

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

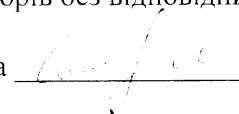
на тему:

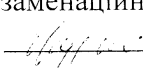
**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ**

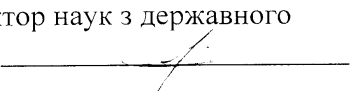
Студентка 2 курсу магістратури
заочної форми навчання
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньо-наукової програми
«Міське самоврядування»
Кирилюк Світлана Вікторівна

Науковий керівник доктор наук з
державного управління, професор
Колтун Вікторія Семенівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студентка 

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
регіональної політики від « 03 »  2023 р., протокол № . 18

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного
управління, професор Колтун Вікторія Семенівна 

Київ 2023

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС ТА АНОТАЦІЯ

Організація діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг: магістер. робота: 281 “Публічне управління та адміністрування” / Кирилюк Світлана Вікторівна / Навч. наук. інститут публіч. управл. та держ. служби; каф. Регіональної політики; наук. кер.: В.С. Колтун, д.наук., проф., зав. кафедри. – Київ, 2023. – 84 с.

Зміст роботи. Визначено підходи, сутність та характерні особливості надання публічних послуг; вивчено передумови організації діяльності із надання публічних послуг; розглянуто інновації у сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід. Також у роботі проаналізовано нормативно-правове забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні; проведено аналіз моделей ЦНАПів в Україні; досліджено новітній досвід українських ЦНАПів. За результатами аналізу проведено оцінку організації діяльності ЦНАП у м. Києві; наведено пропозиції щодо вдосконалення організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг у м. Києві; здійснено прогностичну оцінку наслідків пропонованих пропозицій.

Ключові слова: адміністративні послуги, центри надання адміністративних послуг, інноваційний підхід, органи місцевого самоврядування, місцеве самоврядування, державне управління, публічне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	7
1.1. Підходи, сутність та характерні особливості надання публічних послуг ..	7
1.2. Передумови організації діяльності із надання публічних послуг	15
1.3. Інновації у сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2	32
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	32
2.1. Нормативно-правове забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні	32
2.2. Аналіз моделей Центрів надання адміністративних послуг в Україні	43
2.3 Новітній досвід українських Центрів надання адміністративних послуг ..	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3	56
ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	56
3.1. Проблеми надання адміністративних послуг: особливості регіонального та місцевого рівня	56
3.2. Напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні	63
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Ключовим напрямком у процесі трансформації державного управління стає створення та розвиток комплексної системи надання адміністративних послуг. Однак пошук нових організаційно-економічних форм управління цією системою та вдосконалення механізмів взаємодії зацікавлених сторін є важливою задачею для підвищення ефективності використання державних ресурсів, поліпшення якості та доступності послуг, а також підвищення професіоналізму учасників цього процесу. Забезпечення контролю за виконанням зобов'язань бюджету в секторі державного управління виступає необхідною складовою цього процесу.

Адміністративні послуги, спрямовані на задоволення потреб громадян і господарюючих суб'єктів, визначаються як ключовий елемент у поліпшенні задоволення потреб населення та господарюючих суб'єктів. Якісне функціонування органів влади у сфері державних послуг, яке охоплює всі аспекти життєдіяльності населення, призводить до істотного зниження витрат на рівні країни.

Засвідчені праці численних авторів, таких як В. М. Бесчастний, В. Т. Білоус, Т. М. Бруса, О. М. Буханевич, О. І. Васильєв, О. О. Гапонюк, Н. С. Грабар, Ю. В. Даньшина, Н. В. Дацій, І. О. Драган, С. Б. Жарай, Д. Ю. Записи, Н. І. Калинець, І. С. Куспьяк, А. В. Ліпенцева, О. А. Малікіна, Т. В. Маматова, В. В. Мамонов, Л. В. В. Морков, І. А. Мо Панчков, НІ. Пушкарьов, О.В. Радченко, О.Г.Рогов, Л.М.Тимченко, В.В.Толкованова, В.С.Фуртатов та ін., висвітлюють теоретичні та методологічні аспекти системи надання адміністративних послуг.

Незважаючи на об'єм та важливість проведених наукових досліджень, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Однією з таких областей є організація діяльності Центрів надання адміністративних послуг з інноваційної перспективи. Ураховуючи це, вибір теми для подальших досліджень є особливо актуальним.

Мета магістерської роботи – обґрунтування інноваційного підходу до організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг.

З урахуванням визначеної мети в роботі було сформульовано та вирішено наступні **завдання**:

- визначити підходи, сутність та характерні особливості надання публічних послуг;
- вивчити передумови організації діяльності із надання публічних послуг;
- розглянути інновації у сфері надання публічних послуг з урахуванням зарубіжного досвіду;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні;
- провести аналіз моделей ЦНАПів в Україні з урахуванням новітнього досвіду.

Об’єктом дослідження є процеси надання публічних послуг.

Предметом дослідження є організація діяльності Центрів надання адміністративних послуг на основі інноваційного підходу у місті Києві.

Методи магістерської роботи. З метою виконання завдань були використані наступні методи дослідження: теоретичні: вивчення законодавчої, нормативної та навчально-методичної документації, аналіз літератури для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему; емпіричні: кількісний і якісний аналіз даних.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є сучасні теорії публічного управління періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, спеціалізована література, періодичні видання, аналітичні і статистичні дані.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що одержані в процесі дослідження результати роботи доведено до рівня конкретних наукових висновків, пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг.

Пропозиції, розроблені у роботі, можуть бути використані при підготовці методичних рекомендацій з питань управління Центром надання

адміністративних послуг.

Структура дослідження. Робота викладена на 86 сторінках основного тексту. Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Підходи, сутність та характерні особливості надання публічних послуг

Сучасне управління системою надання публічних послуг в Україні орієнтується на впровадження та розвиток європейських стандартів. Зокрема, підписавши Європейську Хартію місцевого самоврядування у 1997 році, Україна взяла на себе зобов'язання провести реформи на місцях та забезпечити їхню законодавчу підтримку. Сьогодні акцент робиться на формуванні України як "сервісної держави" з фокусом на якісному наданні публічних послуг.

Однак, важливою є потреба у визначенні дефініцій адміністративних та публічних послуг. Деякі українські фахівці вказують на необхідність узгодження термінів з англійською мовою, оскільки термін "public" може мати два значення - "державний" та "громадський". У роботі вчених, таких як С. Ренсон і Дж. Стюарт, підкреслюється важливість "громадськості" як групи однорідних людей, що мешкають на певній території, і можливості її взаємодії з органами влади для розв'язання питань територіальної громади.

Отже, у контексті західного підходу, поняття "public" визначається як "громадськість", що відрізняє його від українського визначення як "державний" і "громадський". Такий підхід також розглядає публічне управління як колективну діяльність, спрямовану на досягнення цілей громадськості.

Адміністративні послуги, хоч і мають певну взаємодію з державними послугами, визначаються семантично інакше, виходячи з поєднання англійських слів "public services", що може бути перекладено як "публічні послуги".

Український погляд на термін "public services" трактується як "державні послуги", що пояснюється особливістю системи державного управління в країні та взаємодією між повноваженнями держави та громадськістю. Варто відзначити, що вітчизняні нормативно-правові акти досі не надають чіткого визначення термінів "публічна послуга" і "державна послуга".

Багато наукових праць акцентують увагу на інтерпретації терміна "публічна послуга", враховуючи соціально-економічні аспекти функцій влади, які спрямовані на задоволення суспільних інтересів.

Багатовідовість тлумачення терміна "public" створює неясність та плутанину між "державним" і "громадським", ускладнюючи переклад терміна "public administration" як "публічне адміністрування". Це ускладнення частково випливає з прагнення розширити традиційне розуміння терміна "державне управління" шляхом розвитку місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Саме термін "public administration" надає відомостей про видові ознаки та послуги органів державного управління, які в Україні отримали назву "адміністративні".

У Законі України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI визначено термін "адміністративні послуги" як "результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямована на набуття, зміну або припинення прав і/або обов'язків такої особи відповідно до закону" [7]. Цей підхід отримав підтримку від таких вчених, як Г. Гринюк і А. Синкова, які визначають "адміністративну послугу" як "реалізацію функцій державного управління, спрямовану на виконання певних завдань з метою надання кінцевого результату, який задовольняє споживача в певній сфері діяльності" [8].

У контексті законодавства України, яке передбачає, що публічні послуги надаються виключно органами публічного управління та іншими суб'єктами, що перебувають у їх управлінні [7], А. Колосюк визначає "адміністративну послугу" як державну послугу, пов'язану з реалізацією владних повноважень, спрямованих на забезпечення передбачених законом прав та інтересів фізичних і юридичних осіб [8]. Такий підхід також підтримує Ю. Куца, який вважає, що прикметник "адміністративний" є вдалим, оскільки вказує на суб'єкт, який надає такі послуги, і відображає владно-публічну природу цієї діяльності [9]. Згідно з висновками К. Афанасьєва, адміністративні послуги є публічними послугами,

наданими органами державного управління та іншими уповноваженими суб'єктами, пов'язаними з реалізацією владних повноважень [9]. Е. Демський визначає адміністративну послугу як здійснення владних повноважень, спрямованих на юридичне оформлення надання суб'єкту звернення прав та обов'язків для задоволення його потреб [10].

Другий підхід, який підтримують Г. Писаренко, І. Котюк, В. Чорна та І. Решетов, розглядає публічну послугу як результат реалізації прав суб'єктів звернення, підкреслюючи важливість реалізації конституційного принципу пріоритету прав і свобод людини і громадянина [11][12][13]. Цей підхід, пропонується названими авторами, не враховує специфіку публічної послуги як результативної діяльності, адже отримання конкретного результату від публічно-владної діяльності, ініційованої заявником, передбачено іншими нормативно-правовими актами, такими як Закон України «Про звернення громадян» та «Про доступ до публічної інформації» [14][15]. Додатково, цей підхід не враховує важливої передумови отримання публічної послуги - наявності законних підстав, а не лише бажання і заяви певної особи щодо реалізації своїх суб'єктивних прав.

Третій підхід розглядає публічну послугу як діяльність суб'єктів, яка забезпечує юридичне оформлення умов реалізації суб'єктами звернення своїх прав, свобод, обов'язків та законних інтересів [17][18][19][16]. Це тлумачення визнає взаємодію, в якій суб'єкти звернення приймають на себе зобов'язання відповідати спеціальним вимогам, створюючи формальні умови для забезпечення нормального функціонування в сучасних соціальних, політичних і економічних умовах. Проте, як відзначає професор І. Голосніченко, не будь-яка розпорядча діяльність, навіть та, яка спрямована на реалізацію прав і свобод громадян, може бути визнана послугою, оскільки вся діяльність органів публічного управління спрямована на забезпечення прав і свобод громадян та інших осіб [20].

В. Авер'янов розглядає публічні послуги як ключовий інструмент для вдосконалення діяльності органів публічного управління. Зокрема, він

підкреслює, що завдання реформування виконавчої влади, яка є найбільш доступною для громадян, передбачає впровадження більш раціональних та демократичних процедур у сфері державного управління [26].

Н.В.Васильєва проводила дослідження у сфері надання адміністративних послуг, визначаючи заходи щодо підвищення якості державних послуг під час адміністративної реформи. Вона також розглядає підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг органами виконавчої влади в Україні та концептуальні підходи до підвищення ефективності місцевих органів виконавчої влади у сфері адміністративних послуг.

О. В. Карпенко висловлює твердження, що сучасне розуміння управлінських послуг охоплює всі види діяльності органів державної та місцевої влади, спрямовані на задоволення як індивідуальних потреб громадян, так і інтересів суспільства в цілому. Такий підхід розглядає управлінські послуги як функцію сучасної сервісної держави, відзначаючи, що їх надання пов'язане з повноваженнями конкретних органів влади, які відповідають за цю сферу [21].

Вчений докладно аналізує державно-управлінські послуги, розглядаючи їх як важливу функцію сучасної сервісної держави. Цей підхід логічно обґрунтований, оскільки він найбільш відповідає принципам електронного управління та забезпечення громадянських потреб.

В. С. Колтун в своїх дослідженнях зосереджується на засадах надання муніципальних послуг органами місцевого самоврядування. Він розглядає пропозиції щодо підвищення ефективності надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування через застосування новітніх інструментів управління якістю та результативністю, таких як SMART-метод, елементи бенчмаркетингу та принципи організаційної та правової автономії [22].

К. Ніколаєнко вважає, що публічні послуги – це не лише формально оформлені юридичні дії, але й рішення, прийняте уповноваженими суб'єктами, що становить необхідну передумову для реалізації конституційних прав і свобод осіб, які звертаються [23]. Вчений конкретизує публічні послуги як дії органів публічного управління, спрямовані на здійснення їхніх владних повноважень,

ініційовані фізичними та юридичними особами, що спрямовані на реалізацію їхніх прав, свобод і законних інтересів. Серед таких послуг відзначаються видача дозволів, акредитація, атестація, сертифікація, реєстрація з веденням реєстрів, легалізація суб'єктів, легалізація актів, нострифікація, верифікація, а також соціальні послуги, такі як призначення субсидій і пенсій [23].

В. Сороко дотримується того ж підходу, визначаючи публічні послуги як дії виконавчого механізму органів публічного управління або їхніх апаратів для забезпечення інтересів і свобод фізичних і юридичних осіб в межах законодавчо визначеного порядку виконання повноважень. Дослідник визначає, що ці послуги є результатом здійснення владних повноважень суб'єкта, який відповідно до закону надає юридичне оформлення умовам реалізації прав фізичних та юридичних осіб [24].

Д. Сухінін і Ю. Шаров вважають, що публічні послуги – це результат виконання владних повноважень суб'єктом, який забезпечує юридичне оформлення умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб за їхньою заявою. Це включає видання дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрацій тощо. Вони також відзначають, що публічні послуги можуть надаватися не тільки органами державного управління, але і державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в рамках делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету [25].

За поглядом Н. В. Шамрай, публічні послуги представляють собою результат публічно-владної діяльності різних органів та установ, що фінансуються за рахунок публічних коштів. Ця діяльність спрямована на реалізацію прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб [26].

Оскільки жоден із розглянутих наукових підходів не є вичерпним, можна стверджувати, що всі вони мають концептуальний характер. Навіть визначення, яке міститься в Законі, на наш погляд, не охоплює усі практичні аспекти надання публічних послуг.

І. Коліушко, В. Авер'янов і В. Тимошук трактують "адміністративну" послугу як "публічну послугу, яка надається органами державного управління, і надання якої пов'язане з реалізацією владних повноважень, тобто з прийняттям владних рішень, вчиненням реєстраційних дій і т. ін." [33].

А. Костюков, Є. Талапіна і Ю. Тихомиров розрізняють "державні" послуги, надані державою кожному окремому суб'єкту звернення, та "публічні" послуги, які призначені для загального інтересу та можуть обслуговувати необмежену кількість осіб. При цьому "публічні послуги" включають в себе державні, муніципальні, адміністративні, соціальні, інформаційні та інші види послуг [27].

А. Нестеров розрізняє терміни "публічні" та "громадські" послуги. До "громадських" він відносить послуги, спрямовані на громадськість і надані на безоплатній основі (за рахунок громадських фондів). А "публічні" послуги визначаються як суспільно значущі платні послуги, що надаються комерційними структурами за врегульованою державою ціною [29].

Л. Терещенко відзначає відмінність між "публічними" та "державними" послугами за суб'єктивною ознакою та елементами їх правового статусу. Він вживає термін "державні" послуги вужчому розумінні, оскільки вони надаються лише органами державного управління як суб'єктами надання. У той час як "публічні" послуги надаються як державними, так і приватними структурами [28].

Особливу увагу заслуговує сучасне розуміння управлінських послуг, яке представлено О. В. Карпенком. Він розглядає їх як функцію сучасної сервісної держави, оскільки їх надання зумовлене повноваженнями конкретного органу управління, до компетенції якого вони входять [30]. Цей підхід є найбільш обґрунтованим, оскільки відповідає принципам електронного управління.

В. Сороко, А. Вишневський, А. Рогожин вважають, що "державною" послугою є надання суб'єктам звернення результатів виконання функцій державної влади, за допомогою яких виконуються зобов'язання держави перед громадянами, розглядаючи "адміністративну" послугу як "результат роботи органу державного управління щодо забезпечення інтересів і свобод фізичних і юридичних осіб на

їх звернення в контексті законодавчо визначених порядків реалізації своїх повноважень, конкретизованих нормативно-правовими актами, зареєстрованими в законодавчо визначеному порядку" [32].

Згідно з положеннями, викладеними в "Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади", схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р [31], "публічні" послуги діляться на "державні" і "муніципальні" в залежності від суб'єктної ознаки суб'єкта надання та джерела їх фінансування. "Публічними" є послуги, що надаються органами державного управління, підприємствами, установами, організаціями. "Державні" послуги надаються за рахунок коштів державного бюджету органами державного управління в порядку виконання делегованих їм державою повноважень. У концепції звертається увага на "муніципальні" послуги, які надаються за рахунок коштів місцевого бюджету органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих повноважень [31].

Варто відзначити, що в Концепції, як важливу складову "державних" і "муніципальних" послуг, виділяють "адміністративні" послуги, які є результатом здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [31].

Відсутність загальноприйнятого підходу до трактування терміну "публічна послуга", з огляду на концептуальний характер розглянутих наукових підходів, пояснює відсутність офіційно прийнятої класифікації таких послуг.

