

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЛОБОДЕНЮК ТИМУР ОЛЕГОВИЧ

УДК 351.86:004:343.32/.34](477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ
В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Т.О. Слободенюк

Науковий керівник – професор кафедри глобальної та національної безпеки,
д.держ.упр., професор Клименко Наталія Григорівна

КИЇВ – 2025

АНОТАЦІЯ

Слободенюк Т.О. Удосконалення публічно-сервісної діяльності держави в контексті європейського досвіду для України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У дисертаційній роботі теоретично обґрунтовано напрями удосконалення публічно-сервісної діяльності держави в контексті європейського досвіду для України щодо надання публічних послуг.

Визначено перспективні тенденції вдосконалення трьох складових публічних послуг (адміністративних, соціальних, житлово-комунальних), модернізація і розвиток яких має сприяти формуванню та становленню в Україні якісно функціонуючої моделі сервісної держави.

Розкрито сучасні тенденції вдосконалення публічних послуг: організаційна модернізація; інтеграція системи надання цих послуг до ринкових умов функціонування і децентралізації системи публічного управління; підвищення якості публічних послуг та унормування критеріїв її оцінки; удосконалення нормативно-правової бази; формування сталого і професійного кадрового потенціалу у сфері надання публічних послуг; формування дієвої інформаційної системи; налагодження реальної взаємодії системи державного регулювання і контролю з громадським та приватним сектором у питанні надання публічних послуг.

Проаналізовано сутність публічно-сервісної держави та понятійний апарат, який розкриває їх зміст і завдання у системі надання публічних послуг.

Розкрито специфіку напрямів модернізації публічного управління в Україні, визначено напрями вдосконалення надання публічних послуг на основі

втілення концепції публічно-сервісної держави, головним призначенням якої є служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг. Визначено структуру комплексного організаційно-правового механізму надання публічних послуг та проаналізовані його складові: інституціональну, організаційно-правову, методологічну і ресурсну, а також принципи, систему правовідносин.

Встановлено, що суб'єкти та посадові особи сфери надання публічних послуг використовують у комплексі і окремо складові цього механізму, від чого залежить функціональний стан моделі публічно-сервісної держави в Україні та гармонійність взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств приватного і громадського сектору у цій суспільній царині.

Доведено, що комплексний механізм становить об'єктивний фактор якості функціонування системи надання публічних послуг в Україні, а його суб'єктивність простежується у тому, що він формується у залежності від інтересів суспільства, певних корпоративних інтересів та інтересів певних прошарків суспільства і інтересів деяких осіб.

Розкрито зміст організаційних та правових механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні у сфері надання адміністративних, соціальних і житлово-комунальних послуг, а також проаналізовано зарубіжний досвід організації, законодавчого забезпечення та функціонування систем надання комплексу публічних послуг.

Доведено, що зарубіжний досвід забезпечення якості публічних послуг ставить перед системою публічних органів влади України певний перелік завдань: удосконалення законодавчої бази у сфері надання якісних публічних послуг населенню; створення альтернативних систем надання публічних послуг; підготовка керівників та фахівців сфери публічного управління із здійснення якісно-орієнтованого формування публічних послуг та їх надання; запровадження інформаційних технологій з метою задоволення потреб громадян і надання їм публічних послуг з використанням електронних мереж; удосконалення системи стимулювання службовців, покращення моніторингу та

оцінки показників їхньої діяльності для підвищення якості надання публічних послуг органами влади.

Доведено, що комплексний механізм функціонування публічно-сервісної держави складається з таких складових: інституціональної складової; організаційно-правових норм; принципів, форм та методів і засобів реалізації сервісної функції держави; правовідносин, які виникають у зв'язку з реалізацією сервісної функції держави; ресурсної складової, оскільки без належного впорядкування кадрового, інформаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення неможливе повноцінне функціонування комплексного механізму.

Запропоновано перспективну модель публічно-сервісної держави в Україні, головною метою якої задоволення потреб громадян і юридичних осіб шляхом надання публічних послуг. Другою метою моделі публічно-сервісної держави має стати оперативність і якість надання публічних послуг, що безпосередньо спроможне забезпечити повсякденне комфортне, безпроблемне життя населення України.

Доведено, що для публічно-сервісної моделі української держави оптимальним варіантом є лінійно-функціональна модель, яка в сучасних умовах є найпоширенішою організаційною структурою, для якої властиві позитивні моменти бюрократичного типу управління. Для цієї моделі властива ієрархія підпорядкування з чисельними горизонтальними і вертикальними зв'язками, але незначною чисельністю управлінських ланок прийняття управлінських рішень, а також лінійно-ієрархічна вертикаль управління та управлінська спеціалізація (адміністративні, соціальні і житлово-комунальні послуги) за функціональними ознаками. Для цієї моделі властива глибока підготовка рішень, планів і проектів та трирівнева система управління. Ця модель є оптимальною для трьох її складових надання публічних послуг: для надання адміністративних послуг – дивізійний тип організаційної системи; для надання соціальних і житлово-комунальних послуг матричний тип організаційної системи.

Дивізійну модель організаційної запропоновано для системи надання адміністративних послуг, адже особливість удосконалення системи організації надання цих послуг полягає у тому, що у перспективі переважну більшість їх (за винятком вузькоспеціалізованих) мають надавати ЦНАПи на рівні місцевого самоврядування, тобто вся лінійка адміністративних послуг має бути сконцентрована у них для подолання монополізму, інформаційної закритості, неоперативності і корупційності процедур відомчого принципу їх надання. ЦОВВ та їх місцеві підрозділи повинні концентрувати відомчу інформацію та співпрацювати завдяки єдиній інформаційній системі з ЦНАПами. Така організаційна специфіка зумовлює дивізійний тип організаційної структури ЦНАП з органами місцевого самоврядування, які фінансують і контролюють їх діяльність та відповідні їх функції реалізуються у взаємодії з ЦОВВ.

Для сфери надання соціальних послуг запропоновано застосовувати матричну організаційну модель, оскільки до їх надання, крім органів публічної влади, залучаються приватні і громадські організації та підприємства, які реалізують соціальні проекти. У ній структура горизонтального проектного менеджменту взаємодіє з функціональною структурою, для якої властива спеціалізація структур, що актуально для великої кількості послуг, надання яких суттєво відрізняються за методологією та технологічними особливостями. Матрична модель якісно і ефективно функціонує за умов підвищеної мінливості середовища, що властиво для сфери надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Для цієї моделі притаманна висока ступень адаптивності, що забезпечується тимчасовим характером функціонування деяких структурних одиниць. У ній діє ефективний механізм координації, а якісне функціонування цілковито залежить від суб'єктивних особливостей та управлінських якостей керівників різних рівнів і підрозділів та чітко розведені контрольно-управлінські функції і функції безпосереднього надання соціальних послуг.

