та її офіси, окремі територіальні офіси (наприклад, як офіс в Етобікоку – одному з районів м. Торонто); «інтегрованих офісів», у яких надаються послуги всіх трьох рівнів влади, тобто міста, провінції, федерації; офіси надання послуг на муніципальному рівні, які об'єднані в єдину юрисдикцію, на кшталт «Місто Оттава»;

- функціонування сервісних інституціональних одиниць, що надають послуги, за які відповідальні органи державної влади, на кшталт Міністерства публічних послуг провінції Онтаріо, яке має у власному складі підрозділ – організацію «Сервіс Онтаріо». Указана організація надає 80 типів послуг, виконуючи 48 млн. транзакцій. «Сервіс Онтаріо» має розгалужену систему офісів (до 300 одиниць, із них 206 офісів, що обслуговуються приватними структурами, й 88 публічних офісів);

- дієвість прозорих тендерних процедур для приватних провайдерів, які забезпечують надання послуг, що значно зменшує бюджетні витрати держави;

- універсалізація новітніх технологій у сфері надання публічних послуг (створення «кіосків», на кшталт платіжних терміналів, веб-сайтів, кол-центрів тощо) [11].

Варто наголосити, що організація надання публічних послуг, як на федеральному, так і на провінційному рівнях Канади є досить ефективною і забезпечує високу якість їх надання шляхом наближення надавача послуги до споживача, що є ознакою сервісної держави, а сервісна система публічного управління функціонує у форматі зміни від розподілу владних повноважень до сфокусованих на громадянину послуг і співпраці. Мова йде про надання публічних послуг на засадах децентралізації публічної служби; орієнтації на потреби громадян як головного принципу організації, що забезпечує надання послуг, визначаючи при цьому спектр потреб громадян і виконання політичних рішень, реалізації державних програм на задоволення вказаних потреб; прогнозування потреби в публічних послугах, що потребують співвітчизники в майбутньому; удосконалення системи захисту прав та інтересів громадян, забезпечення підзвітності й результативності в процесі надання публічних послуг; розроблення політики і програм, що забезпечують надання послуг на всіх рівнях держави; покращення механізмів і процедур надання публічних послуг, що задовольняють

потреби громадян, тощо [7]. Зазначимо, що в Канаді з 1995 р. всі федеральні міністерства й відомства в обов'язковому порядку повинні визначати основні суспільно значущі результати своєї діяльності та чітко формулювати, чого вони прагнуть досягти в інтересах громадян. Відповідно до законодавства Канади, органи державної влади зобов'язані забезпечувати об'єктивну оцінку, аналіз результатів реалізації програм, а також ступінь досягнення поставлених цілей [1, с. 23].

Останніми десятиліттями відзначаються не тільки зрушення в галузевій структурі світового господарства, а й суттєве збільшення частки населення, зайнятого у виробництві послуг. У багатьох країнах світу цей показник перевищує відповідне значення для промислового виробництва. Канада не є винятком: частка зайнятих на ринку послуг становить 75%, що також є свідченням розвитку вказаної країни в сервісному напрямі. У цій державі високий рівень розвитку сфери послуг, що як правило, забезпечується за рахунок найрізноманітніших видів діяльності сфери послуг – фінансово-кредитних, освітніх, побутових, туристичних, медичних, телекомунікаційних та інших послуг [8, с. 29–31].

Дієва політика підвищення ефективності публічного управління реалізована в Канаді, надання послуг здійснюється відповідно до таких принципів: створення системи надання послуг, спрямованої на задоволення потреб громадян (поділ або об'єднання послуг, реформування регуляторного середовища з метою посилення контролю, що сприяє модернізації як сфери надання публічних послуг, так і дієвості системи публічного управління) [2, с. 15]. Запроваджуючи альтернативні системи надання послуг, канадські урядові органи намагаються обрати найкращі методи виконання адміністративних функцій, використання нових форм співпраці та взаємодії, які б давали змогу досягати цілей, що стоять перед урядом, але водночас робити надання послуг більш прийнятним для клієнтів, раціональним і менш затратним. Крім того, у Канаді процедура надання публічних послуг населенню постійно вдосконалюється шляхом реалізації новацій та інших ініціатив. Розроблені новації мають базуватися на пріоритетах удосконалення, що визначаються громадянами (клієнтами), а не адміністративним органом [9].

Досліджуючи особливості канадського досвіду у сфері надання публічних послуг, варто згадати про ще один його здобутків, що потребує вивчення та частково впроваджується в українські реалії.

Канада є однією зі світових держав, які успішно запровадили систему «е-врядування», яка, у свою чергу, є складником концепції «е-демократії».