З огляду на критерії приналежності послуг до публічних, які наведені в "Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами державного управління" [31], пропонуємо розглядати публічну послугу як взаємодію. З боку суб'єкта надання вона розглядається як діяльність, спрямована на реалізацію функцій органів публічного управління, яка здійснюється за

фактом звернення суб'єкта звернення в межах повноважень органу, уповноваженого на надання конкретної публічної послуги. З боку суб'єкта звернення публічна послуга розглядається як реалізація закріплених у нормативно-правових актах його прав.

Отже, надання публічних послуг є ключовим аспектом діяльності держави та інших публічних установ з метою задоволення потреб громадян та підтримання ефективного функціонування суспільства. Цей процес включає в себе ряд підходів, сутність та характеристики, які визначають ефективність та якість надання таких послуг.

Підходи до надання публічних послуг:

1. Користувацький (клієнтський) підхід: Акцентує увагу на задоволенні потреб та очікувань громадян. Визнається важливість взаємодії із споживачами послуг для забезпечення їхнього комфорту та задоволення.
2. Програмно-цільовий підхід: Орієнтований на досягнення конкретних цілей та завдань через розробку та виконання програм та проектів.
3. Процесуальний підхід: Акцентує увагу на вдосконаленні та оптимізації процесів, спрямованих на надання послуг, для забезпечення ефективності та економії ресурсів.

Сутність надання публічних послуг:

1. Орієнтованість на громадян: Надання публічних послуг повинно відповідати конкретним потребам та очікуванням громадян, сприяючи підвищенню їхнього рівня задоволення та життєвого комфорту.
2. Прозорість і відкритість: Дії та процеси, пов'язані з наданням послуг, повинні бути доступними та зрозумілими для громадськості, забезпечуючи відкритий обмін інформацією.
3. Ефективність та ефективність ресурсів: Забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення максимального соціального та економічного впливу.

Характерні особливості:

1. Індивідуалізація послуг: Здатність адаптувати послуги для задоволення унікальних потреб кожного клієнта.
2. Участь громадськості: Залучення громадян до процесів прийняття рішень та надання послуг для забезпечення широкої підтримки та легітимності.
3. Використання технологій: Впровадження інформаційних та комунікаційних технологій для поліпшення якості та ефективності надання послуг.
4. Стратегічне планування: Розробка довгострокових стратегій та планів для досягнення визначених цілей та покращення якості послуг.

Врахування цих підходів та принципів сприяє побудові ефективної системи надання публічних послуг, яка відповідає потребам суспільства та забезпечує стабільний розвиток.

1.2. Передумови організації діяльності із надання публічних послуг

Сучасна віха у розвитку публічного управління, пов'язана з формуванням сервісної держави в Україні, актуалізує ряд соціально-економічних питань, відповідних трансформацій у всіх сферах суспільного життя в т. ч. процесах підготовки та прийняття рішень, надання публічних послуг.

Викладене обумовлює необхідність аналізу передумов організації діяльності із надання публічних послуг шляхом реформування змісту вітчизняного публічного управління.

Виклад публічного управління в Білій книзі європейського управління, відповідно до яких, публічне управління гарантує реалізацію публічної політики, яка виступає результатом трансформації від політики відповідальності чиновників до безпосередньої участі структур громадянського суспільства і самих громадян, при якій зобов'язання покладаються на політично активну частину суспільства, внаслідок чого відбувається виокремлення публічної політики. Чого не можна сказати про державну політику, яка є апріорі проявом

влади через інтереси нації, суспільних класів, окремих груп населення, а отже, для її результативності необхідна досить велика підтримка всіх активних осіб, діяльність яких пов'язана з цією політикою.

Отже, можна стверджувати, що державне і громадське управління не мають однозначних подібностей, так як друге має більш широкий спектр дій, оскільки охоплює інтереси всього українського суспільства.

Тому під публічним управлінням слід розуміти діяльність, яка охоплює реалізацію функцій органів управління і спрямована на задоволення інтересів усього суспільства.

Передумовою сучасної організації діяльності із надання публічних послуг можна вважати впровадження та популяризацію терміна «менеджмент» в публічному управлінні, чому в значній мірі посприяла публікація книги «В пошуках ефективного управління» [34], в якій автори виклали результати проведеного аналізу організації діяльності в бізнес секторі та запропонували загальні характерні риси, які, на думку багатьох вчених, могли б бути запозичені для реформування публічного управління.

Незважаючи на те, що термін «державний менеджмент» знаходився в користуванні з 60-70х рр. XX ст., на думку британських дослідників С. Доусон і Ш. Даргам словосполучення «New Public Management» (NPM) вперше було згадано на початку 90-х рр.

Фактично паралельно з концепцією NPM набрала обертів і концепція «Good Governance», основний посил якої передбачає створення середовища для сталого розвитку людських ресурсів.

Вперше про неї також заговорили на початку 90-х рр. на щорічній конференції Світового банку в області економічного розвитку [35]. А вже в 1997 р. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) «Управління для сталого розвитку людських ресурсів» послужила основою для формування окремої концепції, в рамках якої розуміється «участь, прозорість, відповідальність, ефективність, рівноправність і верховенство закону».

На формування концепції «належне управління» вплинули недоліки менеджерального підходу до публічного управління, а саме однобічна орієнтація на ефективність [36].

Іншими словами, викладене можна виразити через принципи, які характеризують ці концепції.

«Новий державний менеджмент»:

- децентралізація;
- передача ряду функцій з надання публічних послуг;
- впровадження системи бюджетування, орієнтованої на результат;
- демократизація;
- оптимізація;
- конкуренція;
- ефективність;
- адаптація держапарату до запитів бізнес сектора і громадянського суспільства, захист інтересів приватних осіб.

«Належне управління»:

- участь в ухваленні управлінських рішень;
- консенсус при ухваленні рішень;
- стратегічне бачення;
- зворотний зв'язок;
- ефективність при проведенні державної політики;
- відповідальність всіх учасників процесу;
- прозорість;
- рівноправність;
- верховенство закону.

З огляду на відносно ґрунтовну розробленість проблематики публічного управління, а також світові тенденції в управлінні і можливості інформаційного суспільства, а саме залучення громадянського суспільства до сфери управління, актуалізується доцільність формування нової моделі надання публічних послуг,

сформованої на основі поєднання позитивних рис концепцій «New Public Management» і «Good Governance».

В цілому, впровадження менеджеральної моделі посприяло перекодуванню системи публічного управління, привела до тями бюрократичну структуру, сприяла її чуйності до запитів суспільства. Менеджеральний підхід до публічного управління, наскільки це дозволяє ментальність українського суспільства, дозволив істотно збільшити самостійність регіональних органів управління у наданні публічних послуг.

Однак, з огляду на особливість парадигми публічного управління в Україні, можна запропонувати традиційну модель публічного управління доповнити моделлю «Good Governance», яка на даному етапі в світовій практиці вважається домінуючою. Особливо, слід зосередитися на похідному від цієї концепції «електронному врядуванні», що, ймовірно, дозволить реалізувати дійсноклієнто-орієнтоване управління, визначити принципи залучення громадян до процесу управління, зробити процес управління прозорим і підзвітним для громадського контролю.

Державний інтерес до сфери адміністративних послуг виявився вперше у лютому 2006 року, коли Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Навіть хоча цей документ спрямований на органи виконавчої влади, багато його положень залишаються актуальними і прийнятними також для органів місцевого самоврядування. Концепція продовжує залишатися ключовим документом в національній політиці, спрямованій на реформування сфери надання адміністративних послуг.

Саме з ініціативи органів місцевого самоврядування, починаючи з 2008 р, почали утворюватися перші «інтегровані офіси» – центри надання адміністративних послуг, основним функціональним призначенням яких стало швидке і комфортне надання суб'єкту звернення всіх необхідних адміністративних послуг.

Пізніше, у 2009 році Кабінет Міністрів у пошуках додаткових ресурсів звернувся до тематики платних державних послуг (в тому числі адміністративних).

Відтак Кабінетом Міністрів пропонувалося кілька основних заходів:

- спрямування усіх коштів за державні платні послуги до державного бюджету;
- заборона передачі повноважень з надання державних платних послуг суб'єктам господарювання;
- ліквідація суб'єктів господарювання, утворених для надання державних платних послуг.

Центр надання адміністративних послуг, за визначенням Н. В. Шамрай, – постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [37].

Перший «інтегрований офіс» під назвою «Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» був відкритий в м Вінниця. Номенклатура адміністративних послуг, які надавалися даними офісом в той час, включала всі види послуг Вінницької міської ради і органів місцевого самоврядування.

Основним інструментом інтеграції базових послуг в «інтегрований офіс» є затверджений перелік КМУ, але для його реалізації потрібні зміни у відповідних законах, які дозволили б надавати «швидкі» адміністративні послуги і адміністративні послуги адміністратором і / або представником суб'єктів надання адміністративних послуг в «інтегрованому офісі».

До базових адміністративних послуг можна віднести послуги з:

- реєстрації актів цивільного стану;
- реєстрації місця проживання та видачі (обміну) паспортних (ідентифікаційних) документів («внутрішнього» і «для виїзду закордон»);
- реєстрації прав власності на нерухоме майно, зокрема, на землю;

- реєстрації суб'єктів господарювання;
- реєстрації транспортних засобів та видання (обміну) посвідчень водія тощо;
- соціальні адміністративні послуги (державні допомоги, субсидії і т.д.)

Також законодавчо були визначені вимоги по часу прийому суб'єктів звернень у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Таким чином, організація діяльності з надання публічних послуг базується на численних передумовах, які визначають ефективність та якість такого процесу. Деякі з основних передумов організації надання публічних послуг включають:

1. Законодавча База:

- Наявність відповідного законодавства, яке чітко регулює процедури та вимоги до надання публічних послуг.
- Закони, що визначають права і обов'язки громадян у процесі отримання послуг та зобов'язання владних структур.

2. Стратегічне Планування:

- Розробка стратегічних планів і програм, спрямованих на поліпшення якості та доступності публічних послуг.
- Визначення конкретних цілей та завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективного надання послуг.

3. Інфраструктура та Ресурси:

- Наявність відповідної інфраструктури, такої як інформаційні технології та офісні приміщення.
- Забезпечення достатніх людських та матеріальних ресурсів для оптимальної функціонування служб надання послуг.

4. Технологічні Рішення:

- Використання сучасних технологій для автоматизації та поліпшення процесів надання послуг.

- Забезпечення безпеки та конфіденційності інформації під час надання послуг.

5. Транспарентність та Відкритість:

- Створення механізмів для забезпечення прозорості та відкритості у процесі надання послуг.
- Забезпечення можливості для громадськості отримувати інформацію та висловлювати свої погляди на надані послуги.

6. Громадська Участь:

- Залучення громадськості до процесів прийняття рішень та вдосконалення системи надання послуг.
- Організація публічних обговорень і звітності перед громадськістю.

7. Оцінка та Моніторинг:

- Впровадження систем оцінки якості послуг і моніторингу задоволення громадян.
- Регулярне аналізування результатів та внесення виправлень для поліпшення процесів.

Ці передумови взаємодіють між собою, створюючи основу для стабільної та результативної системи надання публічних послуг.

1.3. Інновації у сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід

Інноваційний підхід до надання якісних публічних послуг спирається на концепцію "сервісної держави", що в 1980-1990 роках стала популярною і була успішно впроваджена в діяльність державних та самоврядних органів управління в США та країнах Західної Європи.

Однією з ключових складових "сервісно-орієнтованої" держави є її соціальне призначення, що виявляється через діяльність владних інституцій у сфері надання публічних послуг. Розбудова такої моделі вимагає переосмислення основних принципів держави, зокрема, розуміння того, що

держава існує для громадян, а не навпаки. Важливим аспектом є забезпечення якісних послуг, які підвищують довіру громадян до владних структур та бізнесу, сприяють розвитку їх взаємовідносин і формують позитивний імідж держави на міжнародному рівні.

Впровадження логіки, де сервіс визначає функціонування системи державного управління, розглядається як інноваційний напрямок і одночасно умова реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Початок актуалізації цієї логіки пов'язаний з феноменом "обростання послугами" виробництва в різних галузях економіки, на що звертає увагу Й. Майлс [38].

Сервіс-домінуюча логіка визначена як основа сучасного реформування систем державного управління у багатьох країнах світу в напрямі формування системи публічного управління. Це реформування здійснюється як державними, так і місцевими органами управління [39]. З огляду на практичну важливість, виникає необхідність активізації процесу побудови "сервісної" держави, описаної як "нова модель адміністрації як служба гарантованого сервісу" [40].

Модель "сервісно-орієнтованої" держави базується на чотирьох складових: гарантії, створення умов для громадської активності, нагляду за управлінською та економічною діяльністю, та виконання завдань і надання послуг для суспільства [41].

Формування сервісно-орієнтованої держави ґрунтується на ідеї суспільного договору як засобу досягнення громадянського консенсусу. Проте, для повноцінного осмислення характеристик сервісизації в публічних відносинах слід враховувати ще один важливий аспект - суверенітет або суверенітет, оскільки саме суверенітет забезпечує відповідальність за якість послуг, які надаються органами публічної влади.

На сьогоднішній день модель "сервісної" держави характеризується недостатнім теоретичним обґрунтуванням, що частково пов'язано з відсутністю докладного опису різноманіття публічних послуг у теорії державного управління.

Серед основних проблем теорії "сервісної" держави можна виділити:

- Недостатнє розроблення методологічного забезпечення її впровадження;
- Недостатню увагу до ролі держави у формуванні системи соціально-політичних та економічних інститутів;
- Наявність суперечностей щодо використання принципів побудови держави сервісного типу.

Отже, розвиток громадянського суспільства, спрямованого на самоорганізацію та самоврядування, буде залежати від якості послуг, які надаються громадянам органами публічної влади. Без змін у суспільних уявленнях щодо розподілу функцій і повноважень між різними рівнями влади та відповідно до принципу "держава для людини, а не людина для держави", ці уявлення залишатимуться переважно декларативними.

Усвідомлюючи загальні тенденції еволюції системи державного управління, стає очевидним необхідність використання передових механізмів формування та реалізації сервісно-орієнтованої політики держави. Втім, використання інноваційних технологій у сфері державних послуг ускладнюється внаслідок неузгодженості різних, часто суперечливих, підходів до ресурсного, нормативно-правового, інституціонального, організаційно-економічного, інформаційного та рефлексивного забезпечення розвитку цієї сфери.

Таким чином, в сервісному підході до публічного управління переважає впровадження методів та технологій, спрямованих на підвищення якості надання державних послуг [42]. Концепція сервісного розвитку держави базується на класичній економічній схемі "виробник послуг - споживач", де легітимність та стабільність інститутів пов'язані із успішністю виявлення та реалізацією індивідуальних та групових інтересів та потреб у суспільстві [42].

Сервісна модель модернізації публічного управління є системою ключових принципів, серед яких слід виокремити: принцип клієнтських відносин між громадянами та органами влади, принцип конкурентності публічних послуг, принцип незалежного оцінювання якості цих послуг, принцип оптимізації технологічного ланцюжка надання публічних послуг і інші. Наприклад, принцип

клієнтських відносин визначає роль та призначення чиновника, які у сервісній моделі зводяться до технічного обслуговування потреб громадян.

По суті, реалізація сервісної функції в системі державного управління та місцевого самоврядування дозволяє:

- Гармонізувати соціальні інновації та традиції;
- Сформулювати нові канали для традиційних та інноваційних напрямків розвитку суспільства через нові форми та методи управління та логістики;
- Передбачити передачу, трансляцію і трансформацію соціокультурних, юридичних, політичних, економічних та духовних норм зразків та стандартів поведінки.

Проте реалізація цих завдань в межах загальної функції сервісно-орієнтованої держави вимагає впровадження особливої організаційної форми державної та публічної влади, щоб на більш якісному рівні забезпечувати публічні послуги населенню та перетворювати гарантію гідного життя людини в Україні в об'єктивну реальність.

Підходячим у цьому випадку є користування зарубіжним досвідом у становленні та розвитку сервісно-орієнтованих держав. Наприклад, скандинавська модель сервісної держави характеризується системою сервісного адміністрування, де адміністрація розглядається як служба для громадян. Це сприяє усвідомленню громадянами того, що органи публічної влади є не лише державними інституціями, але й структурами, які забезпечують високоякісні послуги.

Важливо зазначити, що канадський досвід сервісної діяльності урядових органів спрямований на впровадження альтернативних систем надання послуг. Уряд намагається обирати оптимальні методи виконання адміністративних завдань та надання послуг, які сприяють досягненню цілей уряду, при цьому забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів і раціональність без значного фінансового навантаження.

Додатково, уряд Канади може вживати такі заходи:

- Створення спеціалізованих організацій для поліпшення процесу надання

послуг.

- Делегування повноважень регіональним структурам.
- Співпраця з різними рівнями влади та приватним сектором для комплексного управління людськими ресурсами.
- Впровадження нових форм співпраці між урядовими структурами для спільного надання послуг.
- Комерціалізація функцій уряду для підвищення ефективності та захисту суспільних інтересів.

Більшість аналітиків визнає, що в розвинених країнах прийняті та успішно діють нормативно-правові акти, які детально регулюють взаємодії влади з фізичними та юридичними особами в умовах сталої демократії.

Серед таких документів важливе значення має Європейська соціальна хартія, яка визначає основні положення щодо втілення концепції сервісного публічного управління. Цей документ закріплює зобов'язання країн-учасниць гарантувати консультації та індивідуальну допомогу від державної або приватної служби для задоволення особистих та сімейних потреб громадян.