Для сфери надання житлово-комунальних послуг запропоновано застосовувати матричну організаційну модель, якій властива взаємодія трьох організаційних рівнів: органи місцевого самоврядування, управляючі компанії

чи ОСББ та комунальні чи приватні підприємства. Структура горизонтального проектного менеджменту на рівні органів місцевого самоврядування у взаємодіє із звичайною функціональною структурою приватних підприємств, для якої властива спеціалізація структур управління, кожна з яких має значні власні управлінські повноваження. Це важливо для сфери, де існують суттєві методологічні та технологічні відмінності у наданні послуг, де підвищується потреба у фахівцях, які мають високу професійну компетенцію. У матричній структурі управлінська надбудова постійно готова реалізовувати проекти, де система управлінських проектних команд функціонує з мінімальним рівнем ієрархічних зв'язків і децентралізованою владою. Загальне управління перебуває на рівні органів місцевого самоврядування, а елементи функціональної організаційної моделі починається з середнього рівня.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, публічно-сервісна діяльність, публічно-сервісна держава, публічні послуги (адміністративні, соціальні, житлово-комунальні), якість публічних послуг, децентралізація, місцеве самоврядування, демократичне врядування, цифровізація, електронне урядування, менеджмент, імплементація досвіду європейських країн, модель, Європейський Союз.

ANNOTATION

Slobodeniuk T.O. Improving Public-Service Activities of the State in the Context of European Experience for Ukraine. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in the field of knowledge 281 “Public Management and Administration”, specialty 281 “Public Management and Administration”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The dissertation provides a theoretical foundation for improving the state’s public-service activities in Ukraine, taking into account relevant European experience

in the provision of public services. It identifies promising directions for the development of three major components of public services: administrative, social, and housing and communal services. The modernization and further development of these spheres are expected to contribute to the formation and consolidation of a highly functional service-oriented state in Ukraine.

The study reveals current trends in improving public services, including organizational modernization; integration of the public service provision system into market conditions and decentralization of the public administration system; improving the quality of public services and standardizing criteria for their evaluation; improving the regulatory framework; developing a stable and professional public-service workforce; forming an effective information system; and establishing genuine cooperation between the system of state regulation and control authorities and the public and private sectors in the provision of public services.

The analysis focuses on the essential characteristics of the service-oriented state, emphasizing its content and tasks within the public service provision system.

The dissertation clarifies the specific directions of public administration modernization in Ukraine, identifying areas aimed at improving the provision of public services through the implementation of the concept of a service-oriented state, which prioritizes meeting the needs of citizens. The fundamental function of public institutions under this model is to provide high-quality public services.

The dissertation defines and analyzes the components of a comprehensive organizational and legal mechanism for public service provision: institutional, organizational and legal, methodological, and resource components, as well as the underlying principles and the system of legal relations.

Public authorities and officials apply these components both collectively and independently. Their use determines the functional state of Ukraine's public-service model and affects the quality of interaction among government authorities, local self-government authorities, and private and public enterprises involved in service delivery. The study demonstrates that these complex mechanisms involved are crucial determinants of the quality of public service provision in Ukraine. However, their

subjectivity is evident as each mechanism reflects the diverse interests of society, corporate interests, various social groups and the interests of individual stakeholders.

The dissertation examines the organizational and legal mechanisms supporting the public-service model in Ukraine in administrative, social, and housing and communal sectors. Additionally, it analyzes international experiences related to the organization, legislative support, and functioning of public service systems across different countries.

The findings show that international experience in ensuring the quality of public services presents specific tasks for Ukraine's public administration system: improving the legislative framework for the provision of high-quality public services; developing alternative systems for the provision of public services; training of public administration managers and specialists in quality-oriented service design and implementation; introducing information technologies and electronic networks to meet the needs of citizens and expand access to public services; improving the system of incentives for public servants, and strengthening the monitoring and evaluation of their performance to improve the quality of public services.

The dissertation further demonstrates that the complex mechanism of a service-oriented state comprises the following components: institutional structures; organizational and legal norms; principles, forms, methods, and means of implementing the state's service function; legal relations arising in connection with this function; and a resource component, since the proper organization of personnel, informational, material, technical, and financial support is essential for the effective operation of any comprehensive mechanism.

A prospective model of a service-oriented state in Ukraine is proposed. Its primary aim is to meet the needs of citizens and legal entities through the provision of public services, while its secondary goal is to improve the efficiency and quality of these services, thereby ensuring a more comfortable, sustainable everyday life for the population. The dissertation argues that the optimal public-service model for Ukraine is a linear-functional model. Under current conditions, this organizational structure is the most widespread, reflecting the advantages of bureaucratic management. This

model is characterized by a hierarchical system of subordination with multiple horizontal and vertical connections, while maintaining a limited number of management levels involved in decision-making. It also applies a linear-hierarchical vertical structure and management specialization focused on administrative, social, and housing and communal services. It also includes comprehensive decision-making, planning, and project preparation, along with a three-tier management system. This model is optimal because it effectively incorporates three components of public service provision by using a divisional organizational system for administrative services and a matrix organizational system for social and housing and communal services.

The divisional organizational model is recommended for managing administrative service delivery. The unique aspect of enhancing this system is underpinned by the expectation that, in the future, the majority of services – except those requiring highly specialized expertise – will be provided by Centers for the Provision of Administrative Services at the local self-government level. This approach aims to consolidate the entire range of administrative services to counteract monopolization, information opacity, inefficiency, and corruption in the service delivery procedures. Central executive authorities and their territorial subdivisions must consolidate departmental information and cooperate with these centers through a unified information system. The specific organizational features of the Centre for the Provision of Administrative Services define their divisional structure. These centers operate with local self-government authorities, which finance and oversee their activities, while the centers' functions are carried out in cooperation with central executive authorities.

A matrix organizational model is proposed for the provision of social services, as various public authorities, together with private and public organizations and enterprises, participate in implementing social projects. The horizontal project management structure operates alongside the functional structure based on specialization in various areas. Such specialization is essential for organizations offering a wide range of services, as these services often differ significantly in

methodology and technological requirements. The matrix model operates effectively and efficiently under volatile conditions – such as those experienced during martial law – due to its high adaptability and temporary nature of some of its structural units. Its efficiency depends on a well-defined coordination mechanism, and its successful operation relies heavily on the personal qualities and management skills of managers at multiple levels. Additionally, it is essential to have clearly defined control and management functions, as well as clearly articulated service-delivery roles.

A matrix organizational model is also recommended for housing and communal services. This model is formed by interactions among three organizational levels: local self-government authorities, management companies or associations of co-owners of apartment buildings, and communal or private enterprises. The horizontal project management structure within local governments interacts with the functional structure of private enterprises, characterized by a specialized management system with a considerable degree of autonomy. This is particularly important for a sector with substantial technological and methodological diversity and an increasing need for highly skilled professionals. In a matrix structure, the management framework is always prepared to implement new projects, with the project team management system operating under minimal hierarchical constraints and decentralized authority. Overall coordination takes place at the local government level, while elements of a functional organizational model operate at the middle-management level.