Так, метою уряду Канади стало забезпечення громадян найбільш популярними й поширеними 130 послугами, які були б доступні 24 години на добу, 7 днів на тиждень і якими можна було б скористатись де завгодно, коли завгодно, користуючись двома офіційними мовами Канади – англійською та французькою.

Представлена можливість отримувати публічні послуги в режимі «он-лайн» стала доступною для канадських громадян із моменту початку функціонування програми «Уряд у режимі он-лайн» (Government On-Line) (далі – GOL), що сприяла створенню таких комунікативних зв'язків між урядом і громадянами Канади, які зумовили появу додаткових зручностей в отриманні вказаних послуг.

Виняткове значення для успішного функціонування урядової програми GOL мало досягнення політичної консолідації всіх суб'єктів політичної системи з указаного питання, прояв політичної волі керівництвом держави, паритетна співпраця політичної еліти та представників державного адміністрування щодо цілеспрямованого забезпечення належної фінансової підтримки для імплементації вказаної програми.

Наступною перевагою в цьому контексті є те, що інформаційна сітка (мережа) репрезентації урядової програми GOL досить розгалужена й не обмежується функціонуванням лише урядового порталу. Додатково використовуються громадсько-інформаційні портали, на кшталт порталу Smart Sudbury, а також інші громадські платформи (он-лайн хаби тощо).

Щодо організаційного складника в процесі впровадження урядової програми GOL варто відмітити позитивний досвід Канади у створенні Дорадчого органу з уповноваження GOL, у складі якого – представники бізнес-структур, наукової спільноти, громадянського суспільства. Отже, уряд Канади сфокусовано на ті послуги, які дійсно потрібні громадянам, а не на ті, які уряд вважає потрібними їм. Це досягнуто за допомогою професійних опитувань громадян, які проводилися по всій країні. Уряд не робив припущень, що потрібно громадянам, натомість витрачено значні ресурси на те, щоб дізнатися, чого саме хочуть громадяни.

Висновки. Отже, з метою забезпечення управління розвитком України як сервісно-орієнтованої держави, зокрема, у частині створення такої

системи публічного управління, яка забезпечує задоволення інтересів і потреб громадян через надання якісних публічних послуг, варто проаналізувати переваги успішного досвіду канадської держави (яка тривалий час вважається сервісною державою) щодо надання якісних публічних послуг. Серед переваг, що потребують, на нашу думку, імплементації в українських реаліях, такі:

- наявність демократичної політичної системи (модель «повної демократії»), що надає підстави для продовження реалізації основних суспільних реформ: децентралізації, адміністративної, адміністративно-територіальної, муніципальної, судової тощо;

- чітка змістова визначеність поняття «публічна послуга» в системі чинного законодавства Канади, наявність механізму делегування урядових повноважень і функцій щодо забезпечення надання послуг на федеральному, провінційному та муніципальному рівнях, стандартизація публічних послуг, дієвість функціонування системи упорядкування процедур їх надання (в т. ч. прозорість тендерних процедур для приватних провайдерів, які забезпечують надання публічних послуг, за рахунок яких відбувається мінімізація бюджетних витрат);

- належне функціонування сервісних інституційних одиниць як суб'єктів сервісно-орієнтованої держави, що забезпечують надання публічних послуг на певному управлінському рівні;

- формування сервісно-орієнтованих тенденцій у сфері надання публічних послуг (спрощення відносин громадян з урядом, заохочення їх до самообслуговування, налагодження співпраці між органами влади на різних рівнях їх функціонування, використання новітніх технологій);

- ефективне функціонування розгалуженої системи «е-врядування» як важливого складника концепції «е-демократії»;

- застосування мережевого підходу в публічному управлінні, що сприяв зміні формату управлінських взаємодій суб'єктів системи публічного управління від розподілу владних повноважень до сфокусованих на громадянину публічних послуг і співпраці.

Отже, запровадження досвіду Канади у створенні сервісної діяльності органів публічної влади є ефективним і забезпечує високу якість надання публічних послуг шляхом наближення виробника послуг до їх споживача, є ознакою сервісної держави. Відповідно, сервісна система публічного управління сприяє створенню демократичних цінностей (професійна відповідальність, відданість, толерантність, компетентність виробників послуг; задоволеність споживачів; високий рівень довіри громадян до державних інституцій у сфері надання публічних послуг).

Список літератури:

1. Давва В.В., Дейч М.Є. Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком міст: можливості для України. *Розвиток державного управління в умовах реформування: проблеми та перспективи*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Маріуполь: Донецький державний університет управління: Український культурологічний центр, 2017. С. 22–25.

2. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді. Регуляторна стратегія: практика регулювання. URL: http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=46&id=600.