В інших країнах Європейського Союзу, таких як Бельгія, Великобританія, Португалія, та Франція, застосовується концепція Хартій про надання державних послуг. Наприклад, у 1991 році Великобританія впровадила Програму "Хартія громадянина", відому як "Біла книга", яка узаконила принципи надання громадянам державними службами, які уряд сподівається бачити в усіх відомствах.

У 1992 році Франція прийняла "Хартію про надання державних послуг", в якій визначено основні принципи роботи державної служби на основі рівності, безпристрасності та наступництва. Також впроваджено нові принципи відповідно до змін в очікуваннях населення, нових потреб споживачів і вимог до прозорості, підзвітності, простоти та доступності.

В Бельгії у 1993 році була створена "Хартія споживачів послуг державних служб", що є прикладом всебічної програми для поліпшення взаємодії між державними органами та населенням, зокрема замовниками і споживачами

послуг.

Португалія у 1993 році прийняла "Хартію якості державних послуг", яка поширила свій вплив на всі послуги центрального уряду і муніципальних органів влади. Основні принципи цього документа включали в себе підзвітність осіб, відповідальних за надання послуг, прозорість процедур, доступ громадян до участі в конкурсах і т. д.

У Північній Америці і Європейському Союзі поняття "публічні послуги" використовуються для опису широкого спектру взаємодії влади з населенням. Наприклад, в США модель діяльності федеральних органів сконцентрована на чотирьох сферах, включаючи послуги для громадян, методи надання послуг, підтримку процесу та управління ресурсами.

Варто відзначити, що в Німеччині розроблена найбільш повна класифікація публічних послуг, де федеральні послуги поділені на 8 типів, а 73% з них належать лише до трьох напрямків, таких як збір, обробка та надання інформації, обробка заяв і допомога в отриманні фінансової допомоги.

В Австрії діє Загальний закон про адміністративну процедуру, в Естонії – ряд законів про адміністративну процедуру, в Польщі – Кодекс адміністративного провадження [44]. Ці правові акти визначають, як влада задовольняє потреби населення у послугах, будь то шляхом самостійного надання відповідних послуг державними органами чи укладанням угод про їх надання приватними підрядниками.

У більшості нових країн-членів ЄС, таких як Латвія, Чехія та Угорщина, прийняті закони «Про місцеві органи влади». Згідно з цими законами, органи місцевого самоврядування мають право самостійно вирішувати питання і потреби місцевого значення, а також організовувати та фінансувати процеси надання муніципальних послуг.

Наприклад, в Латвії Законом «Про місцеві органи влади» передбачено надання якісних муніципальних послуг населенню. У законодавстві більшості країн ЄС розмежовано муніципальні послуги за критеріями: обов'язкові та необов'язкові. При цьому органи самоврядування мають право вирішувати

питання щодо надання і фінансування послуг, які не передбачені законом. У Польщі муніципалітети надають окремі послуги на місцевому рівні, такі як транспортне обслуговування та вивезення сміття, або укладають угоди з приватними підрядниками [44].

Зазначимо, що проблеми адміністративних органів і публічних служб різних рівнів активно аналізуються, а нові підходи до їх вдосконалення базуються на інноваційних рішеннях, спрямованих на покращення управлінських ресурсів та загального реформування служб управління людськими ресурсами в органах державного управління і місцевого самоврядування. Ця необхідність "модернізації" адміністративних органів актуальна в розвинених країнах, таких як Австралія, Великобританія, Ірландія, США та інші.

Схожі підходи та кращі практики їх впровадження залучають увагу через різноманітні міжнародні проекти технічної допомоги та вже надають суспільству позитивні результати в країнах, які розвиваються [45]. Аналогічні процеси реформування надання публічних послуг за допомогою інноваційних технологій відбуваються в багатьох країнах Африки (Гана, Кенія, Мозамбік, Нігерія, ПАР), Бразилії та Китаї.

Отже, дослідження проблем функціонування адміністративних органів та публічних служб різних рівнів, а також пошук новаторських рішень для поліпшення їх ефективності на базі вдосконалення людських ресурсів та загальної реформи управління ними відзначається актуальністю. Процеси цієї "модернізації" широко використовуються у розвинених країнах і вже приносять позитивні результати.

Також, подібні підходи до реформування надання публічних послуг на основі інноваційних технологій активно розгортаються в різних частинах світу, включаючи країни Африки (Гана, Кенія, Мозамбік, Нігерія, ПАР), Бразилію та Китай. Ці тенденції свідчать про готовність сучасних суспільств до впровадження новаторських методів та технологій для покращення надання публічних послуг у всьому світі.

Досвід розвинутих, соціально-відповідальних країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії і Африки, переконливо свідчить, що ефективність та результативність всієї державної і ділової бюрократії у сфері управління можлива лише при умові, що її діяльність ґрунтується на концептуально новітніх знаннях про людину, суспільство та державу. Також важливо враховувати принципи та закономірності їх розвитку, сучасні організаційні інновації, інноваційні управлінські технології, організаційні механізми та інструменти, а також використання сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій у процесах урядування та обслуговування населення.

У більшості країн-членів ЄС впроваджена централізована інформаційно-технологічна інфраструктура, що відповідає концепції one-stop-shop і спрямована на підвищення якості процесу надання публічних послуг.

Особливу увагу слід приділити використанню інформаційно-технологічної інфраструктури у Франції, де «єдине вікно» мерії Парижа надає значну кількість електронних послуг. Громадяни можуть зареєструватися на сайті, створивши свій особистий електронний кабінет, і відповідні адміністративні послуги формуються щодо життєвих циклів людини, включаючи «сервіс інформування сім'ї» для молодих батьків.

Бельгія впроваджує інноваційний підхід до надання публічних послуг через електронну платформу, яка посиляється на регіональні і муніципальні інформаційні сервіси. Тут можлива реєстрація за допомогою персональної картки, що спрощує отримання різних послуг, таких як довідка про місце проживання, та інші.

Досвід Естонії також є цікавим для України. Проект "Електронна Естонія" спрямований на ліквідацію бюрократичних перешкод через уніфікацію реєстрів та централізовану інформаційну базу. Внедрення принципу "єдиного вікна" забезпечило ефективне обслуговування громадян, що дозволило суттєво прискорити задоволення їх потреб. Електронна ID-карта визначається як ключовий елемент усіх інноваційних інформаційних систем в країні, надаючи громадянам доступ до всіх інстанцій і послуг.

Ці приклади свідчать про те, що використання інформаційно-комп'ютерних технологій та інноваційних методів у наданні публічних послуг дозволяє значно поліпшити ефективність та зручність обслуговування громадян.

З 2005 року жителі Естонії отримали можливість голосувати на виборах в Інтернет-режимі, використовуючи ID-карту або мобільний ID, незалежно від їх місця перебування – вдома чи за кордоном[46]. Освідченою електронною системою стало керування реєстрацією шлюбів та оформленням розлучень, де поняття фіксації самої події і урочистості розділені, і обидві можна замовити онлайн. Всі відповідні документи в цій системі підписуються цифровим підписом за допомогою ID-карти.

В Естонії, для уникнення створення однієї великої бази даних, виникла технологія «Перехрестя». Ця інноваційна система дозволяє використовувати кілька баз різних установ через один портал. Модульна конструкція є дуже ефективною, оскільки збій в одній системі не має впливу на інші. Такий підхід дозволяє уникнути монополії в сфері розробки програмних систем, оскільки держава не обмежується одним конкретним розробником. Це забезпечує конкурентний середовища і гарантує країні співпрацю з декількома провідними компаніями-розробниками. Естонські провайдери мають прямі зв'язки з численними європейськими країнами, і ці з'єднання забезпечені подвійними засобами для додаткової надійності в разі збоїв[46].

У підсумку, досвід Естонії вказує на вагомі переваги впровадження електронної держави через збереження та перетворення різноманітних баз даних в електронний формат. Важливою складовою стала система «Х-перехрестя», яка сприяє взаємодії між різними базами через один централізований портал. Впровадження єдиного ідентифікатора ID-карти для громадян також виявилось успішним. Такий підхід варто розглядати для використання в Україні, що може сприяти ефективному наданню послуг та поліпшенню взаємодії між громадянами та державними органами. Орієнтація на подібні рішення, відзеркалені вже сформованими сервісними суспільствами світу, може послужити напрямком для розвитку української держави, надаючи громадянам і

суспільству в цілому зручні та ефективні сервіси. Адаптація зарубіжного досвіду може призвести до зміцнення соціального та сервісного аспектів влади, сприяючи задоволенню потреб і очікувань окремих громадян, а також зменшенню відчуженості громадськості від політичних інститутів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади надання публічних послуг.

Визначено відсутність загальноприйнятого підходу до трактування терміну «публічна послуга», що з огляду на концептуальний характер розглянутих наукових підходів, пояснює відсутність офіційно прийнятої класифікації таких послуг. Запропоновано публічну послугу розглядати як взаємодію: з боку суб'єкта надання – як діяльність, спрямовану на реалізацію функцій органів публічного управління, яка здійснюється за фактом звернення суб'єкта звернення в межах повноважень органу, уповноваженого на надання конкретної публічної послуги, а з боку суб'єкта звернення – як реалізацію закріплених у нормативно-правових актах його прав.

Визначено, що передумовою сучасної організації діяльності із надання публічних послуг можна вважати впровадження та популяризацію терміна «менеджмент» в публічному управлінні. Основним інструментом інтеграції базових послуг в «інтегрований офіс» є затверджений перелік КМУ, але для його реалізації потрібні зміни у відповідних законах, які дозволили б надавати «швидкі» адміністративні послуги і адміністративні послуги адміністратором і / або представником суб'єктів надання адміністративних послуг в «інтегрованому офісі».

Розвиток соціально-сервісної орієнтації в Україні можна вдосконалювати через впровадження компонентів "подібності", які вже успішно функціонують у сучасних сервісних суспільствах світу. На основі міжнародного досвіду можна

вбачити, що політична влада набуде сервісних характеристик, що сприятиме задоволенню потреб кожного громадянина та суспільства в цілому, розглядаючи їх як споживачів управлінських рішень. Це призведе до послаблення, а в подальшому — і до ліквідації сучасної відчуженості громадян від політичних інститутів, сприятиме лояльному ставленню до них і викликатиме відчуття обов'язку у виконанні прийнятих рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення механізму надання адміністративних послуг в Україні

Важливим етапом впровадження електронного урядування як на місцевому, так і на державному рівні, є реалізація процесів, пов'язаних із наданням адміністративних послуг. Ці процеси здійснюються не безпосередньо суб'єктами, а через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).

На сьогодні велике значення приділяється ролі місцевих органів влади у наданні послуг населенню. Згідно із статтею 12 Закону України "Про адміністративні послуги", основою для цього є ЦНАП – постійно діючий робочий орган чи структурний підрозділ місцевої державної адміністрації чи органу місцевого самоврядування. Взаємодія адміністратора з суб'єктами надання адміністративних послуг у ЦНАП відбувається через їх активну участь[7].

Основні принципи функціонування ЦНАП включають:

- Орієнтацію на потреби суб'єкта звернення.
- Відкритість, прозорість та зрозумілість процедур.
- Протидію корупційним діям та ліквідацію посередницьких послуг.
- Забезпечення вільного доступу суб'єктів до інформації про стан розгляду звернень.
- Оперативність у вирішенні питань.
- Гарантування рівності прав всіх суб'єктів звернення.
- Уважне та відзначене ставлення до кожного громадянина.

ЦНАП виступає ключовим органом у системі державного управління, з метою:

1. Забезпечення організації надання адміністративних послуг у найкоротший термін та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень.

2. Спрощення процедур отримання адміністративних послуг та покращення їх якості.
3. Надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій з питань вимог та порядку надання адміністративних послуг.
4. Прийняття від суб'єктів документів для надання адміністративних послуг, їх реєстрація та передача відповідним суб'єктам не пізніше наступного робочого дня після отримання.
5. Видача суб'єктам результатів надання адміністративних послуг та інформування про можливості отримання таких послуг.
6. Забезпечення організаційної підтримки надання адміністративних послуг суб'єктами їх надання.
7. Здійснення контролю за дотриманням суб'єктами термінів розгляду справ та прийняття рішень.

Україна вже пройшла етап розроблення нормативного забезпечення для надання адміністративних послуг, що відобразилося у прийнятті Закону України "Про адміністративні послуги" від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Крім того, Розпорядженням Кабінету Міністрів України "Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг" від 16 травня 2014 р. № 523-р було затверджено перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через ЦНАПи. Впровадження європейських стандартів якості у наданні адміністративних послуг в Україні вимагає подальшого розвитку нормативного, організаційного, інституційного та економічного механізмів, що гарантує вищу якість цих послуг[48].

Існуюча нормативно-правова основа регулювання адміністративних послуг в Україні базується на ряді актів, до яких належать Конституція, яка загалом визначає суспільні відносини в державі; кодекси, регулюючи суспільні відносини в конкретних сферах життєдіяльності; закони, що встановлюють правові засади системи надання адміністративних послуг; підзаконні акти, які

регламентують механізм надання таких послуг; та локальні правові акти, які створюють умови для безперебійного процесу надання послуг.

Навіть якщо Конституція України формально не включає норми, що стосуються надання адміністративних послуг, на практиці вона закріплює забезпечення прав, свобод та законних інтересів громадян, що визначає основу для діяльності владних інституцій у наданні відповідних послуг.

Аналіз статей Основного Закону дозволяє зробити висновок щодо існування ознак, що спрямовані на орієнтацію органів публічного управління у функціонуванні механізму надання адміністративних послуг, забезпечуючи їх гарантії, принципи та критерії отримання для фізичних та юридичних осіб.

Стаття 1 визначає засади, які формують основи системи надання послуг, визначаючи Україну як соціальну, демократичну та правову державу. Це вимагає від органів публічного управління взаємодії із споживачами адміністративних послуг на демократичних засадах, з урахуванням соціальних гарантій та відповідно до чинного законодавства.

Значна кількість статей Основного Закону спрямована на організацію надання адміністративних послуг у конкретних сферах. Наприклад, статтею 13 гарантується право власності громадян на землю, що передбачає отримання адміністративних послуг у відповідності до цього права. Доповненням до цього є стаття 14, яка містить положення про захист прав власників землі.

Основні принципи, встановлені в статті 19, також впливають на забезпечення прав та обов'язків фізичних та юридичних осіб, визначаючи, що громадяни не можуть бути примушені робити щось, що не передбачено законодавством. Органи публічного управління та посадові особи повинні діяти лише у межах повноважень, передбачених законодавством. Таким чином, регламент надання адміністративних послуг повинен включати лише ті процедури, які визначені нормативно-правовою базою.

Забезпечення прав громадян на отримання адміністративних послуг ґрунтується на основоположних конституційних гарантіях захисту прав та свобод людини. Розділ II Конституції України містить норми, які гарантують

права та свободи людини і громадянина. Зокрема, визначається непорушність прав та свобод людини, а також її право дізнатись про інформацію, що зберігається органами публічного управління. Кожен громадянин має право вільно пересуватись та обирати місце проживання, брати участь у політичних та громадських організаціях, володіти особистою власністю та займатись підприємницькою діяльністю.

Отже, адміністративні послуги, спрямовані на забезпечення цих прав, повинні базуватись на нормах Основного Закону та регламентуватись згідно принципу найбільшої цінності людини у державі. Стаття 38 є ключовою для формування механізму надання адміністративних послуг, оскільки визначає право громадян на участь у державних справах. Це вказує на необхідність залучення громадян до процесу надання адміністративних послуг, зокрема через громадську участь та систематичне інформування про можливі послуги та результати діяльності органів влади.

Стаття 42 Конституції визначає право громадян на підприємницьку діяльність і захист від монопольних зловживань, вказуючи на важливість забезпечення рівних умов для всіх суб'єктів звернення та контроль за монопольним становищем здійснюється державою.

Розділ XI Конституції, що стосується місцевого самоврядування, також має значення для механізму надання адміністративних послуг, визначаючи базові принципи місцевого самоврядування, які враховуються при наданні послуг.

Аналіз Конституції України підкреслює її спрямованість на забезпечення громадян адміністративними послугами з дотриманням демократичних стандартів, що визначає повноваження органів публічного управління та акцентує на значенні участі громадян.

У сфері нормативно-правових актів, які регулюють надання адміністративних послуг, виділяються ключові документи:

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУАП): Прийнятий 07.12.1984 р., він націлено на охорону прав і свобод громадян, сприяючи додержанню законності та запобіганню правопорушенням.
2. Господарський кодекс України: Прийнятий 16.01.2003 р., він формулює основи господарювання та регулює відносини, що виникають у господарській діяльності, визначаючи, зокрема, питання забезпечення документальною підтримкою адміністративних послуг.
3. Податковий кодекс України: Прийнятий 02.12.2010 р., він регулює питання оподаткування та визначає порядок надання адміністративних послуг платникам податків, зборів, платежів.

Механізм надання адміністративних послуг в Україні регулюється рядом актів, що визначають порядок, умови та процедури надання послуг. Зокрема:

- Закон України "Про адміністративні послуги": Визначає загальні принципи та права в сфері адміністративних послуг, регламентуючи процедури подання заяв та забезпечення якості послуг.
- Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 20.02.2013 р. "Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг": Визначає порядок функціонування центрів надання адміністративних послуг.
- Постанова Кабінету Міністрів України № 13 від 03.01.2013 р. "Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг": Створює умови для функціонування Єдиного державного порталу, який є основним джерелом інформації про адміністративні послуги.
- Постанова Кабінету Міністрів України № 44 від 30.01.2013 р. "Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги": Визначає порядок надання кожної послуги, включаючи стадії опрацювання та нормативні строки.