Keywords: public administration, public authorities, public-service activities, service-oriented state, public services (administrative, social, housing and communal), quality of public services, decentralization, local governance, democratic governance, digitalization, e-government, management, implementation of European experience, model, European Union.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31(70). № 5. С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/07>.
2. Слободенюк Т. О. Методична основа та організаційна структура публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31(70). № 6. 2020. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.6/13>.
3. Slobodeniuk, T. O. (2021). New trends in improving public service delivery in Ukraine. *Scientific. Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 8(3), 75-83. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.75-83](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.75-83). <https://economics-msu.com.ua/en/journals/tom-8-3-2021>.
4. Слободенюк Т. О. Європейський досвід впровадження в Україні моделі сервісної держави. *Право та державне управління.* 2021. № 1. С. 256-261. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.38>.
5. Slobodeniuk T. Modernisation of the national system of administrative services in Ukraine, caused by the Russian-Ukrainian war. *Development Management.* 2023. Vol. 22, № 4. P. 8-15. DOI: 10.57111/devt/4.2023.08. <https://devma.com.ua/uk/journals/t-21-4-2023>.
6. Слободенюк Т. О. Удосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.19>
7. Слободенюк Т. О. Перспективна модель публічно-сервісної держави в Україні. *Інвестиції: практика і досвід. Державне управління.* 2024. № 18. С. 155-160. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.155>.
8. Слободенюк Т. О. Генезис правових засад формування моделі публічно-сервісної держави в Україні. *Державне будівництво.* 2025. № 2. С. 155-160. <https://periodicals.karazin.ua>.

Статті в іноземних виданнях:

9. Slobodeniuk T. Current problems of service state model functioning in Ukraine. *German International Journal of Modern Science*. 2020. № 19. С. 56-62. DOI: 10.24412/2701-8369-2021-19-2-56-62. URL: <https://dizzw.com/en/%e2%84%9619-october-2021>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Слободенюк Т. О. Досвід надання адміністративних послуг у Швеції, Фінляндії, Нідерландах та Великобританії. Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матеріали щоріч. Всеукр. наук.- практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 травн. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 37-40.

11. Слободенюк Т. О. Організаційно-правові засади сервісної діяльності в Україні. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 07-08 вер. 2018 р. Київ : НАДУ, 2018. С. 414-418.

12. Слободенюк Т. О. Сучасна організаційна практика надання публічних послуг : Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі : Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» (Київ, 25 листоп. 2020 р.) / за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петроє, І. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2020. С. 120-124.

13. Слободенюк Т. О. Новації у наданні адміністративних послуг в м. Києві, зумовлені російсько-українською війною. Конституційний вимір українського цивілізаційного вибору: матеріали IV-го Конгресу парламентаристів до Дня Конституції України (Київ, 28 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2023. С. 67-69. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/da0ed2fb-3d14-439a-9939->

f48ea7aefb34.pdf.

14. Слободенюк Т. О. Концепція сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління в Україні. Відкритий діалог «Добре багаторівневе демократичне врядування в Україні» : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 5 груд. 2023 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 92-94. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2085/files/852d7225-6846-4f21-9cc5-b3a9e6b3f424.pdf>.

15. Слободенюк Т. О. Модель організації надання житлово-комунальних послуг у рамках європейської концепції сервісної держави. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 108-109. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2112/files/6598623b-90b4-4f0e-a02a-33621cdb7e61.pdf>.

16. Слободенюк Т. О. Сервісна модель організації надання соціальних послуг. Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 203-204. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>.

17. Слободенюк Т. О. Цифровізація публічних послуг в умовах воєнного стану. Виклики формування нового світового порядку та шляхи реагування на них: економічний вимір: матеріали круглого столу (Київ, 29 лист. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Г. П. Ситника. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С. 156-159. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2144/files/e5a3658d-2063-47d5-9fe2-2bac8e64ec9a.pdf>.

18. Слободенюк Т. О. Інноваційні підходи до надання публічних послуг. Стійкість та розвиток: публічне управління та інновації: Міжнародний форум. (Львів, 5 берез. 2025 р.). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2025. С. 168-170. URL: <https://lpnu.ua/events/mizhnarodnyi-forum-stiikist-ta-rozvytok-publichne-upravlinnia-ta-innovatsii>.

19. Слободенюк Т. О. Цифровізація соціальних послуг в Україні. Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 6 трав. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 124-125. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2202/files/cc01cdf1-6c15-449b-bbb7-6977e3de8663.pdf>.

20. Слободенюк Т. О. Посилення соціальної стійкості України шляхом інтеграції сервісного підходу у сферу соціального захисту. Виклики національній безпеці України: соціальний вимір: матеріали круглого столу (Київ, 11 листоп. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Г. П. Ситника, Н. Г. Клименко. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2025. С. 107-109. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2265/files/8cc73909-8398-473e-b500-e6a4d545fbea.pdf>.

21. Слободенюк Т. О. Розвиток публічно-приватного партнерства у сфері надання публічних послуг як чинник підвищення національної резиліентності. Національна стійкість (резиліентність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 838 с. С. 807-811. URL: <https://nung.edu.ua/department/kafedra-publichnoho-upravlinnya-ta-administruvannya/konferentsiyi>.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	17
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ	29
1.1. Сутність та поняття публічно-сервісної держави	29
1.2. Наукові підходи дослідження публічно-сервісної діяльності держави	36
1.3. Методична основа та організаційна структура публічно-сервісної діяльності держави	47
Висновки до розділу 1	58
РОЗДІЛ 2 ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	60
2.1. Досвід впровадження публічно-сервісної діяльності у європейських країнах	60
2.2. Становлення та розвиток правових засад формування публічно-сервісної держави в Україні	83
2.3. Сучасна практика надання публічних послуг та проблеми функціонування публічно-сервісної держави в Україні	113
Висновки до розділу 2	141

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ	141
3.1. Запровадження перспективної моделі публічно-сервісної держави в Україні	145
3.2. Напрями удосконалення організаційно-правових засад надання публічних послуг в Україні	160
3.3. Підвищення ефективності механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні	178
Висновки до розділу 3	194
ВИСНОВКИ	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ	238

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- АТ – акціонерне товариство
- ВВП – валовий внутрішній продукт
- ВІЛ – вірус імунодефіциту людини
- ВПК – військово-промисловий комплекс
- ВР України – Верховна Рада України
- ДЗК – Державний земельний кадастр
- ДП – державне підприємство
- ДСТУ – Державні стандарти України
- ЕЦП – технологія електронного цифрового підпису
- ЄДАПС – Єдина державна автоматизована паспортна система
- ЄДР – Єдиний державний реєстр
- ЄС – Європейський союз
- ЄС eIDAS (від англ. electronic IDentification, Authentication and trust Services) – регламент ЄС про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій у межах внутрішнього ринку ЄС
- ЖКГ – житлово-комунальне господарство
- ЗМІ – засоби масової інформації
- ІЕП НАН України – Інститут економіки промисловості Національна академія наук України
- ІКТ – інформаційно-комунікативні технології
- КЕР-центри – Центри обслуговування громадян
- МВС України – Міністерство внутрішніх справ України
- НАІС – Національна автоматизована інформаційна система
- ОМС – орган місцевого самоврядування
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- ОТГ – об'єднані територіальні громади
- РАЦС – Реєстрація актів цивільного стану
- РДА – районна державна адміністрація