3. Збрицька Л.Г. Світові індекси демократії 2011–2012 років та місце в них української держави. Панорама політологічних студій. *Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету*. 2013. Вип. 10. С. 13–20.

5. Ковальова Ю.О. Поняття публічних послуг та їх місце у розбудові «сервісної» держави. *Адміністративне право і процес*. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/1-11-2015/item/429-ponyattya-publichnykh-posluh-ta-yikh-mistse-u-rozbudovi-servisnoyi-derzhavy-kovalova-yu-o>.

6. Лис А.Б. Аналіз світового досвіду надання послуг населенню державними та самоврядними органами влади. *Молодий вчений*. 2015. № 8 (23). Ч. 1. С. 172–175.

7. Манева-Слейман Б. Відносини між органами влади національного і субнаціонального рівня задля покращення результативності державної служби на місцях: досвід Канади. *Підтримка децентралізації в Україні: Підвищення ефективності місцевої державної служби для ефективного надання державних послуг*: оперативні матеріали проекту. Семінар № 6. Київ, 2018.

8. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні. *Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн*: матеріали Міжнародної наукової конференції, 20 листопада 2013 р., м. Дніпропетровськ. Дніпропетровськ: НГУ, 2013. С. 29–31.

9. Послуги, орієнтовані на громадянина: відповідно до потреб канадців. Канадський центр розвитку менеджменту. 1999 р. *Citizen Centred Service: Responding To The Needs Of Canadians*. Офіційний сайт Центру політико-правових реформ. URL: <http://www.centre.pravo@org.ua>.

10. Спасібов Д.В. Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/31.pdf.
11. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. С. 104. URL: http://despro.org.ua/media/articles/06_book_blok.pdf.
12. Тимошук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. URL: <http://fmd.kh.ua/administrativni-poslugy/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html>.
13. Чукут С.А. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. Київ, 2008. URL: <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Zarubizhnij-dosvid-uprovadzheniya-elektronnoho-uryaduvannya.pdf>.
14. Циганов О. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. URL: http://vjhr.sk/archive/2018_1/part_2/31.pdf.
15. Шереметьєва Л.А., Беца І.І. Концептуальні підходи, типи та види державних послуг в Європейському Союзі та в Україні: порівняльний аналіз. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10slaupa.pdf>.
16. Юзифович Є.Є., Астапова Н.Л. Досвід зарубіжних країн у сфері надання послуг. *Право та державне управління*. 2016. № 3 (24). С. 130–136.

ПУТИ АДАПТАЦИИ ОПЫТА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАНАДСКОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ ОКАЗАНИЯ ПУБЛИЧНЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ПОСТРОЕНИЯ СЕРВИСНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ГОСУДАРСТВА В УКРАИНЕ

В статье представлено обобщение характерных особенностей канадской модели системы оказания публичных услуг в контексте реализации доктрины оказания публичных услуг в сервисном государстве; указаны предпосылки возникновения данной доктрины в развитых демократических государствах; определены особенности функционирования системы публичных услуг в Канаде и ее преимущества с целью адаптации данного опыта в Украине. Охарактеризованы основные составляющие концепции публичных услуг в канадском государстве, ориентированные на граждан, среди которых – система сотрудничества между субъектами оказания публичных услуг и механизм их оценивания потребителями; доступность использования инструментария удовлетворения потребностей граждан как клиентов; наличие системы сертификации, обучения менеджеров сферы услуг; доверие граждан как результат профессионального взаимодействия производителя и потребителя публичной услуги.

Ключевые слова: *сервисно-ориентированное государство, полная демократия, система оказания публичных услуг, адаптация зарубежного (канадского) опыта сервисной деятельности органов публичной власти, сервисная система публичного управления.*

WAYS OF ADAPTING THE EXPERIENCE OF OPERATING THE CANADIAN MODEL OF THE PUBLIC SERVICES RENDERING SYSTEM IN THE CONTEXT OF BUILDING A SERVICE-ORIENTED STATE IN UKRAINE

The article presents a summary of the characteristic features of the Canadian model of the public service delivery system in the context of the implementation of the public service doctrine in a service state; the reasons for the emergence of this doctrine in developed democratic states are indicated; The features of the functioning of the public services system in Canada and its advantages are determined in order to adapt this experience in Ukraine. The main components of the concept of public services in the Canadian state are characterized by citizens, among which are: the system of cooperation between the subjects of public services and the mechanism for their evaluation by consumers; accessibility of the use of tools to meet the needs of citizens as customers; availability of a certification system, training of service sector managers; citizens' trust as a result of professional interaction between the producer and the consumer of the public service.

Key words: *service-oriented state, full democracy, public service delivery system, adaptation of foreign (Canadian) experience of service activity of public authorities, public service management system.*