- Постанови Кабінету Міністрів України № 1274 від 05.12.2011 р. та № 57 від 30.01.2013 р.: Визначають порядок ведення Реєстру адміністративних послуг та забезпечують доступ до інформації щодо надання послуг.

Ці нормативно-правові акти, спільно з іншими, формують систему правил та стандартів, які регулюють надання адміністративних послуг в Україні, забезпечуючи прозорість та ефективність цього процесу.

Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затверджена Розпорядженням КМУ № 90-р від 15.02.2006 р., виконує функцію не лише регулюючого документа для державних органів у справі адміністративного обслуговування, а й відкриває перспективи для розвитку аналогічних послуг місцевими самоврядуваннями. Згідно з даною концепцією, Кабінет Міністрів України визначає теоретичні основи процесу надання адміністративних послуг, формулює основні завдання, уповноважує та встановлює стандарти оплати, терміни надання послуг та принципи взаємодії із споживачами [31].

Кабінет Міністрів висловив намір провести децентралізацію повноважень загалом, що охоплює й надання адміністративних послуг. Це передбачало наближення послуг до громадян через делегування відповідних повноважень органам місцевого самоврядування. Це відповідає ключовому завданню Концепції - створенню ефективного механізму надання адміністративних послуг, включаючи схему "єдиного вікна," де в одному приміщенні організовано послуги, які користуються постійним попитом на одному адміністративно-територіальному рівні.

"План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади," затверджений Постановою КМУ № 494-р від 27.06.2007 р., містить конкретні заходи для впровадження Концепції. Це включає децентралізацію повноважень, встановлення стандартів надання послуг, розгляд реєстрів платних послуг, електронний документообіг та розробку законопроекту про адміністративні послуги для чіткої регламентації сфери [65].

У 2009 році, з урахуванням створення додаткових джерел доходу, Уряд України акцентував увагу на впорядкуванні системи державних платних послуг, включаючи адміністративні. Для цього були прийняті важливі нормативно-правові документи, такі як Розпорядження КМУ № 251-р «Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг» [66] та Постанова КМУ № 234 від 11.03.2009 р. «Деякі питання платних державних послуг» [67]. Ці документи визначають ряд заходів, таких як передача всіх коштів, отриманих за платні державні послуги, до державного бюджету, перегляд діяльності суб'єктів господарювання, що надають такі послуги, перегляд реєстру послуг для скорочення чисельності, встановлення єдиного реєстру платних послуг органами влади, перегляд вартості послуг для забезпечення економічно обґрунтованого рівня оплати тощо. Фактично, Кабінетом Міністрів України було визначено важливе завдання - систематизація платних послуг, які надаються органами влади та місцевими органами самоврядування, державними підприємствами та установами. Також, уряд визначив необхідність перегляду вартості послуг для приведення її до економічно обґрунтованого рівня, що має сприяти оптимізації системи.

Постановою КМУ № 532 від 27.05.2009 р. було схвалено «Положення про Реєстр адміністративних послуг», спрямоване на створення єдиної комп'ютерної бази даних щодо державних та адміністративних послуг. Цей реєстр, розміщений на веб-сайті Голодержслужби, сприяв легкому доступу до інформації за різними параметрами та підвищував рівень транспарентності у сфері надання послуг.

Постановою КМУ № 724 від 01.07.2009 р. "Деякі питання надання державних платних (адміністративних) послуг, видачі документів дозвільного характеру (переліки платних послуг та перелік документів, видача яких не передбачена законом)" було заборонено делегування владних повноважень недержавним суб'єктам господарювання та вимагати отримання документів, які не передбачені законом для отримання [69].

Важним кроком у поліпшенні системи надання адміністративних послуг став Акт Президента України № 508 «Про заходи із забезпечення додержання

прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг». Цей акт визначав завдання для органів державної влади на всіх рівнях, включаючи розміщення інформаційних дошок, створення телефонних довідкових служб, оптимізацію управління чергами, впровадження єдиної офісної моделі та інші аспекти, що сприяють покращенню якості обслуговування [61].

Додатково, Постановою КМУ № 526 від 21.05.2009 р. "Про заходи щодо упорядкування видачі документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності" було затверджено порядок взаємодії між адміністраторами та суб'єктами надання послуг, встановлені обов'язки та завдання суб'єктів, що сприяє раціоналізації процесів [70].

Протягом тривалого періоду активно велася дискусія щодо необхідності прийняття спеціального закону, який би регулював сферу надання адміністративних послуг. Завдяки цьому обговоренню було прийнято КМУ «Концепцію проекту Закону України «Про адміністративні послуги» № 682-р від 17.06.2009 р. Ця концепція детально розглядала проблеми існуючої системи та визначала ефективні принципи та механізми надання адміністративних послуг [71], що послужило основою для прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 06.09.2012 р. [72].

Однією з ключових нормативно-правових ініціатив у сфері організації надання адміністративних послуг є Постанова КМУ № 737 від 17.07.2009 р. «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг». Цей документ, діючий до 08.05.2013 р., встановлював Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг і регулював такі ключові аспекти, як термінологія, оплата послуг, делегування повноважень, обов'язки суб'єктів надання послуг та стандарти організації їхньої діяльності [64].

Постанова КМУ № 725 від 25.08.2010 р. «Про затвердження переліку певних дій щодо провадження господарської діяльності або видів господарської діяльності, які не можуть провадитися на підставі подання декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам

законодавства», уточнює процедури і вимоги для провадження господарської діяльності та видів господарської діяльності, що необхідно отримати належні дозвільні документи [73].

Постанови КМУ № 1274 від 05.12.2011 р. «Про Реєстр адміністративних послуг» [74] та № 57 від 30.01.2013 р. «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг» [75] встановлюють порядок реєстрації адміністративних послуг, надаючи можливість забезпечення доступу до інформації та визначаючи процедури представлення інформації. Реєстр адміністративних послуг розглядається як централізована інформаційна база стосовно послуг, які надаються суб'єктами надання послуг.

Постанова КМУ № 13 від 03.01.2013 р. «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» виступає ключовим документом, створюючи необхідні передумови для функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Його основною метою є забезпечення громадянам права на інформацію про адміністративні послуги через Інтернет. Портал надає офіційну інформацію щодо послуг, їхніх провайдерів та процедур, включаючи бланки документів та вартість послуг. Функціоналість порталу включає ефективний пошук, високий рівень захисту інформації, ідентифікацію суб'єктів звернення та зручний інтерфейс [76].

Постанова КМУ № 44 від 30.01.2013 р. «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» є логічним доповненням до попередніх нормативно-правових актів. Технологічна картка адміністративної послуги визначає процес надання конкретної послуги, включаючи стадії обробки звернення, відповідальних осіб та нормативні строки, дозволяючи суб'єктам оскарження отриманих результатів [77].

Постанова КМУ № 118 від 20.02.2013 р. «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» визначає, що за зазначеним положенням центри надання адміністративних послуг мають утворюватися при державних адміністраціях та виконавчих органах місцевих

рад. Вони отримують специфічні завдання, права та обов'язки, які регулюються зазначеним документом [78].

Постанова КМУ № 588 від 01.08.2013 р. «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» визначає організаційний механізм функціонування центрів надання адміністративних послуг. Цей регламент включає в себе процеси прийому заяв, обробку документації та дії адміністраторів [79].

Після прийняття профільного закону в 2012 році та апробації його основних положень та з урахуванням нових нормативно-правових актів, пов'язаних із наданням адміністративних послуг, виникла необхідність модернізації механізму надання цих послуг. Важливим чинником, що вплинув на цей процес, стала реформа адміністративно-територіального устрою та делегація повноважень органам місцевого самоврядування.

Зокрема, «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», затверджена Розпорядженням КМУ № 333-р від 01.04.2014 р., визначила новий напрям для створення ефективної територіальної організації влади та системи місцевого самоврядування. Серед головних завдань місцевого самоврядування виділено надання доступних послуг через центри надання адміністративних послуг. Це передбачає визначення територіальних меж місцевого самоврядування, впровадження контрольних механізмів та залучення громадськості до управлінських рішень [80].

Отже, ключові нормативно-правові акти, що регулюють діяльність центрів надання адміністративних послуг, можна ілюструвати графічно (див. рис. 2.1).

Загальний висновок полягає в тому, що законодавчі зміни, спрямовані на вдосконалення механізму надання адміністративних послуг, набули чинності головним чином у 2016 році. Їхня основна мета – створення умов для максимальної доступності та високої якості адміністративних послуг. Це було досягнуто шляхом оптимізації повноважень органів публічного управління на різних рівнях, враховуючи принципи децентралізації та удосконалення процедур надання адміністративних послуг. Нововведення в законодавстві передбачили

повноваження місцевих органів влади стосовно найбільш популярних адміністративних послуг, на які часто звертаються члени територіальних громад. Це входить у стратегію реформування територіальної організації влади в Україні, орієнтовану на задоволення потреб та очікувань громадян.



Рисунок 2.1 – Основні нормативно-правові документи, що забезпечують функціонування центри надання адміністративних послуг

Таким чином, в Україні вже сформована значна нормативно-правова база для забезпечення ефективної системи надання адміністративних послуг. Однак у перспективі наукові дослідження відіграють важливу роль у вдосконаленні нормативних актів з метою підвищення ефективності процесу надання адміністративних послуг. Сучасне наукове обґрунтування та аналіз є необхідними для оптимізації системи та розбудови організаційного забезпечення механізму надання послуг на вищому якісному рівні.

Це важливо здійснювати з урахуванням актуальних тенденцій адміністративно-територіального реформування та реалізації стратегії децентралізації послуг, яка передбачає передачу більш широких повноважень на місцевий рівень та створення об'єднаних територіальних громад.

Очікуваним напрямком розвитку є систематизація адміністративних послуг, надаваних на місцевому рівні, та їх перегляд з метою оптимізації та зменшення кількості необхідних послуг. Це спростить взаємодію суб'єктів надання послуг, полегшить використання послуг для споживачів, а також дозволить знизити витрати з бюджетів та покращити імідж органів публічного управління. Така ініціатива буде відповідати вимогам сервісно-орієнтованої держави та сприятиме створенню ефективної системи надання адміністративних послуг, яка максимально враховує потреби та очікування громадян.

2.2. Аналіз моделей Центрів надання адміністративних послуг в Україні

Загальні аспекти та напрямки, які розглядаються при аналізі Центрів надання адміністративних послуг.

1. Структура та Організаційна Модель:

- Аналізується структура самого ЦНАП, включаючи розташування, організаційну ієрархію та зв'язки між підрозділами. Оцінюється ефективність моделі організації.

2. Технічне Забезпечення:

- Визначається рівень технічного обладнання, наявність інформаційних технологій та їх використання для полегшення процесів надання послуг.

3. Якість Послуг:

- Оцінюється якість наданих послуг, час обслуговування, наявність електронних сервісів та інші аспекти, що впливають на задоволення клієнтів.

4. Фінансова Ефективність:

- Аналізується фінансова ефективність ЦНАП, включаючи витрати на утримання та покращення сервісів, а також можливості оптимізації витрат.

5. Розвиток IT-інфраструктури:

- Оцінюється рівень розвитку та використання інформаційних технологій, в тому числі впровадження електронних сервісів та забезпечення кібербезпеки.

6. Залучення Громадськості:

- Вивчається взаємодія з громадськістю, наявність механізмів зворотного зв'язку, залучення громадських ініціатив.

7. Моніторинг та Оцінка Результативності:

- Оцінюється наявність системи моніторингу та оцінки результативності ЦНАП, яка дозволяє вдосконалювати їхню діяльність.

8. Співпраця із Бізнесом та Іншими Органами:

- Вивчається рівень взаємодії із бізнес-структурами та іншими державними органами з метою координації та оптимізації процесів.

Аналіз цих аспектів дозволяє зрозуміти ефективність та проблеми моделей ЦНАП і сприяє подальшому вдосконаленню системи надання адміністративних послуг в Україні.

Відповідно до частини 1 статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) представляє собою стійко діючий робочий орган чи структурний підрозділ виконавчого органу міської чи селищної ради, де адміністративні послуги надаються через адміністратора взаємодії із суб'єктами надання послуг. Важливо відзначити відмінність між двома формами організації ЦНАП: коли він утворюється зі статусом стійко діючого робочого органу, його персонал складається з працівників виконавчих органів ради, які виконують обов'язки адміністратора. Також ЦНАП може включати представників інших суб'єктів надання адміністративних послуг, якщо це визначено узгодженими рішеннями.

У випадку, коли ЦНАП створюється як структурний підрозділ відповідної ради, весь його персонал з юридичною точки зору входить до складу цього підрозділу, і його назва включає слова "центр надання адміністративних послуг".

У приміщенні ЦНАП можуть бути організовані робочі місця для представників інших суб'єктів надання адміністративних послуг, які залучаються до роботи на підставі узгоджених рішень, з урахуванням інституційних та ресурсних можливостей, включаючи кваліфікацію персоналу та фінансові ресурси.

Навіть великі міста не можуть однозначно визначити оптимальну кількість персоналу у ЦНАП. Наприклад, у Івано-Франківську на 7,4 тис. мешканців припадає приблизно 1 працівник, а в Луцьку на 4,3 тис. мешканців — також 1 працівник. Тут враховані тільки фронт-офіс та бек-офіс, і не враховано особливості взаємодії з персоналом бек-офісів та високий рівень інформатизації. В малих громадах розподіл обов'язків між фронт-офісом та бек-офісом може бути менше вираженим, зменшуючи ефективність використання персоналу.

Питання про обґрунтування кількості населення для створення ЦНАП також важке. На даний момент закон не обмежує цю кількість, тому важливо враховувати економічну ефективність та інституційну спроможність.

Значення моделі ЦНАП для громади тісно пов'язане з її географією, яка включає в себе кількість та розміщення населених пунктів та розподіл території. Особливо важливо це для об'єднаних територіальних громад (ОТГ), де головним завданням після створення є збереження територіальної доступності послуг. Стратегія може враховувати фізичну доступність у межах 5-10 км між населеними пунктами та 5 км в межах населеного пункту. Цей показник може бути індивідуально визначений, враховуючи різні фактори, такі як транспорт, якість доріг, населення та ресурси.

Параметри часу також можуть бути визначені, наприклад, прийнятними витратами часу на громадському транспорті. Вирішуючи питання територіальних підрозділів чи віддалених місць для роботи адміністраторів, важливо балансувати фізичну доступність та ефективність інвестицій у територіальні підрозділи.

Існує кілька моделей ЦНАП, які можна виокремити:

1. ЦНАП у громаді, що складається з одного населеного пункту: одне приміщення, де надаються основні послуги. Якщо відстань перевищує 5 км, може виникнути необхідність у територіальних підрозділах.
2. ЦНАП у громаді з кількома населеними пунктами: центральний офіс ЦНАП розташований у адміністративному центрі, але може бути і в іншому населеному пункті, якщо це ефективно та забезпечує фізичну доступність.
3. Територіальний підрозділ ЦНАП: додатковий офіс, що може бути створений з урахуванням територіальної доступності та обсягу послуг.
4. Віддалене місце для роботи адміністратора: може включати стаціонарні робочі місця, виїзд адміністраторів чи обслуговування "на дому".
5. Мобільний офіс: технічно облаштований транспортний засіб для прийому громадян у різних частинах громади.

Питання про територіальні підрозділи вирішуються, враховуючи територіальну доступність та економічність інвестицій.

Визначення моделі ЦНАП та її функціональних аспектів, таких як приміщення, робочі місця та їх облаштування, а також перелік послуг, може значно впливати на вибір, особливо з урахуванням різниці у статусі місцевого самоврядування (статус населеного пункту) [81]:

У сільських, селищних громадах та громадах міст районного значення:

- Зазвичай мають повноваження у сферах РАЦС (реєстрація актів цивільного стану), але нерідко послуги у сфері РАЦС здійснюються районними або міськрайонними відділами РАЦС обласних управлінь Міністерства юстиції.
- Мають повноваження реєстрації / зняття з реєстрації місця проживання (МПЖ).
- Обмежено обов'язковими повноваженнями, але можуть отримувати повноваження з реєстрації прав на нерухоме майно, юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців, видачі відомостей з Державного земельного

кадастру (ДЗК), а також часткові повноваження архітектурно-будівельної інспекції (ДАБІ).

- Можуть мати повноваження з паспортних послуг, але економічна доцільність створення робочого місця для паспортних послуг обговорюється, оскільки вартість цього процесу висока.

У містах (громадах) обласного значення:

- Мають повноваження з реєстрації МПЖ, реєстрації нерухомості, юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.
- Не мають повноважень РАЦС, але можуть укладати угоди щодо залучення послуг РАЦС на основі узгоджених рішень з підрозділом Міністерства юстиції.

Враховуючи ці різниці, важливо уважно підходити до вибору моделі ЦНАП та оптимізувати послуги відповідно до регіональних потреб і економічних можливостей.

Визначення моделей ЦНАП обумовлене різними факторами, при цьому чисельність населення взагалі не визначає концепцію створення центру надання адміністративних послуг. Незалежно від розміру населеного пункту, кожна громада, що володіє необхідною спроможністю, повинна максимально забезпечувати базові адміністративні послуги через інтегрований офіс - центр надання адміністративних послуг.