- УБД – учасник бойових дій
- УСББ – об'єднання співвласників багатоквартирного будинку
- УСЗН – Управління соціального захисту населення
- УТОГ – Українське товариство глухих
- УТОС – Українське товариство сліпих
- ТГ – територіальна громада
- ФОП – фізична особа-підприємець
- ФРН – Федеративна республіка Німеччини
- ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг
- ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади
- E-SOCIAL – Єдина інформаційно-аналітична система управління соціальною підтримкою населення України
- ID-картки – ідентифікатори паспортів
- ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація із стандартизації)
- TACIS – Програма TACIS (Tacis Programme, аббревіатура від англ. Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States – «Технічна допомога для СНД») – програма ЄС на допомогу новим незалежним державам Східної Європи і Центральної Азії (колишні республіки Радянського Союзу, крім країн Балтії) у перехідний період.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні зміни соціально-економічних і політико-правових відносин в Україні та їх демократизація формують нові умови надання публічних послуг на основі втілення концепції публічно-сервісної держави. Адміністративно-територіальна реформа на фоні євроінтеграційних процесів вимагає чіткого визначення механізму впровадження сервісного підходу у публічному управлінні та упровадження методів та технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг.

Саме тому, одним із пріоритетних напрямів модернізації публічного управління в Україні є вдосконалення надання публічних послуг на основі втілення концепції публічно-сервісної держави, яка передбачає зміну підходу до управління у публічному секторі та трансформацію відносин між публічними органами і громадянами. Головним призначенням держави стає служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам та юридичним особам.

Впровадження в Україні механізмів, методів та принципів публічно-сервісної концепції держави зумовлює необхідність реалізації технології електронного урядування та електронної (цифрової) демократії. Сервісна оптимізація управлінських структур ґрунтується на мережевій методології, яка є провідним принципом організації управлінського процесу у сферах надання публічних послуг.

Особливості функціонування органів публічної влади у сфері надання публічних послуг населенню, значною мірою, обумовлюються рівнем розвитку демократії в державі, станом захисту інтересів громадян та задоволення потреб, належною здатністю суб'єктів публічно-сервісної держави адекватно реагувати на суспільно-трансформаційні зміни.

Саме тому, нагальна потреба розвитку сервісної функції держави є сучасною тенденцією трансформації соціально-економічних і політико-правових відносин в Україні, що вимагає вирішення триєдиної проблеми:

- управлінської, зумовленої потребами змін взаємодії і координації публічних інституцій щодо забезпечення якості надання публічних послуг на регіональному та місцевому рівнях;

- гармонізації формування моделі сервісної держави з реформою децентралізації публічної влади та управління;

- якісної зміни комплексного організаційно-правового механізму надання публічних послуг.

Науковцями і практиками приділено значну увагу дослідженням публічно-сервісної держави та упровадження методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості надання публічних послуг. Понятійний апарат досліджувати А. Бондаренко [9], Н. Васильєва [15], М. Дзевелюк [67], Т. Запорожець [84, 86], О. Євтушенко [77], О. Карпенко [97-98], Т. Коршун [107], О. Кузьменко [110], Т. Сиволапенко [254]; механізмам функціонування публічно-сервісної держави приділяли увагу засновник теорії «нового публічного менеджменту» Р. Бен [313]; сервісні інструменти публічного управління аналізували К. Лайел, Т. Папайоанну, Дж. Сміт [322], а також вітчизняні дослідники: О. Делія [30], В. Дзюнзюк, Н. Мельтюхова [289], Н. Обушна [148, 150], Г. Одінцева [289], Т. Безверхнюк [3], А. Колодій [103], А. Рачинський [246], Є. Таран [284], Ю. Шаров та І. Чикаленко [305-308]; інформаційним технологіям в контексті дослідження функціонування сервісної держави приділяли увагу Й. Масуда, Р. Даль, С. Туронок, П. Клімушин, А. Серенок, Е. Коррадо, Ч. Файєрстоун, Л. Гроссман, А. Бобров, Б. Барбер, А. Етціоні, А. Рачинський, О. Титаренко [248], С. Чукут [87].

Результати досліджень різних аспектів публічно-сервісної діяльності держави відображені у працях вітчизняних науковців, серед яких: М. Дзевелюк [67], Н. Васильєва та О. Васильєва [244], О. Євтушенко [77], П. Клімушин і Д. Спасібов [101], Т. Коршун [107], В. Місюра [143], О. Пархоменко-Куцевіл [157-158], В. Плющ [163], А. Соколов [275], В. Сороко [277], Є. Таран, В. Фостікова [286], І. Хожило [297], Л. Щербаківська [311], Ю. Шаров [306, 308]; досвід країн ЄС щодо впровадження сервісної держави вивчали

І. Бригіневич [10], О. Буханевич [13], І. Венедіктова [17], О. Власенко [19], Ю. Даншина [29], О. Євсюкова [76], К. Ємельяненко [112], О. Жадан [78], С. Жарая [79], Д. Жерліцин [80], Ю. Жук [81], А. Іщенко, Н. Литвин [94], В. Ладиченко, Є. Легеза [115], М. Лахижа [113], А. Лис [119], Я. Михайлюк [124], А. Піляй [160], К. Пірч [161], П. Прокоп [241], М. Репецька [252], О. Кахович, Л. Тимченко [99], А. Попок [165], В. Телицька [287], О. Тюріна [293], О. Циганов [300], О. Чернеженко [303], Н. Шамрай [304], О. Штефан [310]; нормативно-правову основу формування публічно-сервісної держави в Україні вивчали Л. Білозір [7], О. Євтушенко [77], А. Капуловський [96], О. Карпенко [97], Є. Легеза [114], Ю. Соломко [276].

Водночас, сьогодні досить актуальним залишається питання визначення напрямів удосконалення організаційно-правових засад впровадження сервісної діяльності держави в контексті досвіду європейських країн для України в умовах децентралізації. Також актуальним питання є забезпечення взаємодії органів виконавчої влади і місцевого самоврядування у сфері надання публічних послуг, які б якісно та ефективно працювали в умовах соціально-економічної кризи та запровадження воєнного стану в Україні.

Разом з тим варто зазначити, що в даному дослідженні в якості публічних послуг розглядаються лише адміністративні, соціальні та житлово-комунальні послуги. Освітні, медичні, інформаційні послуги та соціальний захист потребують окремого дослідження щодо формування сервісних функцій держави.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилося в рамках науково-дослідної роботи кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою Національної академії державного управління при Президентові України за темою: «Входження України до Європейського та Євроатлантичного просторів як гарантія забезпечення національної безпеки» (№ ДР 0119U101583) у процесі виконання якої здобувачем було досліджено питання тенденцій інформаційно-аналітичного супроводження оцінювання ефективності публічного управління

в сфері надання адміністративних, соціальних і житлово-комунальних послуг щодо вдосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в умовах євроінтеграції та соціально-економічної і політичної кризи в Україні.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні напрямів удосконалення публічно-сервісної діяльності держави в контексті європейського досвіду для України щодо надання публічних послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- з'ясувати сутність публічно-сервісної держави та комплексного механізму її публічно-сервісної діяльності;
- розкрити особливості методологічних і організаційних аспектів публічно-сервісної діяльності держави;
- узагальнити досвід впровадження публічно-сервісної діяльності в країнах Європи та визначити перелік завдань, які ставить перед системою публічних органів влади України його впровадження щодо забезпечення якості публічних послуг;
- визначити напрями удосконалення надання публічних послуг і складових комплексного механізму публічно-сервісної діяльності держави;
- обґрунтувати перспективну модель функціонування публічно-сервісної держави в Україні.

Об'єкт дослідження – публічно-сервісна держава.

Предмет дослідження – напрями удосконалення публічно-сервісної діяльності держави в Україні в контексті європейського досвіду щодо надання публічних послуг.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали сучасні загальні та спеціальні методи наукового пізнання. Їх застосування обумовлюється системним підходом.

За допомогою логіко-семантичного методу досліджено понятійний апарат (підрозділ 1.1), визначено сутність механізмів публічно-сервісної діяльності держави в умовах децентралізації. Системно-аналітичний метод сприяв аналізу

сучасних наукових підходів дослідження функціонування цих механізмів, з урахуванням сучасних трансформаційних процесів та зважаючи на формування нової сервісної функції держави в Україні (підрозділ 1.2). Системно-структурний метод використаний при дослідженні сучасної методичної основи та організаційної структури публічно-сервісної діяльності держави та виявлення їх недоліків (підрозділ 1.3). Метод моделювання, системного-структурного аналізу та порівняльно-статистичний методи застосовані при вивченні іноземних моделей і досвіду функціонування моделі публічно-сервісної держави у сфері надання публічних послуг (підрозділ 2.1). Метод аналізу виявився доцільним при вивченні нормативно-правові основи формування публічно-сервісної держави в Україні у сфері надання публічних послуг (підрозділ 2.2). Порівняльно-функціональний метод та аналіз використовувались при виявленні особливостей сучасної організаційної практики надання публічних послуг та актуальних проблем функціонування моделі публічно-сервісної держави в Україні (підрозділ 2.3), а також сучасних тенденцій розвитку у цій сфері (підрозділ 3.1) та засад удосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні (підрозділ 3.2). Метод моделювання, системного-структурного аналізу застосований при розробці перспективних моделей організації надання адміністративних, соціальних, житлово-комунальних послуг та вдосконалення моделі публічно-сервісної держави в Україні (підрозділ 3.3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає теоретичному обґрунтуванні напрямів удосконалення публічно-сервісної діяльності держави в Україні в контексті європейського досвіду щодо надання публічних послуг.

Зокрема, у дисертаційній роботі:

уперше:

– запропоновано перспективну модель публічно-сервісної держави в Україні, яка, на відміну від існуючих, складається з системи моделей для надання адміністративних, соціальних та житлово-комунальних послуг, а саме:

а) дивізійна модель організаційної системи надання адміністративних послуг, передбачає розширення функціональних обов'язків та можливостей системи ЦНАП, і має будуватись на рівні органів місцевого самоврядування, з налагодженням взаємодії цієї системи з відповідними органами виконавчої влади, що обумовлюється всією лінійкою адміністративних послуг (крім вузькоспеціалізованих), яка має сконцентруватись на подоланні монополізму, інформаційної закритості, неоперативності і корупційності процедур відомчого принципу їх надання;

б) матрична модель організаційної системи надання соціальних послуг сфери для чіткого розведення контрольно-управлінських функцій і функції безпосереднього надання соціальних послуг, яка якісно та ефективно функціонує за умов підвищеної мінливості середовища, що властиво для цієї сфери в умовах глибокої соціально-економічної та політичної кризи українського суспільства, адже вона прилаштована для високого ступеню адаптивності, що забезпечується тимчасовим характером функціонування деяких структурних одиниць;

в) матрична модель організаційної системи надання житлово-комунальних послуг, яка сприяє потребам взаємодії трьох організаційних рівнів: органів місцевого самоврядування, управляючих компаній чи ОСББ та комунальних або приватних підприємств і враховує існуючі суттєві методологічні та технологічні відмінності у наданні послуг, підвищенні потреби у фахівцях, які мають високу професійну компетенцію;

г) лінійно-функціональна модель організаційної системи сервісної держави в Україні, для якої властива лінійно-ієрархічна вертикаль управління та управлінська спеціалізація (адміністративні, соціальні і житлово- комунальні послуги) за функціональними ознаками, а також можливість підготовки рішень, планів, проєктів та трирівнева система управління трьома сферами надання публічних послуг.

Удосконалено:

– теоретичний підхід до оцінки можливостей використання

європейського досвіду щодо формування в Україні механізмів функціонування публічно-сервісної держави залежно від особливостей формування органів регіонального і місцевого управління у процесі реформи децентралізації системи управління, з урахуванням місцевих особливостей управлінської культури, суспільних потреб та ресурсів;

– теоретичний підхід до обґрунтування комплексного механізму функціонування сервісної держави в Україні у сфері надання публічних послуг. Запропонований комплексний механізм є об'єктивним фактором якості системи надання публічних послуг в Україні. Його суб'єктивність простежується у тому, що він формується не лише у залежності від інтересів суспільства, а й залежить від певних корпоративних інтересів і інтересів певних прошарків суспільства та окремих осіб;

дістали подальшого розвитку:

– обґрунтування напрямів удосконалення надання адміністративних, соціальних і житлово-комунальних послуг в Україні на основі узагальнення досвіду європейських країн: організаційна модернізація; інтеграція системи надання послуг до умов ринку та децентралізації системи публічного управління; підвищення якості надання публічних послуг та нормативне закріплення критеріїв її оцінки; удосконалення нормативно-правового забезпечення надання публічних послуг; кадрове забезпечення підготовленими фахівцями у сфері надання публічних послуг; формування дієвої інформаційної системи; налагодження дієвої взаємодії системи державного регулювання і контролю надання публічних послуг з громадським та приватним сектором;

– систематизація положень та ідей, що містяться в наукових працях зарубіжних і вітчизняних дослідників з проблем розбудови та вдосконалення сервісної функції держави у сфері надання публічних послуг; проблем розроблення, реалізації, оцінювання і корекції політики у сфері надання публічних послуг; структури комплексного механізму функціонування публічно-сервісної держави в Україні та тенденцій її організаційно-структурної реалізації.