Основні принципи ЦНАП залишаються незмінними у всіх випадках: розширений перелік найбільш популярних послуг, гнучкі години прийому, відкрита організація простору обслуговування (за принципом некабінетної системи), а також додаткові послуги (зокрема, можливість сплати збору за адміністративні послуги безпосередньо в ЦНАП або в його непосредствений близькості). З іншого боку, розмір громади впливатиме на розмір ЦНАП у відношенні до: площі приміщення, кількості робочих місць і персоналу, обсягу послуг, годин роботи, рівня автоматизації, методів організації роботи та діапазону наданих додаткових послуг.

2.3 Новітній досвід українських Центрів надання адміністративних послуг

Майбутнє щодо правового регулювання адміністративних послуг в Україні пов'язане з необхідністю доопрацювання та прийняття Адміністративно-процедурного кодексу України [82; 83], що представляє собою значущий звод правил "належного врядування", визначеного Концепцією 1998 року.

Зазначений кодекс передбачає визначення концепції функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та удосконалення їхньої діяльності. Аналіз забезпечення адміністративних послуг в органах публічної влади виявив відсутність чіткої етики місцевого управління як серед громадськості, так і серед чиновників. Населення та представники структур влади не завжди розуміють головну стратегічну мету їхньої діяльності - забезпечення послуг громадянам.

Навіть в сучасний момент доктрина адміністративних послуг у науці не отримала належного уваги. Оцінка якості послуг визначається громадськістю [84]. Опитування громадян вказує на різноманітні оцінки якості, що свідчить про постійне поліпшення.

Проте, реформи в Україні поки не мають достатнього суспільного підґрунтя, і реальне наближення адміністративної системи до європейських стандартів може зайняти тривалий період часу через низький запит та специфіку політичної кон'юнктури.

Стосовно ЦНАП, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [85], наразі в Україні функціонують 746 ЦНАП. Проте, лише 24% з них працюють ефективно, а понад половина функціонує в незадовільному стані. Технічний прогрес також не виявився належно розповсюдженим у цих центрах, більшість не користується навіть електронною чергою чи Wi-Fi.

Загалом, поточна ситуація свідчить про необхідність подальших зусиль для досягнення високих стандартів адміністративної ефективності в Україні, зокрема у забезпеченні послуг громадянам через ЦНАП.

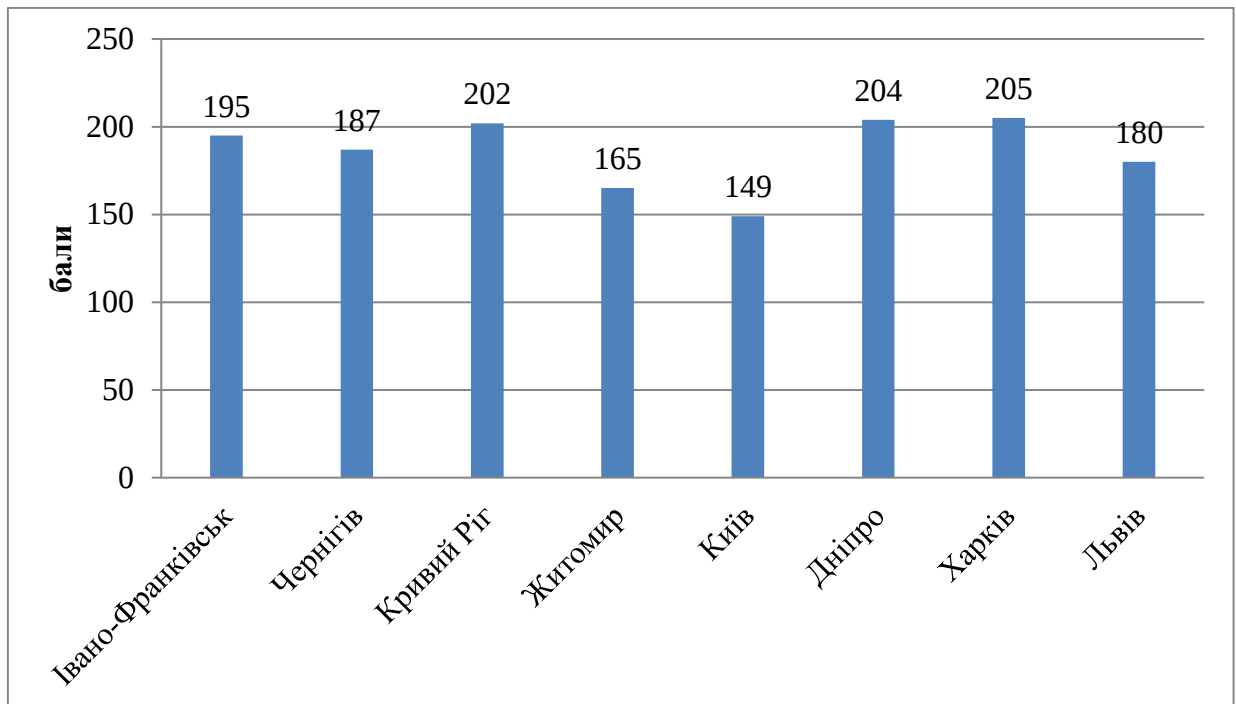


Рисунок 2.2 – Оцінка якості організації роботи в ЦНАП у регіонах України

Подальше розглядання спрямується на розташування ЦНАП, а також на вимоги до приміщення та його організаційне облаштування, а також інші додаткові зручності в контексті наведених міст. (рис. 2.3).

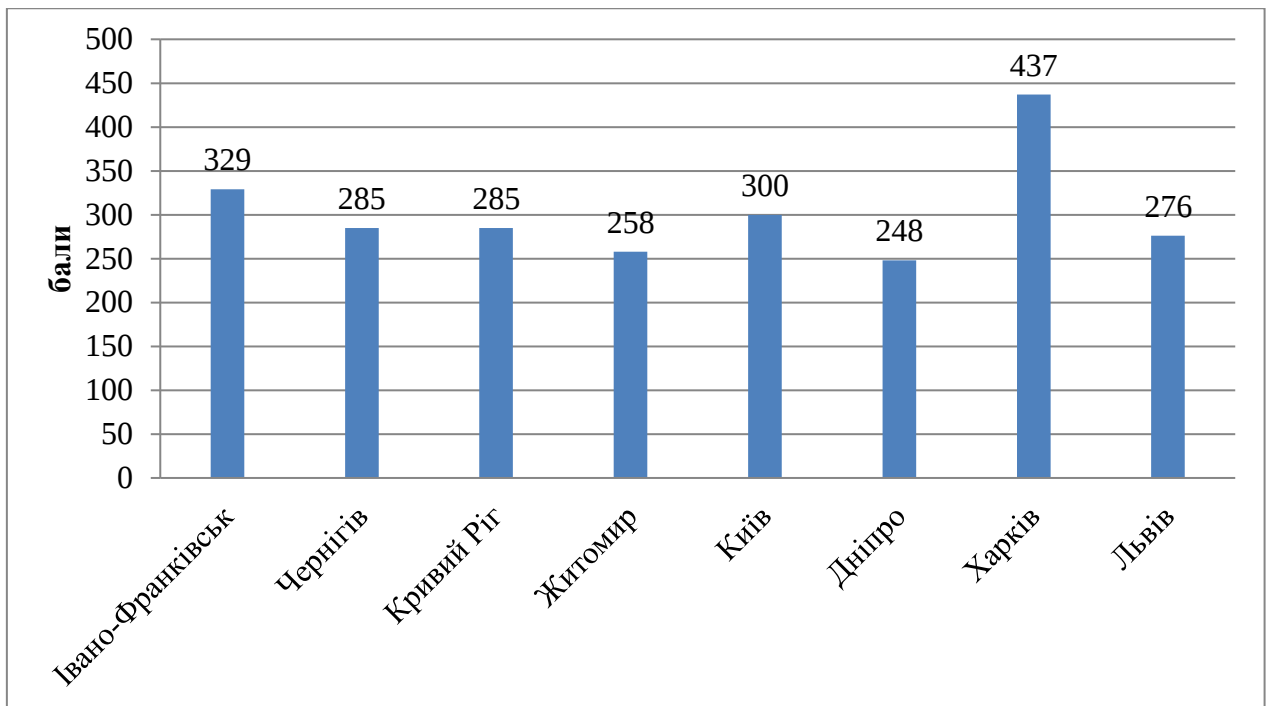


Рисунок 2.3 – Оцінка зручності місця розташування ЦНАП за регіонами України

Вивчення складу персоналу ЦНАП в різних регіонах України видається у формі діаграм та графіків, які ілюструють результати якісної та кількісної оцінки (рис. 2.4).

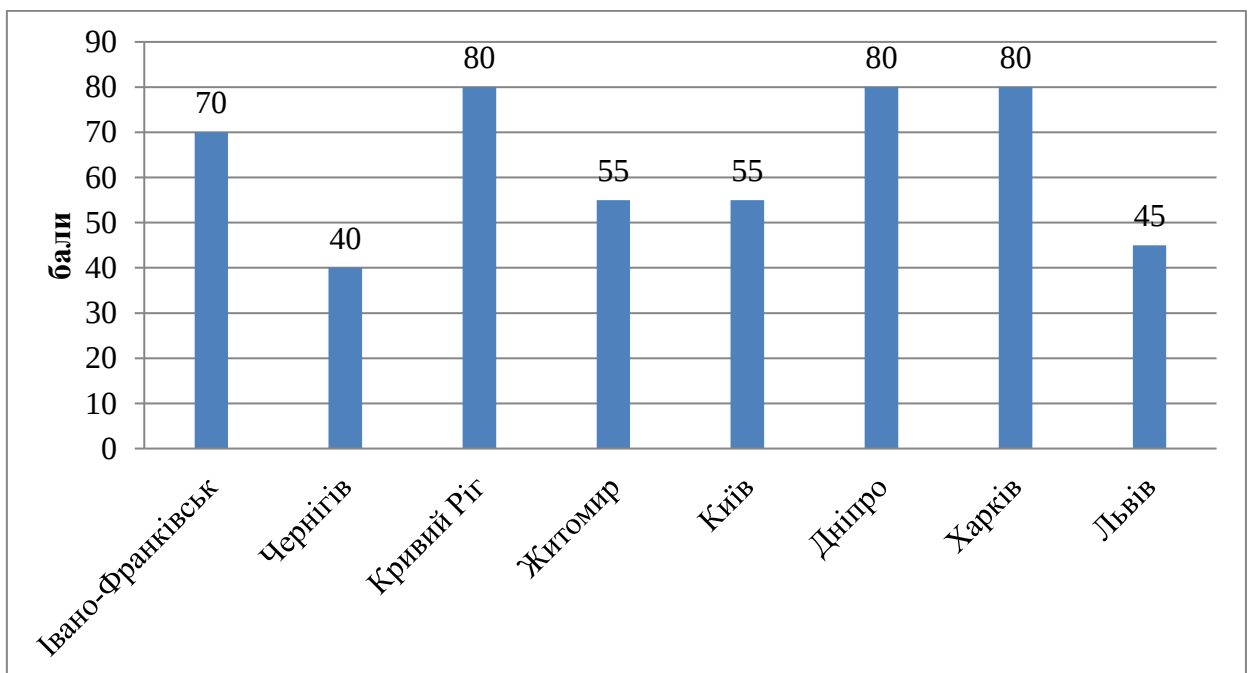


Рисунок 2.4 – Оцінка якісного та кількісного складу персоналу в ЦНАП у регіонах України

З рисунку 2.4 видно, що Харків, Дніпро і Кривий Ріг посідають високі позиції, свідчаючи про наявність висококваліфікованого персоналу та ефективного керівництва. Це може вказувати на те, що в організації працює професійний персонал, а керівництво систематично здійснює заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу.

Четвертий критерій, яким є робота бек-офісу або організація надання послуг, розглянуто на рисунку 2.5. Цей графік показує, що лідерами в цьому питанні є міста Дніпро, Київ та Харків. В цих містах діє добре налагоджений механізм документообігу, що сприяє швидкості оформлення та передачі запитуваних даних громадянам. Насупроти, міста Львів, Житомир, Кривий Ріг та Чернігів вимагають подальшої оптимізації взаємодії персоналу з іншими органами влади для забезпечення доступу до різноманітної інформації, яка може бути корисною громадянам.

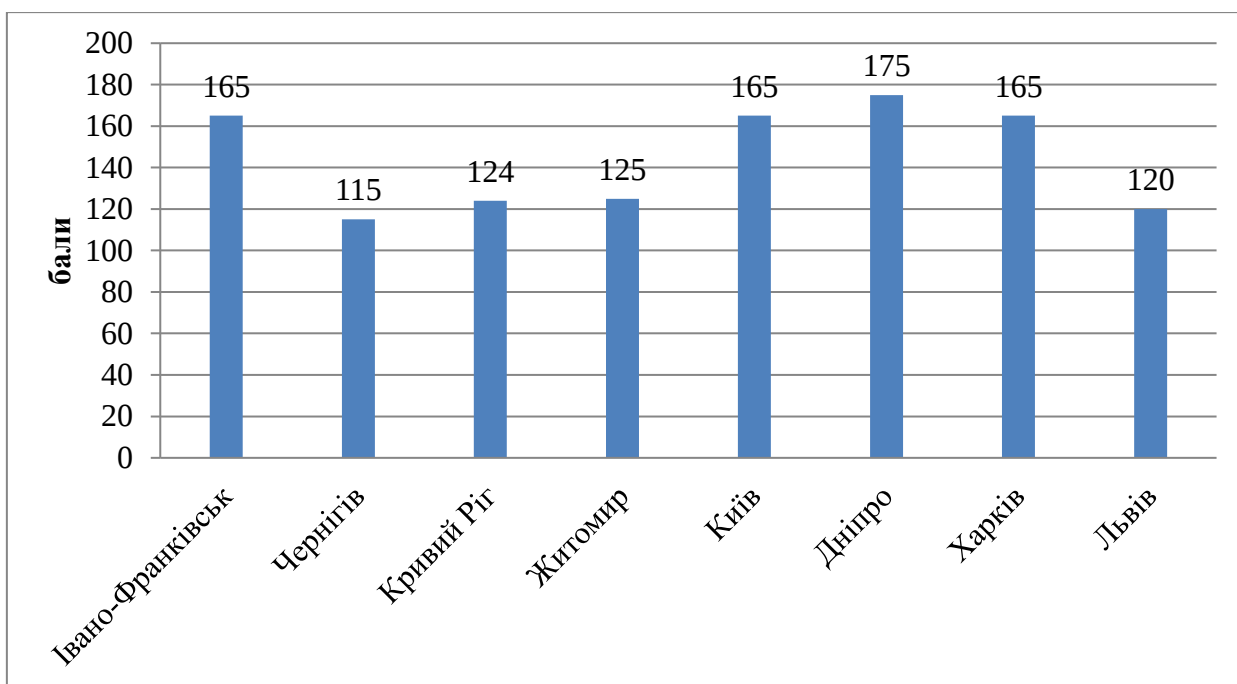


Рисунок 2.5 – Оцінка якості роботи бек-офісу в ЦНАП за регіонами України

Результати аналізу частоти та якості діяльності ЦНАП в різних регіонах України відображено на рисунку 2.6. З цього графіка видно, що провідні позиції займають міста Львів та Харків. У той час як у містах Київ, Чернігів та Житомир

важливо раціонально розподіляти обов'язки між працівниками та приділяти більше уваги на вирішенні скарг, оцінка якості обслуговування залишається позаду порівняно з іншими регіонами. Запровадження ефективної системи контролю та оптимізації обов'язків персоналу може сприяти поліпшенню роботи ЦНАП у цих містах.

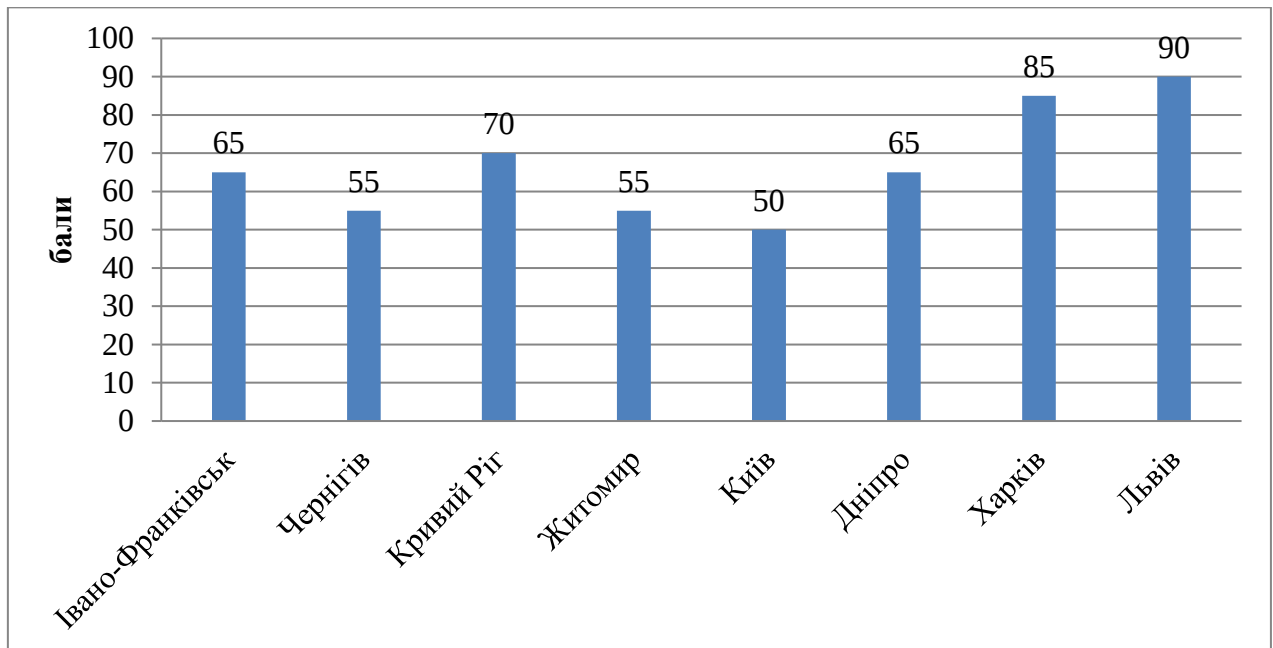


Рисунок 2.6 – Оцінка частоти й якості аналізу діяльності ЦНАП за регіонами України

Загальна оцінка організації та функціонування ЦНАП, яка враховує всі критерії, представлена на рисунку 2.7. Цей графік відображає результати аналізу за основними параметрами, які визначають ефективність центрів надання адміністративних послуг.

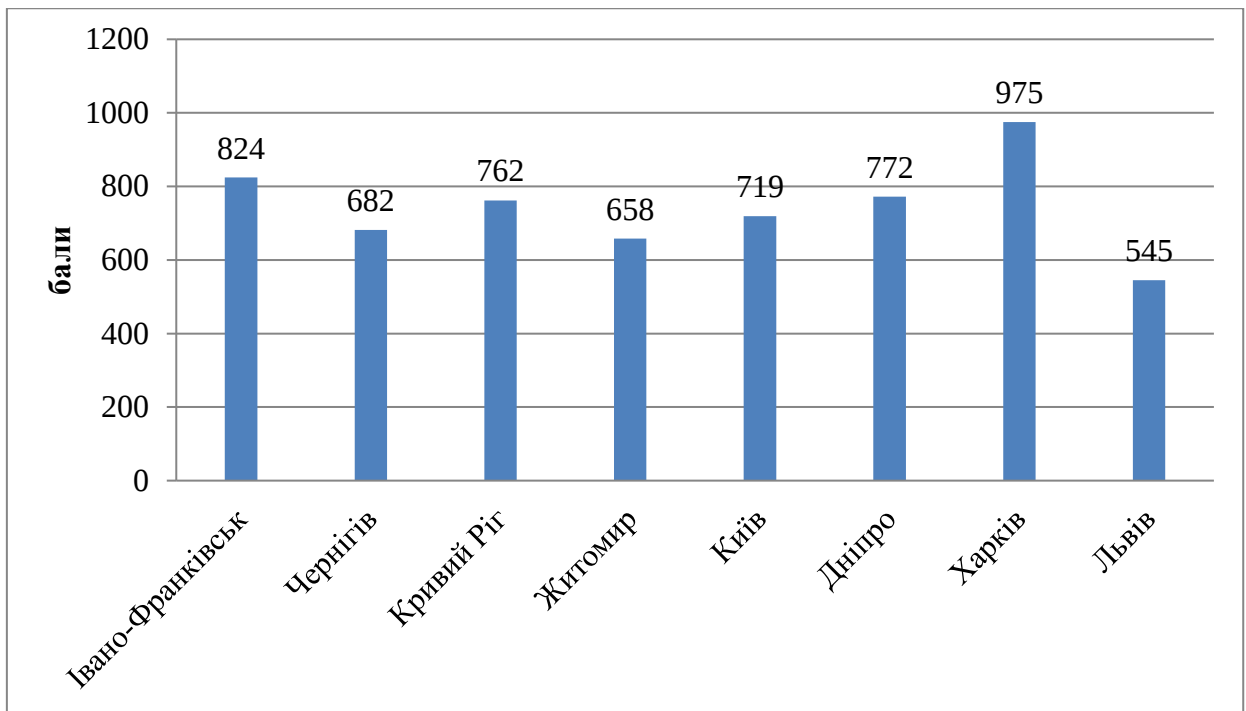


Рисунок 2.7 – Оцінка організації та діяльності ЦНАП за всіма критеріями

Отже, після проведеної оцінки процесу надання адміністративних послуг в різних регіонах України виявлено низку важливих недоліків, які мають потенційний вплив на ефективність системи. Найбільш поширеними серед цих недоліків є:

1. Недостатнє законодавче регулювання: Виявлено низький рівень належного законодавчого врядування у сфері надання адміністративних послуг. Важливою є необхідність подальших змін у законодавстві для забезпечення чіткості та ефективності цього процесу.
2. Неадекватне ставлення до громадян: Зазначено, що в багатьох випадках органи, які надають послуги, можуть виявляти неадекватне ставлення до громадян, розглядаючи їх як простих прохачів. Це викликає відчуття зневаги та невдоволення серед громадян.

Враховуючи вищезазначені проблеми, можна зробити висновок, що система надання адміністративних послуг потребує комплексної реформи з метою усунення цих недоліків і підвищення якості обслуговування громадян.

Висновки до розділу 2

У другому розділі даної роботи проведено глибокий аналіз функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні. Хоча країна вже визначилася щодо нормативно-правового базису для системи надання адміністративних послуг, залишається потреба в подальших наукових дослідженнях з питань оптимізації нормативних актів. Це має на меті підвищення ефективності процесу надання послуг, а також адаптацію організаційного механізму для врахування тенденцій адміністративно-територіального реформування та реалізації стратегії влади щодо децентралізації послуг та створення об'єднаних територіальних громад.

Очікується, що систематизація адміністративних послуг, які надаються на місцевому рівні, а також їхній перегляд для зменшення кількості послуг, буде ключовим етапом у спрощенні роботи суб'єктів надання послуг, полегшенні діяльності споживачів послуг, зниженні витрат та покращенні іміджу органів публічного управління.

Результати аналізу різних моделей ЦНАП в Україні виявили кілька основних типів, таких як ЦНАП у громаді, що може включати як один, так і кілька населених пунктів; територіальний підрозділ ЦНАП, що є додатковим офісом з не менше ніж двома робочими місцями; віддалене місце для роботи адміністратора; мобільний офіс. Такий вибір моделі ЦНАП напряду впливатиме на умови приміщення, робочі місця та їхнє облаштування, а також перелік наданих послуг та організацію діяльності, залежно від статусу місцевого самоврядування та потреб населеного пункту.

Нарешті, результати оцінки системи надання адміністративних послуг в регіонах України виявили ряд значущих недоліків. Серед них основоположність недоліків включає недостатнє законодавче регулювання, що ускладнює надання послуг, а також несприятливе ставлення органів, які надають послуги, до громадян, що може виражатися в безвідповідальному або навіть ворожому підході до клієнтів. Ці проблеми обов'язково потребують негайного уваги при

подальшому реформуванні системи адміністративних послуг для забезпечення максимальної ефективності та задоволеності громадян.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми надання адміністративних послуг: особливості регіонального та місцевого рівня

Однією з визначальних умов становлення стійкої економіки України є розвиток сфери послуг. Створення зручних і доступних умов для отримання фізичними та юридичними особами послуг є пріоритетною метою, яку повинні вирішувати органи державної влади та місцевого самоврядування. Якість наданих послуг безпосередньо визначає рівень турботи держави про своїх громадян.

На сьогоднішній день існує низка проблем, з якими стикаються органи місцевого самоврядування під час надання адміністративних послуг мешканцям міст. Виявлення та подолання цих проблем на місцевому та державному рівнях має велике значення для стабільного розвитку ринку адміністративних послуг.

Проблеми надання адміністративних послуг на регіональному та місцевому рівнях можуть бути різноманітними і виникати з різних причин. Деякі загальні особливості цих проблем можуть включати:

1. Низький Рівень Доступності:

- Місцеві сервісні центри та органи влади можуть бути недостатньо доступними для громадян, особливо у віддалених або рідкозаселених районах. Це може створювати труднощі для людей у забезпеченні необхідних послуг.

2. Недостатня Якість Послуг:

- Непрацюючі або низько ефективні системи надання послуг можуть викликати недовіру громадян і призводити до низької якості адміністративних послуг.

3. Надмірна Бюрократія та Перешкоди:

- Велика кількість адміністративних процедур та бюрократичних перешкод може ускладнювати процес отримання послуг та сприяти корупції.

4. Технологічні Виклики:

- Відсутність відповідних технологічних рішень та інформаційних систем може ускладнювати надання ефективних адміністративних послуг.

5. Недостатній Розвиток ІТ-Інфраструктури:

- Відсутність або недостатній розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури може стати перешкодою для впровадження електронних сервісів та автоматизації процесів надання послуг.

6. Фінансові Обмеження:

- Недостатні фінансові ресурси на регіональному та місцевому рівнях можуть обмежувати здатність влади забезпечити якісне та доступне надання адміністративних послуг.

7. Низький Рівень Кваліфікації Персоналу:

- Відсутність кваліфікованого персоналу може впливати на ефективність та якість адміністративних послуг.

8. Проблеми Управління та Координації:

- Неспроможність відповідних владних структур ефективно управляти та координувати надання адміністративних послуг може призводити до дублювання функцій та невикористання ресурсів.

9. Потреби Різних Груп Населення:

- Різні групи населення можуть мати різні потреби, і неускладнене врахування цих різниць може стати джерелом проблем у наданні адміністративних послуг.

Розв'язання цих проблем може включати в себе впровадження ефективних технологічних рішень, покращення кваліфікації персоналу, оптимізацію процесів та забезпечення високого рівня доступності та якості адміністративних послуг.

Розвиток сфери послуг обумовлений, передусім, підвищенням ефективності матеріального виробництва і зміною суспільних потреб, які виходять за межі виробництва речей. На сьогоднішній день система надання адміністративних послуг є непрозорою та незрозумілою для більшості населення країни. Багато споживачів адміністративних послуг висловлюють незадоволеність рівнем їх якості через ряд труднощів, які вони зазнають під час отримання цих послуг.

Першою і найсуттєвішою проблемою є складна процедура надання адміністративних послуг. Споживачам доводиться відвідувати багато інстанцій, розташованих в різних частинах міста, і збирати велику кількість документації, отримувати дозволи та рішення для отримання необхідних послуг.

Другою поширеною проблемою для громадян є надто довгі терміни отримання адміністративних послуг. Це викликає великий ризик корупції, оскільки підприємці прагнуть швидко вирішити свої питання.

Також залишається невирішеним питання створення належних умов для мешканців міст під час отримання адміністративних послуг, зокрема щодо комфортного облаштування приміщень для осіб з обмеженими фізичними можливостями.

Незважаючи на значний рівень розвитку інформаційних технологій, питання отримання необхідної інформації про процес надання послуги залишається актуальним. Це веде до іншої проблеми — недостатньої консультаційної підтримки для споживачів, де гострість питань торкається достовірності та своєчасності наданої інформації.

Проблема неналежного ставлення працівників центрів надання адміністративних послуг до громадян пов'язана із недостатньою кваліфікацією персоналу у різних аспектах надання послуг. Це обумовлено відсутністю спеціально розроблених програм і тренінгів для працівників цих структур.

Обмежений режим роботи адміністративних органів спричиняє іншу проблему — наявність значних черг. Більшість центрів працює в режимі з 8:00

до 18:00, що співпадає з годинами, коли багато споживачів послуг також активно використовують ці послуги.

Поміж вже зазначеними проблемами існують додаткові недоліки, пов'язані з наданням адміністративних послуг, такі як: — наявність необґрунтованих і непотрібних видів послуг; — розподіл послуг на платні та безплатні; — необґрунтовано висока ціна за деякі види послуг; — суперечливе правове регулювання; — перекладання обов'язків адміністративних органів із збирання довідок або погодження документів на фізичних та юридичних осіб; — відсутність єдиного стандарту надання послуг громадянам; — необґрунтовано велика нормативна база, яка регулює процеси, пов'язані з наданням адміністративних послуг, включає в себе більше 50 законів, нормативів і розпоряджень.

Питання можливості створення системи обміну досвідом між керівниками центрів надання адміністративних послуг різних регіонів України залишається відкритим, але його вирішення спрямоване на впровадження найкращих практик у всіх центрах країни.

Навіть у складних умовах, таких як воєнний час, сфера адміністративних послуг залишається важливою. Люди потребують послуг реєстрації актів цивільного стану, паспортів для підтвердження своєї особи, а також відповідних систем обліку та захисту внутрішньо переміщених осіб через збільшену міграцію.

Зростає важливість надання соціальної підтримки для громадян, які опинилися в складних життєвих обставинах, зокрема збереження соціальної допомоги для осіб, які отримували її до початку воєнних дій. Особливо актуальними стають адміністративні послуги, пов'язані з реєстрацією транспортних засобів, зокрема для цілей оборони, відновленням втрачених посвідчень водія та інші.

Навіть у часи війни, адміністративні послуги у секторі нерухомості, земельному господарстві, будівельній сфері та інших галузях залишаються необхідними для відновлення та розвитку України. Важливо враховувати, що

підготовленість окремих адміністративних послуг до викликів безпеки може визначити їхню успішність навіть у мирний період.

У період активної фази війни, деякі аспекти адміністративного обслуговування стали особливо важливими. Наприклад, встановлення особи при втраті усіх документів, закриття демографічного реєстру та зупинення роботи підрозділів ДМС викликали серйозні труднощі. Проте важливо відзначити, що застосунок "Дія" виявився ефективним, дозволяючи оперативно вирішувати питання державної допомоги та надавати інші сервіси.

У паспортній сфері були прийняті рішення, спрямовані на полегшення умов для громадян, чиї паспорти втратили чинність, а також на введення фото та інформації про дитину до паспорта для виїзду за кордон.

Послуги декларування та реєстрації місця проживання тимчасово зупинені, але були прийняті заходи для спрощення процедур та збереження соціальних послуг у секторі соціального захисту.

Надання послуг з державної реєстрації нерухомості та обмеження надання деяких інших адміністративних послуг було тимчасово призупинено, але влада швидко реагувала і відновлювала доступ до послуг, враховуючи їх важливість для відновлення життя громадян та економіки країни.

Загалом, хоча війна створила виклики для адміністративних послуг, деякі рішення та ініціативи влади виявилися успішними в умовах військових дій, що може мати позитивний вплив на їх подальший розвиток у період миру.

У зв'язку з примусовим переміщенням мільйонів людей, виникла необхідність розширення та удосконалення послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Перед нами стоїть завдання розвивати ці послуги відповідно до нових викликів. Зокрема, визначено право на отримання статусу ВПО для осіб, які залишають своє сталий проживання через військові події в активних зонах, визначених урядом.

Статус ВПО також поширюється на тих, хто переміщається всередині цих небезпечних областей. Це виправданий підхід, оскільки будь-яке переміщення особи вже повинно надавати їй повноцінну підтримку держави. З березня 2022

року уряд визначив три "точки" для звернень щодо реєстрації ВПО. Окрім традиційних органів соціального захисту та райдержадміністрацій, тепер впроваджено можливість звертатися до уповноважених осіб громади або центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Не всі ЦНАП наразі надають цю послугу через різні обставини, і це варто враховувати в урядових актах. Зокрема, важливо визначити, що точки обслуговування визначаються самими органами місцевого самоврядування. Такий гнучкий підхід має застосовуватися і до інших нових послуг, які впроваджуються через воєнні обставини.

Позитивним аспектом є призначення щомісячної допомоги для ВПО на проживання, і важливо розглядати можливість автоматичних виплат без додаткових звернень. Це може бути важливою складовою повноцінної підтримки.

Війна вносить великий вплив на роботу ЦНАП, які стали не лише центрами надання адміністративних послуг, але й гуманітарними центрами для ВПО. Досвід використання адмінпослуг в період війни дозволяє зробити висновки та рекомендації для покращення цього процесу.

У кожній групі адмінпослуг повинен бути передбачений порядок їх надання навіть в умовах обмеженого доступу до державних реєстрів. Для паспортних послуг необхідно розглядати можливості повноцінного надання навіть при відсутності доступу до ЕДДР. Важливо розробити резервний порядок для паперової документації з відкладеним внесенням інформації в реєстри та з додатковою верифікацією.

Доцільно забезпечити доступність послуг для тих, хто не користується цифровими засобами, розширюючи використання інституту свідків та механізмів відеозв'язку при наданні адмінпослуг. Необхідно також враховувати ризики та можливості безпечного виготовлення паспортів в умовах конфлікту, розглядаючи варіанти роботи філій ДП "Україна" у різних областях.

Огляд досвіду з надання адмінпослуг у військовий час може слугувати підґрунтям для визначення ефективних стратегій та поліпшення всіх аспектів адміністративного обслуговування в умовах кризових ситуацій.

Щодо процедури декларування/реєстрації місця проживання, можна виявити спрощений підхід, використовуючи документальне підтвердження в паспортних документах особи. Запропоноване візуальне відображення інформації про місце проживання у паспорті громадянина України, таке як штамп чи напис, сприяло б ясності та зручності як для громадян, так і для органів, зайнятих обліком внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Самодостатність та автономність Реєстрів територіальних громад (РТГ) у воєнний період є критично важливою. Важливо розробити систему, щоб інформація завжди була доступна органам місцевого самоврядування (ОМС), а послуга реєстрації місця проживання була зручною для мешканців. Облік реального складу мешканців є необхідним для ОМС та держави для забезпечення ефективного розподілу ресурсів.

Потрібно уникати обмежень у взаємодії з Єдиним державним демографічним реєстром (ЄДДР) та реєстрами ОМС, забезпечуючи при цьому облік ВПО та реєстрацію місця проживання. Важливо надати ОМС доступ до Реєстрів територіальних громад на безпечних територіях якнайшвидше.