Практичне значення дисертації. Основні теоретичні положення та конкретні пропозиції, що містяться у дисертації можуть бути використані для вирішення наукових і практичних завдань щодо підвищення ефективності публічного управління в Україні у сфері надання публічних послуг у регіонах і на місцях, зокрема:

- у діяльності центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

- при удосконаленні нормативно-правового забезпечення державних, галузевих програм, стратегій, концепцій надання публічних послуг у регіонах і на місцях в Україні;

- у якості методологічної основи роботи центральних органів виконавчої влади, органів виконавчої влади в регіонах і на місцях, органів місцевого самоврядування (комітетів, комісій, адміністрацій, інспекцій, служб);

- у науково-дослідній та викладацькій роботі, зокрема при написанні підручників, навчальних і методичних посібників, розробці навчальних програм професійного навчання державних службовців.

Практичну значущість одержаних результатів дисертаційного дослідження підтверджує їх використання в діяльності:

- Державного підприємства «Документ» при розробці відомчих нормативно-правових актів щодо якості обслуговування громадян в питаннях оформлення закордонного паспорту, ID-карток, документів на виїзне оформлення, посвідки на тимчасове та постійне проживання, послуг щодо проставлення апостилю (акт про впровадження від 10.03.2021 р. № 56);

- Центру надання адміністративних послуг Оболонської РДА при розробці відомчих нормативно-правових актів щодо якості обслуговування громадян в питаннях: надання послуг категорії «громадянство», надання послуг категорії «комунальне господарство», надання послуг категорії «житлові питання», надання послуг категорії «Охорона природних ресурсів», надання послуг категорії «захист прав дитини» (акт про впровадження від 14.04.2021 р. № 74);

– комунального підприємства Київської обласної ради «Готово» (КП КОР «ГОТОВО») при розробці відомчих нормативно-правових актів щодо якості обслуговування громадян в питаннях страхування, послуг паспортного оформлення, консультаційних послуг, письмового нотаріального перекладу, апостилювання документів, проведення заходів (акт про впровадження від 11.05.2021 р. № 81);

– Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, зокрема щодо дослідження досвіду впровадження публічно-сервісної діяльності у країнах Європейського Союзу та визначення завдань, які ставить перед системою публічних органів влади України його адаптація та впровадження у практичну діяльність надавачів публічних послуг (довідка про впровадження від 20.11.2025 р. № 96/0/94-25);

– Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка у навчальному процесі під час викладання дисципліни «Державне регулювання господарської діяльності в контексті забезпечення національної безпеки» ОПП «Стратегічний менеджмент у сфері національної безпеки» за спеціальністю 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» (акт про впровадження від 05.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею автора. Основні ідеї та розробки, здійснені у рамках дисертаційного дослідження, зокрема, що характеризують наукову новизну, практичне значення та одержані результати, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні ідеї, положення, теоретичні та практичні результати, а також загальні результати дослідження було представлено на науково-практичних конференціях і науково-методологічних семінарах та круглих столах: Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку (Київ, 25 травн. 2018 р.); Публічне управління та публічна служба в Україні (Київ, 07-08 вер. 2018 р.); Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі (Київ, 25 листоп. 2020

p.); Конституційний вимір українського цивілізаційного вибору (Київ, 28 черв. 2023 р.); Відкритий діалог «Добре багаторівневе демократичне врядування в Україні» (Київ, 5 груд. 2023 р.); Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи (Київ, 9 трав. 2024 р.); Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект (Київ, 18 черв. 2024 р.); Виклики формування нового світового порядку та шляхи реагування на них: економічний вимір (Київ, 29 лист. 2024 р.); Стійкість та розвиток: публічне управління та інновації (Львів, 5 берез. 2025 р.); Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України (Київ, 6 трав. 2025 р.); Виклики національній безпеці України: соціальний вимір (Київ, 11 листоп. 2025 р.); Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.).

Публікації. Загальні положення та зміст дисертації відображено у 21 публікації, зокрема в 8 статтях у наукових фахових виданнях категорії «Б», 1 – у міжнародному науковому виданні, 12 тезах доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій, семінарів та круглих столів, форумів, у тому числі міжнародних.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 268 сторінок, з них 183 сторінок основного тексту. Дисертація містить 5 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 333 найменування, з них 22 іноземних.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

1.1. Сутність та поняття публічно-сервісної держави

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та їх широке впровадження в усі сфери людської діяльності призвів до формування цифрового суспільства. Його становлення поставило перед державою нові завдання та орієнтири розвитку. Це призвело до створення в Україні нових органів влади для підвищення ефективності публічного управління, зокрема шляхом цифровізації.

Одним з таких органів є Міністерство цифрової трансформації України. Поряд з цим розвиваються інститути громадянського суспільства, які активно долучаються до управління державою. Всі ці процеси потребують належного наукового супроводу забезпечення функціонування публічно-сервісної держави в Україні та захисту прав і свобод людини.

Адже базовою складовою системи прав і свобод людини є право особистості на послуги з боку держави [97, с. 84]. Саме тому їх забезпечення та подальша соціалізація української держави нерозривно пов'язані з питанням переосмислення функцій органів виконавчої влади відповідно до тенденцій суспільного розвитку. У зв'язку із цим виникає потреба у чіткому визначенні понятійного апарату досліджуваної проблематики, яка стосується публічно-сервісної діяльності держави.

Для цього з'ясуємо зміст поняття «публічне», яке перебуває у синонімічному ряду з поняттями «публічне управління», «публічна політика», «публічна держава».

Сучасне розуміння понять «приватного» і «публічного» успадковане від римлян. Саме вони виокремлювали два «світи»: «світ» публічний – *res publica* і «світ» приватний – *res privata* [16, с. 23].

Поняття «публічний» визначає аспекти людської діяльності, які вимагають урядового чи соціального регулювання, або їхніх спільних дій.

М. Вебер зазначав, що державне управління розвинулось як засіб задоволення суспільного інтересу за допомогою нейтрального класу «суспільних службовців». У зв'язку із цим твердженням В. Парсонс робить висновок, що публічна бюрократія відрізняється від тієї, що існувала в приватному секторі тим, що вона була вмотивована на захист «національних інтересів», а не приватних [16, с. 26].

В контексті вищевикладеного А. Массей визначає показники відмінності публічного сектору:

- він спрямований на розв'язання більш складних і неоднозначних завдань;
- до нього залучено більше людей із широким діапазоном мотивацій;
- має справу із забезпеченням можливостей чи здатностей;
- до його функцій належить компенсація ринкових невдач;
- переважно приймає участь у заходах символічного значення;
- пов'язаний із більш чіткими стандартами зобов'язань та легальності;
- має більше можливостей реагувати на проблеми справедливості;
- повинен діяти чи намагатись діяти в інтересах суспільства;
- повинен забезпечувати мінімальний рівень державної підтримки, вищий за той, який вимагається у приватному виробництві [323, с. 15].