Запровадження простої повідомної моделі декларування місця проживання може сприяти зручності для громадян. Такий підхід вже успішно застосовується при обліку ВПО. Також розглядається можливість впровадження "реєстрації тимчасового місця проживання" для тих, хто тимчасово залишив своє постійне місце проживання, але не має статусу ВПО.

Забезпечення доступу всіх державних реєстраторів бізнесу та нерухомості до ОМС на безпечних територіях допоможе виконанню реєстраційних обов'язків. Комунікація дат щодо доступності послуг і уникання "комунікаційних розривів" у кризових ситуаціях допоможе ефективно розподіляти навантаження на органи влади та заощаджувати ресурси громадян.

Необхідно розглядати можливість роботи ЦНАП/ОМС з усіма групами послуг, які вже відновлені, а також розширення їх функцій у віддалених районах. Також важливо знайти рішення щодо обмежень доступу до адміністративних будівель та забезпечити неперервний доступ до ЦНАП на безпечних територіях.

Вельми суттєво зберегти кадровий склад ЦНАП та інших установ, які забезпечують адміністративні послуги, особливо в умовах можливих фінансових труднощів. З метою збереження персоналу органів місцевого самоврядування (ОМС) та державних службовців розглядається можливість впровадження і закріплення в законодавстві інструментів неповної зайнятості, таких як неповний робочий день або тиждень, а також надання дозволу на сумісництво у тих сферах, де відсутні конфлікти інтересів та інші негативні взаємодії.

Надзвичайно важливі ефективні адміністративні послуги для повсякденної життєдіяльності громади та держави, а також для здійснення економічної діяльності, відновлення та сталого розвитку України. Послуги цієї природи є важливим фактором у підтримці життєвого потоку спільності та формуванні сприятливого економічного та соціального середовища.

3.2. Напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні

Незважаючи на законодавчі норми, визначені в законі "Про адміністративні послуги", що передбачають інформування громадян щодо надання послуг у ЦНАП, виявлено, що деякі з цих центрів не мають власного веб-сайту чи сторінки на сайті відповідного органу місцевого самоврядування. Результати моніторингу ЦНАП, проведеного Міністерством економічного розвитку і торгівлі наприкінці 2016 року, свідчать, що особливо велика кількість ЦНАП без веб-сайтів розташована в Одеській області. Незважаючи на це, важливо зазначити, що інформація про адміністративні послуги, яку надають багато центрів на їхніх веб-сайтах, часто характеризується недостатньою,

застарілою та суперечливою, а також має несприятливе розташування для користувачів.

Зараз лише 11,5% ЦНАП пропонують електронні послуги, і лише 13% з них мають можливість отримання послуг в електронному вигляді. Також слід відзначити, що тільки 8,7% центрів надають онлайн консультування. Невелика кількість успішних прикладів впровадження інформаційних технологій існує, наприклад, в ЦНАП Харкова та Кременчука, де впроваджено зручні електронні сервіси, такі як попереднє завантаження заяв та відсканованих документів через Інтернет, а також можливість відстеження стану черги через веб-сайт центру.

Розвиток системи електронних послуг в Україні отримав новий поштовх завдяки ухваленню Концепції розвитку системи електронних послуг у 2016 році. Ця Концепція визначає основні напрями, механізми та етапи створення ефективної системи адміністративних та інших публічних послуг в електронній формі в Україні. Протягом 2016-2019 років передбачено проведення оптимізації процедур надання адміністративних послуг та реалізацію пілотних проектів щодо запровадження пріоритетних послуг в електронній формі.

Додатковим важливим кроком є модернізація Єдиного державного порталу адміністративних послуг, яка відбулася в 2015-2016 роках. Це включає поліпшення інтерфейсу, введення авторизації користувачів з використанням електронного цифрового підпису та надання окремих послуг центральних органів виконавчої влади. Також значна кількість онлайн послуг надається через цей портал, що робить його значущим ресурсом для громадян.

Далі розвиток Єдиного державного порталу адміністративних послуг передбачає розширення обсягу послуг, що доступні через портал, та інтеграцію інформаційних систем органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Це вимагатиме уніфікації вимог до запровадження електронних адміністративних послуг та електронної ідентифікації громадян.

Важливою частиною цього процесу стане розробка та затвердження відповідних законодавчих актів, таких як Порядок інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного

державного порталу адміністративних послуг. Зокрема, в 2016 році такий Порядок був затверджений, встановлюючи вимоги до інтеграції інформаційних систем. Також важливим є розробка Концепції розвитку системи електронної ідентифікації, яка передбачає використання альтернативних методів електронної ідентифікації.

Таким чином, незважаючи на наявні проблеми, розвиток електронних послуг в Україні отримує новий імпульс завдяки впровадженню нових концепцій та змінам у функціонуванні Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

На регіональному рівні продовжують існувати проблеми, що вимагають негайного вирішення. Однією з найактуальніших є забезпечення високого рівня обслуговування громадян у всіх центрах надання адміністративних послуг. Невід'ємною частиною цього є зростання кількості найбільш популярних серед населення послуг, які надають органи виконавчої влади через центри адміністративних послуг. Також на порядку денному стоїть впровадження сервісно-орієнтованих стратегій у роботу центрів, а також вдосконалення та розширення електронних сервісів з метою поліпшення їх якості.

Суттєву роль у підвищенні якості адміністративного обслуговування громадян грає співпраця між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування з громадянами-користувачами послуг. Зокрема, необхідно активно розвивати механізми зворотного зв'язку, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією між сторонами. Також важливим є створення та впровадження стандартів, які гарантують високу якість адміністративних послуг.

Отже, стратегічними завданнями державної політики у сфері адміністративного обслуговування є:

1. Продовження децентралізації повноважень з надання адміністративних послуг та розширення мережі центрів, які їх надають.
2. Покращення якості адміністративного обслуговування, зокрема, впровадження та розвиток електронної форми надання послуг, залучення

громадян до контролю за якістю обслуговування та вдосконалення системи моніторингу та оцінювання якості послуг.

Ураховуючи вищевказане, вважаємо за належне прийняти ряд заходів для оптимізації та удосконалення системи адміністративного обслуговування на різних рівнях влади. Зокрема:

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України:

Включити критерії щорічного аналізу зауважень щодо якості надання адміністративних послуг до моніторингу центрів обслуговування.

Запровадити онлайн-опитування відвідувачів центрів щодо якості обслуговування, провести аналіз результатів та публікувати звіти.

Міністерство внутрішніх справ України, Державна міграційна служба України, Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру:

Забезпечити доступ центрів адміністративного обслуговування до відомостей з реєстрів та кадастру.

Узгодити перелік послуг, які будуть оптимізовані та електронізовані в першу чергу.

Міністерство цифрової трансформації України:

Розробити нормативно-правовий акт, що визначає альтернативні засоби електронної ідентифікації та встановлює вимоги до їх використання при наданні адміністративних послуг в електронній формі.

Місцеві органи виконавчої влади та самоврядування:

Створити та вдосконалити веб-сайти центрів адміністративного обслуговування.

Провести моніторинг якості електронних сервісів з залученням громадських організацій.

Такий комплекс заходів спрямований на систематичне удосконалення адміністративного обслуговування, що сприятиме підвищенню ефективності та задоволеності громадян..

Розглянемо також міжнародний досвід удосконалення системи надання адміністративних послуг, який можна застосувати в контексті України. Один із ключових методів - вивчення найкращих практик з метою подальшого впровадження бенчмаркінгу, враховуючи специфіку нашої країни. Це визначає актуальність впровадження процесу діджиталізації у всі сфери державного управління, особливо в системі надання адміністративних послуг. Один із зацікавлюючих прикладів - Інтернет-портал e-Portugal.

ePortugal.gov.pt – це онлайн-сервіс, який надає різноманітні послуги в Португалії. Зауважимо, що Португалія, яка є членом Європейського союзу, становить цікавий об'єкт дослідження, оскільки Україна вибрала євроатлантичний шлях розвитку. Приклад Португалії може слугувати не лише інформативним матеріалом, але й маяком, що спрямовує Україну на шлях до повноцінного членства в ЄС.

ePortugal об'єднує три сайти в одному державному порталі, що діє з 2019 року: Citizen Portal - цивільний портал, що надає послуги для громадян (включаючи іноземців), Entrepreneur's Desk - бюро підприємців, яке надає послуги для бізнесу, та Citizen Map - карта громадян, яка забезпечує географічну прив'язку місць для надання адміністративних послуг. Це забезпечує легкий доступ до необхідної інформації та послуг для громадян, підприємців та організацій.

Організацію та відповідальність за функціонування сайту ePortugal.gov.pt регламентує Агентство адміністративної модернізації, що є єдиною структурою, відповідальною за керування та координацію роботи portalу. Це агентство забезпечує отримання, оновлення та завантаження контенту від служб та організацій усіх гілок державної адміністрації.

ePortugal реалізовано в рамках програми спрощення та модернізації SIMPLEX+. Передбачено, що цей сервіс спростить щоденне життя громадян та підприємств, а також оптимізує їх взаємодію з державною адміністрацією. Онлайн-платформа стала ключовим інструментом для доступу до понад 1000 основних державних послуг, які включають інформаційні та консультаційні

послуги для громадян та підприємств. Крім того, вона забезпечує деталізовані рекомендації для фахівців і конкретних груп, таких як працівники, мігранти тощо. Послуги, що надаються, охоплюють 590 суб'єктів, включаючи центральні урядові органи та місцеві органи влади, а також приватні структури.

Портал також надає можливість безпосереднього зв'язку з гарячими лініями "Допомога громадянам" та "Допомога бізнесу", керованими Агентством адміністративної модернізації. Громадяни можуть отримати підтримку через електронну пошту або телефон, а також використовувати чат-бот Service Excellence, що працює на основі штучного інтелекту.

Особливістю portalу є вбудовані інструменти для візуалізації зворотного зв'язку та збору аналітичної інформації. Різноманітні статистичні дані збираються для подальшого моніторингу та оцінки ефективності надання послуг.

Бенчмаркінг представляє собою процес вивчення найкращих практик незалежно від особливостей досліджуючої сторони. У цьому випадку відмінність проявляється в системі надання адміністративних послуг населенню Канади. Першою унікальною особливістю є конституційна монархія, яка визначає розподіл повноважень на всіх рівнях влади. У 1998 році уряд Канади розпочав розробку стратегії обслуговування громадян, виходячи із детального аналізу їх потреб та очікувань.

Service Canada створено вже в 2005 році як повноцінна служба, яка об'єднує колл-центр, веб-сторінку Canada.ca та точки обслуговування для надання різноманітних державних програм і послуг. Це агентство входить до складу федерального департаменту зайнятості та соціального розвитку Канади та оперує в межах законодавчого мандату цього департаменту.

Фінансування Service Canada проводиться через Департамент зайнятості та соціального розвитку на підставі річних актів асигнувань і спеціальних законів, таких як Закон про страхування зайнятості. Цей закон дозволяє здійснювати виплати, затверджені Парламентом Канади в рамках розподілу річних бюджетних витрат.

Service Canada взаємодіє з іншими урядовими відомствами чи рівнями управління шляхом укладання угод, визначаючи ролі, обов'язки, питання конфіденційності та інші аспекти. Ці угоди не є юридично обов'язковими, але становлять нормативно закріплений розподіл повноважень, що базується на взаєморозумінні між організаціями для уникнення дублювання функцій.

Service Canada пропонує широкий спектр послуг, охоплюючи всі етапи життя громадян, від народження до пенсії. Клієнти можуть користуватися інформацією через веб-сайт, колл-центр або особистий візит до одного з 611 пунктів обслуговування, що розташовані по всій території Канади.

Специфіка колл-центру полягає в його розділеній мережі, яка спеціалізується на наданні інформації про страхування зайнятості, пенсійне забезпечення та програми для людей похилого віку. Додатково впроваджено пілотний варіант відеозв'язку для поліпшення доступу до послуг у різних регіональних офісах.

Service Canada активно оцінює якість послуг і веде моніторинг через веб-сайт, соціальні мережі та колл-центр. Формальні показники ефективності визначені для кожного з трьох основних каналів надання послуг. Також проводяться щорічні опитування для зрозуміння сприйняття клієнтами свого досвіду обслуговування в Service Canada.

Іншим прикладом передової практики в організації функціонування ЦНАП в Україні є досвід Нідерландів, де вперше була впроваджена система "універсаму послуг". Муніципалітет міста Гаага є відмінним прикладом, як забезпечити якість обслуговування, враховуючи кваліфікацію персоналу та організацію простору.

Унікальністю муніципалітету Гаага є впровадження дворівневої системи "універсаму послуг". Це означає наявність одного центрального офісу та кількох офісів у різних районах міста. Проте, варто відзначити, що не всі послуги доступні в районних офісах, і для деяких громадян потрібно вирушати до центрального офісу, наприклад, для вирішення міграційних питань.

Центральний офіс складається з двох поверхів і надає зручний доступ без необхідності отримання талонів. Громадянин, який потребує адміністративної послуги, отримує талон на рецепції, який направляє його до одного з приймальних місць. Перший поверх обладнаний приймальними місцями та касою, де можна сплатити вартість послуги. Прозорість цієї системи сприяє уникненню корупційних проявів. Другий поверх містить кабінети, які надають різні соціальні послуги, забезпечуючи конфіденційність відвідувачів у важливих питаннях.

Графік роботи офісів вражає своєю гнучкістю. Офіси працюють п'ять днів на тиждень, пристосовуючи свій графік до пікового напливу відвідувачів. Такий підхід дозволяє оптимально використовувати час і забезпечує ефективне обслуговування громадян.

У вересні 2009 року місцева влада Гааги об'єднала Службу у справах громадян, інформаційний портал міста та контактний центр, створивши Службу публічних послуг. Це об'єднання призвело до поліпшення обслуговування громадян та бізнесу. Офіс надає різноманітні послуги, такі як реєстрація актів цивільного стану, отримання водійського посвідчення, паспорту тощо, причому за кожен з них встановлюється певна плата, яка може відрізнятися в різних регіонах Нідерландів.

Громадяни можуть отримувати послуги, звертаючись безпосередньо до офісу, подавши письмово чи електронно. Завдяки високому рівню електронного урядування, електронне звернення дає можливість громадянам отримати важливі документи, такі як паспорт чи водійське посвідчення. Веб-портал міста Гаага надає детальну інформацію про графік роботи та місцезнаходження усіх "універсамів міста", сприяючи зручності взаємодії з офісами.

Слід відзначити, що в Україні існують приклади успішної реалізації системи адміністративних послуг. У 2016 році Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства спільно з Радою Європи провели конкурс "Кращі практики місцевого самоврядування". У категорії "Центри надання адміністративних послуг" Івано-Франківська міська

рада заслужено отримала диплом першого ступеня за "Функціонування Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська та його територіальних підрозділів, використання електронних сервісів для забезпечення доступності послуг та розвитку територіальної громади" [4, с. 25].

ЦНАП у м. Івано-Франківськ було відкрито в жовтні 2010 року, завдяки впровадженню системи управління якістю ISO 9001. Цей центр надає 216 адміністративних та дозвоільно-погоджувальних послуг, охоплюючи широкий спектр сфер, таких як оформлення паспорту (включаючи зарубіжний), реєстрація місця проживання тощо. З 2016 року введено 37 електронних послуг. За цей період до міського бюджету надійшло близько 9,3 млн. грн. за платні послуги [4, с. 25].

Важливо розглянути інфраструктуру та приміщення інтегрованого офісу детальніше. Об'єм ЦНАП складає приблизно 1000 кв.м. у центрі міста, з трьома філіями в різних мікрорайонах. У кожному приміщенні діє система електронної черги, а також доступ до системи документообігу та єдиної реєстраційної бази, яка включає інформацію про всі сфери надання адміністративних послуг. Приміщення обладнано необхідною кількістю меблів, комп'ютерів і принтерів. Кожне робоче місце підключено до системи "Універсам послуг". Зал очікування містить комфортні умови для громадян, інформаційні термінали та банкомати для оплати послуг. Також встановлено камери відеоспостереження для уникнення корупційних проявів [7, с. 214].

Щодо робочих місць, ЦНАП у Івано-Франківську повністю укомплектовано – 30 адміністраторів та 16 державних реєстраторів бізнесу та нерухомості. Загальна завантаженість адміністратора становить приблизно 400 справ на місяць. Робочі години відповідають законодавчим нормам, а додаткові години вводяться за необхідності. Персонал ЦНАП регулярно проходить семінари, тренінги та щотижневе навчання в міській раді [4, с. 26].

Найважливішим аспектом функціонування ЦНАП є надання адміністративних послуг. Громадяни можуть отримати послугу, відвідавши центр або скориставшись системою "електронних послуг". Умови отримання

послуги та система електронної черги аналогічні іншим ЦНАП. Громадяни можуть отримати номер черги через термінал або за допомогою офіційного сайту ЦНАП. Електронна черга створює прозорі умови для надання послуг та дозволяє відслідковувати завантаженість кожного адміністратора для аналізу його ефективності [4, с. 27].

Система "Універсам послуг" відзначається значним полегшенням та прискоренням процедур надання послуг, а також сприяє створенню єдиного електронного архіву наданих послуг. Ця система дозволяє ефективно надавати онлайн-послуги, взаємодіючи з банківськими установами. При оформленні послуг "віртуальний адміністратор" автоматично включає документи із банківських установ, що сприяє швидшому наданню послуг та контролює процес, надаючи інформацію через SMS [2, с. 14].