Водночас, порівняння публічного сектору з приватним слід сприймати із застереженням. Адже у приватному секторі існує прямий зв'язок між комерційним успіхом і стандартом обслуговування споживачів. Становище публічного сектору складніше і в багатьох аспектах суттєво відмінне, адже природа послуг та спосіб їх надання не диктується ринком. Баланс між публічними очікуваннями і рівнем послуг визначається на основі політичних суджень стосовно економічних та соціальних пріоритетів. Все це свідчить про те, що у виконавців функцій суспільної служби є професійні обов'язки робити це на рівні найвищих стандартів, маючи певний рівень ресурсів, і саме цього

повинні досягати публічні службовці. Існує відмінність і співвідношення між державною і публічною владою та державною і публічною політикою. Адже в умовах демократії, коли рівень розвитку громадянського суспільства достатньо високий, державна влада поступається частиною своїх повноважень на користь органів місцевого самоврядування, і у цьому випадку має сенс говорити про «публічну владу» як поєднання державної влади і громадського самоуправління. У такому контексті публічна політика є ширшим поняттям, оскільки воно охоплює не лише державну політику, а й політику, яку здійснюють, або можуть здійснювати, недержавні організації, об'єднання державних органів і громадських організацій, або приватні структури чи агенції.

На відміну від тоталітарного режиму, у демократичному суспільстві неурядовий сектор суспільного життя відіграє суттєву роль в ініціюванні, розробці та впровадженні політики в інтересах окремих груп населення, регіонів чи всієї нації у цілому, що характеризує його публічність. Тому вживання терміну «публічна політика» є більш узагальнюючим порівняно з терміном «державна політика» [32].

Наявність і розвиненість горизонтальної складової перетворює державну політику на публічну політику. Тобто таку політику, яка виробляється колективними зусиллями і реалізується через врахування всіх легітимних інтересів суспільства шляхом організації суспільного діалогу і безпосередньої взаємодії влади та суспільства. Вироблена таким чином політика потребує і якісного нового підходу для її реалізації та впровадження, що обумовлює пошук та використання сучасних технологій управління.

У посткомуністичних країнах про розвинене громадянське суспільство говорити не доводиться, і фактично публічна політика ототожнюється з політикою державною. Але незалежно від різниці у термінології, метою цієї політики має бути задоволення інтересів суспільства у цілому, розв'язання нагальних і перспективних проблем, забезпечення розвитку складових суспільної діяльності (економіки, політики, соціальної сфери тощо).

Поняття «публічне управління» стало поширеним тоді, коли державних службовців почали сприймати як функціонерів, які залучені до раціонального задоволення суспільних інтересів.

Термін «публічне управління» (public management), що змінив термін «публічне адміністрування» (public administration), й уперше був використаний у 1972 р. Д. Кілінгом (Великобританія) у науковій праці «Management in Government», в якій визначалося, що «публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [148, с. 53].

Існує низка визначень публічного управління, які, не претендуючи на універсальність, фокусують увагу на його певних особливостях, доречних у конкретних контекстах. Наприклад, публічне управління (у широкому сенсі) – це владний вплив на життєздатність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та ін.) з метою досягнення цілей суспільного розвитку; це пошук найкращого способу використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку, спільно організований урядом, представницькою владою та громадянським суспільством [288, с. 10].

Існує велика кількість визначень публічного управління, що розкривають різні його риси. Проте виходячи з їх множини, можна констатувати: публічне управління як об'єкт наукового пізнання є складним та багатоплановим утворенням, основою якого є концепція, що впливає із тісного взаємозв'язку політики та права, управління і влади, політичної системи та суспільства загалом, а також взаємодії суспільства з різними елементами соціальної системи [288, с. 13].

Його сутність може визначатися як триєдиний феномен: діяльність державних службовців і політиків; структури та процедури органів державної влади; системне вивчення діяльності, структур і процедур, що об'єднуються терміном «публічне управління» [159, с. 18].

Отже, поняття «публічне» – визначає якісну характеристику таких суспільних явищ, як управління та політика, і суспільних феноменів, як влада і держава. Їх якість виражається мірою відображення і відстоювання суспільних інтересів. Чим більше відображає і відстоює держава у своїй політиці та управлінні суспільний інтерес, тим більш вони публічні, чим менше – тим менше вони публічні. Інакше кажучи, у разі, коли державна влада у своїй політиці та управлінні відображає і відстоює інтереси більшості верств населення, тим більш її політика та управління публічні, чим значно вужчих соціальних прошарків, тим менш публічні. Для переосмислення взаємовідносин держави та суспільства щодо забезпечення та реалізації потреб кожного громадянина, визначення основних ознак публічно-сервісної держави, потрібно чітко визначитись з термінами «публічно-сервісної держави» та «механізми публічної держави», які відсутні у вітчизняному законодавстві. Сервісна ідея розвитку державної системи ґрунтується на класичній економічній взаємодії: «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність державних інститутів пов'язана з ефективністю виявлення, моделювання та реалізації індивідуальних і групових інтересів та потреб [254, с. 356]. У зв'язку із цим вагомим є поняття «публічних послуг», до яких належать всі послуги, що надаються публічним (державним та самоврядним) сектором або іншими суб'єктами за рахунок публічних коштів. Державні та муніципальні послуги, разом узяті, складають сферу публічних послуг [110].

Для реалізації публічно-сервісної державної політики застосовуються всі класичні функції державного управління, адже їх ототожнюють із функціями управлінських послуг органів влади [98].

У вітчизняній науці існує декілька тлумачень поняття «публічно-сервісна держава». Зокрема, О. Євтушенко вважає, що публічно-сервісна держава – особлива політична форма організації публічної влади, яка володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання публічних послуг індивідам, а також система соціально-правових гарантій гідного життєзабезпечення людини, її прав і свобод [77].

Проте з його тлумачення не зрозуміло, у чому полягає особливість політичної форми організації публічної влади у публічно-сервісній державі; також викликає питання, що це за спеціальний апарат управління, відмінний від органів влади, які опікуються соціальними питаннями в державах, які не кваліфікуються як органи «соціально-орієнтованої держави». Т. Сиволапенко формулює це поняття, погоджуючись із тлумаченням О. Карпенка, що «сервісно-орієнтована держава – це суспільні відносини, які спрямовані на державну політику надання управлінських послуг (або сервісно-орієнтовану державну політику), як цілеспрямований курс дій органів влади та сукупність засобів (механізмів, інструментів, важелів, способів), які вони практично реалізують для створення, забезпечення, функціонування, та розвитку сервісної держави (впровадження механізмів взаємодії суб'єктів і об'єктів надання державних і муніципальних сервісів» [254, с. 356].

Проте, на нашу думку, не можна цілковито погодитись з таким визначенням, адже до нього існує декілька зауважень: *по-перше*, держава – це не суспільні відносини, а механізм їх регулювання; *по-друге*, суспільні відносини не стільки спрямовані на державну політику, а формують її для того, щоб вона забезпечувала комфортні умови функціонування представників суспільства у цих відносинах; *по-третє*, не можна погодитись із тавтологією стосовно того, що публічно-сервісна держава – це цілеспрямований курс органів влади «для створення, забезпечення, функціонування, та розвитку сервісної держави», тобто сервісно-орієнтована держава призначена для формування умов функціонування публічно-сервісної держави.