Сервіс "персональний кабінет" дозволяє громадянам переглядати раніше оформлені послуги, скановані результати та записуватися на прийом [7, с. 218]. ЦНАП в свою чергу систематично аналізує кількість відвідувачів, якість надання послуг та інші аспекти для постійного вдосконалення системи.

Застосування кращих практик та їх подальший бенчмаркінг можуть позитивно вплинути на адміністративні реформи в Україні. При прийнятті рішень про утворення, ліквідацію або реорганізацію центрів надання послуг важливо залучати громадськість. Розглядаючи різні громади, може виявитися доцільним створення декількох ЦНАПів для забезпечення повноцінного обслуговування громадян та підвищення рівня взаємодії між громадою та владою.

Важливим елементом є створення підзвітності ЦНАП перед громадою. Для ефективної роботи центру важливо впроваджувати електронне урядування на місцевому рівні. Це може вирішити проблеми та підвищити довіру та залученість громадян до управлінських процесів. Розробка національної програми підготовки кадрів для ЦНАПів, які володіють сучасними методами управління та мають навички електронного урядування, є доцільною для забезпечення якісного функціонування центрів надання послуг.

Впровадження електронного урядування в практику функціонування органів публічної влади, наслідуючи міжнародний досвід, сприяє формуванню ефективної, прозорої та гнучкої структури публічної адміністрації. Ця система здатна розробляти та впроваджувати цілісні стратегії розвитку, спрямовані на сталий суспільний прогрес, та реагувати оперативно на внутрішні та зовнішні виклики. Для громадянина це відкриває нові можливості для оперативного отримання інформації та активного впливу на управлінські рішення, що підвищує ефективність комунікації на новому рівні з територіальною громадою.

Орієнтованість на задоволення потреб громадян та підвищення рівня довіри до влади потребує не лише реформ у системі місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, але й належного надання адміністративних послуг на території всієї об'єднаної територіальної громади (ОТГ). Підвищення якості надання послуг та рівня доступу громадян до інформації передбачає також дію Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у режимі онлайн. Це взаємодія, що безпосередньо впливає на розвиток інформаційної культури та повноцінного становлення інформаційного суспільства, де кожен громадянин має рівні права та можливості отримати, використовувати та створювати нові знання для задоволення власних потреб.

Електронне урядування стає інструментом, що змінює характер інформаційної взаємодії між суспільством та державою, може слугувати засобом покращення організаційної структури органів місцевого самоврядування та здійснення управлінських рішень. Якість надання адміністративних послуг відображає рівень турботи влади та врахування інтересів громади. Незважаючи на постійний розвиток онлайн-послуг та покращення їх якості, існують питання, що потребують уваги, зокрема, нерівність можливостей отримання послуг онлайн у жителів різних регіонів, яка свідчить про необхідність уніфікації вимог до надання адміністративних послуг онлайн та забезпечення рівних можливостей доступу для всіх громадян.

Висновки до розділу 3

Отже, у третьому розділі було зосереджено увагу на аналізі проблем, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, та розглянуто можливі шляхи їх вирішення.

Виявлено, що існує значна кількість нерозв'язаних аспектів, пов'язаних із процесом отримання адміністративних послуг громадянами України. Ці питання потребують комплексного вирішення як на рівні місцевого самоврядування, так і на рівні держави в цілому. Розвиток країни передбачає утворення стійких і надійних інституцій та організацій, спрямованих на забезпечення якісного надання послуг, що становить ключову передумову формування соціально-орієнтованого ринку та сталого підвищення добробуту громадян. Розпізнавання та усунення проблем у процесі надання адміністративних послуг, а також підвищення якості цих послуг повинні бути основним завданням для державних органів та місцевого самоврядування.

Досліджено, що реформа децентралізації повинна впроваджуватися паралельно з впровадженням електронного урядування як необхідного елементу системи функціонування органів місцевого самоврядування. Невід'ємною умовою є також обов'язковість включення центрів надання адміністративних послуг в організаційну структуру кожної об'єднаної територіальної громади та реалізація програм підготовки працівників ЦНАП. Це спрямовано на створення максимально комфортних умов для проживання в будь-якій об'єднаній територіальній громаді України для кожного її мешканця, надаючи можливість активної взаємодії громадян із владою, висловлення своїх пропозицій та перетворення громадянина на активного учасника, а не бездіяльного спостерігача.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного магістерського дослідження було дано відповіді на сформульовані питання, згідно мети роботи.

1. Визначено відсутність загальноприйнятого підходу до трактування терміну «публічна послуга», що з огляду на концептуальний характер розглянутих наукових підходів, пояснює відсутність офіційно прийнятої класифікації таких послуг. Запропоновано розглядати публічну послугу як взаємодію: з боку суб'єкта надання – як діяльність, спрямовану на реалізацію функцій органів публічного управління, яка здійснюється за фактом звернення суб'єкта звернення в межах повноважень органу, уповноваженого на надання конкретної публічної послуги, а з боку суб'єкта звернення – як реалізацію закріплених у нормативно-правових актах його прав.

2. Визначено, що передумовою сучасної організації діяльності із надання публічних послуг можна вважати впровадження та популяризацію терміна «менеджмент» в публічному управлінні. Основним інструментом інтеграції базових послуг в «інтегрований офіс» є затверджений перелік КМУ, але для його реалізації потрібні зміни у відповідних законах, які дозволили б надавати «швидкі» адміністративні послуги і адміністративні послуги адміністратором і/або представником суб'єктів надання адміністративних послуг в «інтегрованому офісі».

3. Розвиток соціальної та сервісно-орієнтованої української держави доцільно вибудовувати шляхом копіювання складових «подібності» вже сформованих сервісних суспільств сучасного світу. Зважаючи на зарубіжний досвід, можна констатувати, що політична влада набуватиме сервісних ознак, що сприятиме забезпеченню потреб кожного окремого громадянина та суспільства в цілому (як споживачів управлінських рішень), призведе до послаблення, а в подальшому – і до знищення нинішньої відчуженості громадськості від політичних інституцій, забезпечить лояльне ставлення до них та почуття обов'язку у виконанні прийнятих ними рішень.

4. В Україні вже сформовано достатньо нормативно-правової бази для забезпечення системи адміністративних послуг; однак наукові дослідження в майбутньому будуть необхідні для оптимізації нормативних актів і поліпшення ефективності процесу надання адміністративних послуг. Розвиток організаційного забезпечення механізму надання послуг на більш високому рівні та урахування тенденцій адміністративно-територіального реформування є важливою частиною роботи, визначеної владним курсом на децентралізацію послуг та формування об'єднаних територіальних громад.

Очікується, що процес систематизації адміністративних послуг на місцевому рівні і їх перегляд для зменшення кількості необхідних послуг значно полегшить роботу суб'єктів надання послуг. Це також спростить взаємодію між споживачами послуг та забезпечить зменшення витрат з бюджетів. В результаті цих заходів можливе покращення іміджу органів публічного управління та збільшення їхньої привабливості для громадян.

5. Проведений дослідження моделей ЦНАПів в Україні виявив, що можна виділити декілька варіантів: ЦНАП в громаді, що складається лише з одного населеного пункту; ЦНАП в громаді, що об'єднує кілька населених пунктів; територіальний підрозділ ЦНАП - як додатковий офіс забезпечує створення не менше двох робочих місць; віддалене робоче місце для адміністратора; мобільний офіс (пересувне робоче місце). Вибір конкретної моделі ЦНАП значно залежатиме від потреб у приміщенні, організації робочих місць та їхнього облаштування, а також від статусу та типу органу місцевого самоврядування населеного пункту. Засади функціонування ЦНАП залишаються сталими: найширший спектр найбільш популярних послуг, розширені години прийому, відкритий простір обслуговування (використання без кабінетів), а також додаткові сервіси (зокрема, можливість оплати зборів за адміністративні послуги безпосередньо в приміщенні ЦНАП або в його непосредствennій близькості).

6. Проведена оцінка надання адміністративних послуг в регіонах України дозволила виявити, що існуюча практика надання адміністративних послуг має низку суттєвих недоліків, на які варто звернути увагу при реформуванні цієї

системи. До найбільш розповсюджених належать такі: неналежне законодавче регулювання питань надання послуг, часто органи, які надають послуги, ставляться до приватної особи як до прохача, виражають свою зневагу до неї.

7. Для покращення роботи Центрів надання адміністративних послуг запропоновано створити веб-сервіси, що зможуть надавати інформацію громадянам України. А також переглянути графік та систему роботи ЦНАПів. Це допоможе вирішити основні проблемні питання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міненко М.А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія / М.А. Міненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 404 с.
2. Фінансово-економічний словник : словник-довідник / кол. авт. : Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. – 164 с.
3. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу /С. Грищенко – К., ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.
4. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. – 333 с.
5. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.
6. Ліпенцев А. В. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність / А. В. Ліпенцев, Ю. М. Жук // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 42. - С. 140–149.
7. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: [http:// zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17).
8. Гринюк Р. Ф. Правове забезпечення інформаційного та технологічного аспекту надання адміністративних послуг / Р. Ф. Гринюк, О. М. Синкова // Часопис Київського університету права. – 2013. – №2. – С. 106-109.
9. Система управління якістю адміністративних послуг : навч. посіб. / упоряд. Є. М. Хриков ; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”. – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2012. – 208 с.
10. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги і їх юридична природа/ Е. Ф. Демський // Юридична наука : наук. юрид. журн. – 2011. – Вип. 1. — С. 79–86.

11. Писаренко Г.М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : Автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Г.М. Писаренко / Одес. нац. юрид. акад. – О., 2006. – 20 с.
12. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. – 2010. – №84. – С.104-107.
13. Чорна В. Г. Поняття та класифікація адміністративних послуг / В. Г. Чорна, І. М. Решетов // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Вип. 3. – Т.2. – С.75-78.
14. Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 № 393/96-ВР // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>
15. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 № 2939-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
16. Петьовка В.В. Окремі проблеми визначення поняття "адміністративна послуга" та шляхи їх вирішення / В. В. Петьовка // Публічне право. - 2013. - № 2. - С. 99-104.
17. Буренко Т. О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні : автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ. К., 2011. С. 20.
18. Гурковський М.П. Реєстраційна діяльність публічної адміністрації : організаційно-правовий аспект : автореф. дис. канд. юрид. наук. : 12.00.07 / М. П. Гурковський. – Л., 2009. – 16 с.
19. Гордєєв В. В. Адміністративні послуги : поняття, сутність та ознаки В. В. Гордєєв, В. Б. Градовий // Науковий вісник Чернівецького університету. – 2010. – Вип. 533. – Сер. : Правознавство. – С. 66-70.
20. Голосніченко І.П., Черненко Л.М. Публічні послуги, що надаються міліцією, їх класифікація та проблема якості / / Наука і правоохорона. - 2008. - №1.

21. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади [Текст] / О. В. Карпенко. — К. : АМУ, 2014. — 408 с.

22. Колтун В. С. Інструменти ефективного надання муніципальних адміністративних послуг органами місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / В. С. Колтун // Наукові праці : наук.-метод. журн. ЧДУ ім. Петра Могили. - Херсон. - 2012. - Режим доступу <http://lib.chdu.edu.ua/index.php?m=10>

23. Ніколаєнко К. В. Види адміністративних послуг в Україні / К. В. Ніколаєнко // Держава і право : зб. наук. пр. — Вип. 38. Юридичні і політичні науки. — К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2007. — С. 319–325.

24. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби. — 2004. — № 3. — С. 11–19.

25. Шаров Ю. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг / Ю. Шаров, Д. Сухінін // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / [редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін.]. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. — Вип. 4 (26). — С. 230–238.

26. Авер'янов В. Б. Державне будівництво та місцеве самоврядування / В. Б. Авер'янов // Зб. наук. пр. — 2002. — Вип. 2. — С. 9 – 10.

27. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р. від 15 лютого 2006 р. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>.

28. Сороко В.М. Діяльність публічної адміністрації з надання послуг українському суспільству : монографія / В. М. Сороко, А. В. Вишневський, О. Г. Рогожин ; за наук. ред. Ю. А. Привалова — К.:НАДУ, 2007с. — 180с.

29. Коліушко І. Б. Управлінські послуги – новий інститут адміністративного права / І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук // Право України [Текст]. — 2001. — № 5. — С. 32-37.

30. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування / Є.В. Болотіна, А.В. Нікітенко // Економічний вісник Донбасу. — 2017. — № 1 (47). — С. 96–100.

31. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції (19 квітня 2018 р.) – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2018. – 334 с.

32. Довідник з питань надання адміністративних послуг (практичний посібник для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг): Довідник / Гутенко Д.В., Каменчук О.М., Маценко М.М., Семеніхін В.О., Андрєєв О.В., Остапенко П.О., Шамрай Н.В., - К., 2018. – 130 с.

33. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу : монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2014. – 404 с.

34. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 28 жов. 2016 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 428 с.

35. Сиволапенко Т.Л. Аналіз сучасного стану організаційно-правового механізму стратегічного управління в сервісно-орієнтованій державі / Т.Л. Сиволапенко // Державне управління: Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». – 2018. - № 2(54) – 46-50 С.

36. Використання технологій "мобільного уряду" в сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід для України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/vikoristannya-tekhnologiy-mobilnogo-uryadu-v-sferi-nadannya-publichnikh>

37. Євсюкова О. В. Запровадження принципів реалізації сервісно-орієнтованої діяльності органів публічної влади в Україні // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf

38. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / Уклад.: О.Ю.Оржель, О.М.Палій, Ю.Д.Полянський, С.М.Гладкова, С.В.Соколик,

П.І.Крайник, Т.О.Гусаченко; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. - К.: Вид-во НАДУ, 2007. - 76 с.

39. Куліш П. Ю. Порівняльний аналіз підходів до публічного управління у сфері міжнародної технічної допомоги [Електронний ресурс] / П. Ю. Куліш // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 8. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1113>.

40. Васильєва Н. В. Досвід естонії у наданні електронних послуг населенню / Н. В. Васильєва. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2013. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5

41. Сиволапенко Т.Л. Аналіз нормативно-правового забезпечення сервісно-орієнтованої держави / Т.Л. Сиволапенко // Державне управління: Держава та регіони: зб. наук. пр. – Х.: м. Запоріжжя – 2018. - № 2. – 170-176 С.

42. Про адміністративні послуги Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17/page2>.

43. Конституція України від 28 червня 1996 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

44. Кодекс України про адміністративні правопорушення. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

45. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

46. Податковий кодекс України, прийнятий 2.12.2010 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

47. Про оподаткування прибутку підприємств. Закон України від 28 грудня 1994 року № 334/94-ВР. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80>

48. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

49. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. Закон України від 15 травня 2003 року № 755-IV. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.

50. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності. Закон України від 6 вересня 2005 року № 2806-IV. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>.

51. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва. Закон України від 21 квітня 2011 року № 3263-VI. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3263-17>

52. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності. Закон України від 19 травня 2011 року № 3392-VI. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3392-17>.

53. Про адміністративні послуги. Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

54. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг. Закон України від 10 грудня 2015 року № 888-VIII. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/888-19>.

55. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг. Указ Президента України від 3 липня 2009 року № 508. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/508/2009>.

56. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні. Указ Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/810/98>

57. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки. Постанова Кабінету Міністрів України 8 червня 2004 р. № 746. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF>.

58. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 липня 2009 р. № 737. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF>.

59. Про затвердження Положення про Державну архітектурно-будівельну інспекцію України. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 липня 2014 р. № 294. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/294-2014-%D0%BF>

60. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2009 р. № 251-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/251-2009-%D1%80>

61. Деякі питання платних державних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2009 р. № 234. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/234-2009-%D0%BF>.

62. Про затвердження Положення про Реєстр адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2009 р. № 532. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/532-2009-%D0%BF>

63. Деякі питання надання державних платних (адміністративних) послуг, видачі документів дозвільного характеру. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 липня 2009 р. № 724. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/724-2009-%D0%BF/ed20090701>.

64. Про заходи щодо упорядкування видачі документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 2009 р. № 526. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/526-2009-%D0%BF>.

65. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про адміністративні послуги». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 682-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/682-2009-%D1%80>

66. Про адміністративні послуги. Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

67. Про затвердження переліку певних дій щодо провадження господарської діяльності або видів господарської діяльності, які не можуть провадитися на підставі подання декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2010 р. № 725. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/725-2010-%D0%BF>

68. Про Реєстр адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2011 р. № 1274. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1274-2011-%D0%BF>

69. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 57. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF>

70. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF>

71. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.

72. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого

2013 р. № 118. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>.

73. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>.

74. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

75. Портал «Бібліотека ЦНАП» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.compet.kh.gov.ua/ukr/administratyvni-posluhy/biblioteka-tsnap>

76. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 90-р від 15 лют. 2006 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – № 7. – С. 376.

77. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, О. Б. Коротич, Н. М. Мельтюхова та ін. [за заг. ред. д.філос.н., проф. В. В. Корженка, к.е.н., доц. Н. М. Мельтюхової]. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 256 с.

78. Вступ до публічного адміністрування : навч. посібн. / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С Кузнеця, 2016. – 382 с.

79. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.me.gov.ua/ Document/EkonomichnaSituatsiia](http://www.me.gov.ua/Document/EkonomichnaSituatsiia)

80. Портал реформи адміністративних послуг // Розвиток мережі ЦНАП за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cnap.in.ua/%d1%80%d0%80/>

81. Офіційний портал Київської міської державної адміністрації // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivcity.gov.ua/>