На нашу думку варто погодитись з Т. Коршуном, що соціально-орієнтована держава – це концепція, яка зазначає, що основним призначенням держави і основною вимогою до ефективного результату її діяльності має бути зручність користування послугами, які вона надає своїм громадянам [107, с. 55].

Адже, як зазначає А. Бондаренко, публічно-сервісна концепція держави і державного управління – це сучасне розуміння соціального призначення держави, відповідно до якого пріоритетним завданням демократичного

врядування є служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій – надання публічних послуг. У межах сервісної концепції державного управління державна влада розуміється як «постачальник послуг», система державного управління – як організація з надання таких державних (публічних) послуг, а громадяни – їх замовники і споживачі. За цією концепцією відбувається новий розподіл прав, обов'язків та відповідальності між громадянським суспільством і державою [9, с. 10].

Водночас, ми не поділяємо думку М. Дзевелюка, який стверджує, що у сучасних умовах відбувається демонополізація держави за всіма її функціональними призначеннями, внаслідок чого формується публічна конкуренція «між державою та іншими соціальними структурами», які можуть здійснювати ті ж функції, але більш ефективно і раціонально в економічному та організаційному аспекті. На його думку, саме завдяки цій конкуренції в сучасних умовах реалізується публічно-сервісна модель держави.

Суперечливість цього твердження полягає у тому, що органи державної влади за своїм нормативно-статусним положенням не повинні отримувати прибуток від послуг, які надаються членам суспільства, інакше всі інші «соціальні структури» рано чи пізно в основу своєї діяльності, навіть соціального спрямування, поставлять питання отримання прибутку [67, с. 60].

Яскравим прикладом надання таких послуг недержавною структурою є консорціумом ЄДАПС, якому держава делегувала комплекс організаційних, нормативно-правових, технічних та інших засобів, спрямованих на інформаційне забезпечення ідентифікації та обліку громадян в Україні. Ця функція держави перетворилась у низку бізнесових проектів і відкрила простір для широкого застосування корупційних схем. Така тенденція є неприпустимою, оскільки держава, як управлінський механізм, ніколи не створювалась як бізнес проект. Держава – це соціально-політичний механізм регулювання суспільних відносин і захисту їх від внутрішніх та зовнішніх посягань. Саме з цією метою суспільство створює і утримує її за свої податки. Будь-яка інша господарська діяльність спрямована на отримання приватного

прибутку. Саме завдяки різним цілям держави та інших соціальних структур між ними не може бути конкуренції, адже вона обов'язково перетвориться через посередництво стейкхолдерів (зацікавлених сторін) у корупційний механізм використання бюджетних коштів чи публічних ресурсів в інтересах групи зацікавлених приватних осіб. Оскільки держава є суверен у своїй функціональній діяльності, саме тому вона не повинна конкурувати у наданні своїм громадянам притаманних виключно їй публічних послуг. Це, аж ніяк, не применшує сервісної сутності функціонування держави у взаємовідносинах із громадянами. Okремо варто відзначити досить поширену в західних теоріях концепцію публічної цінності (у контексті напpямy «New Public Management»), яку можна розглядати як продукт, створений не стільки державою, скільки самим суспільством. При цьому держава за роллю є виконавцем волі громадськості. Певною мірою це призначення можна порівняти з роллю сфери обслуговування, де громадськість – споживач послуг (клієнт), а держава – постачальник послуг (сервіс) [24].

Отже, в Україні, як і в багатьох країнах світу відбувається переосмислення сутності та призначення держави як соціально-політичного механізму регулювання суспільних відносин, основною стратегічною метою якої має бути добробут громадян, що передбачає не управління суспільством, а формування суспільних відносин, які б дозволяли всім членам суспільства «зручно та комфортно» займатись будь-яким продуктивним видом діяльності і задовольняти всі свої соціальні потреби. Саме для реалізації цієї мети держава має застосовувати свою сервісну функцію для якісного надання публічних послуг громадянам, які є не прохачами, а їх споживачами.

1.2. Наукові підходи дослідження публічно-сервісної діяльності держави

Проблематика дослідження сервісної політики, механізмів публічно-сервісної діяльності держави, надання нею послуг як основної мети нового

державного управління (New Public Management) у зарубіжній теорії державного управління сформувалась у 80-90-ті рр. ХХ ст. і донині справляє визначальний вплив на сучасну теорію й практику державного управління.

Новий державний менеджмент не становить єдину концепцію. Швидше, це об'єднання пропозицій щодо реформування державного управління навколо ідеї наближення менеджменту у державному секторі до методів, прийнятих у бізнес-середовищі. Інакше кажучи – новий державний менеджмент – це ринкова модель державного управління. Іноді цю модель називають «новий менеджеризм», – ідеї якого здебільшого виникли у приватному секторі та витіснили концепції традиційного адміністративно-державного управління. Поряд із цим використовується і третій термін – «нове публічне управління».

Мета цієї моделі полягає у перегляді принципів бюрократичної організації управління та організаційних методів її функціонування. Її поява зумовлена загальною потребою в адміністративних реформах для кардинальної зміни ефективності публічного управління.

Т. Пітерс і Р. Уотермен сформулювали такі постулати ефективного управління:

- ефективна організація відразу розпочинає справу, тоді як чиновник державної установи аналізує, радиться, але не ухвалює рішення;
- ефективні організації чутливі до запитів клієнта і реагують на його вимоги [328].

Загальні принципи організації державного управління у рамках моделі «нового державного менеджменту» були сформульовані Д. Осборном і Т. Геблером [327]. Вони включають наступні положення:

- підвищення прозорості бюджетів, з прив'язкою витрат до результатів діяльності, а не до використаних ресурсів. Результати при цьому повинні бути представлені у вигляді кількісних показників ефективності та продуктивності;
- розгляд організацій державного сектора як таких, що засновані на ланцюжку партнерських відносин та мережі контрактів, що забезпечують зв'язок стимулів з результатами діяльності;

- трансформація процесу надання послуг шляхом впровадження квазіринкових форм організації (зокрема, поділу функцій покупця і постачальника послуг) замість традиційних вертикальних функціональних структур, включають процес прийняття рішення про надання послуги, планування та фінансування, а також сам процес надання послуги;

- створення конкурентного середовища постачальників послуг, зокрема конкуруючих між собою державних установ, приватних фірм і некомерційних організацій;

- поділ державних постачальників і проведення антимонопольної політики щодо приватних компаній – постачальників для надання споживачам вибору між постачальниками послуг для надання можливостей для вибору;

- передача контролю над діяльністю урядових установ із рук чиновників-бюрократів безпосередньо громадам;

- оцінка роботи установ не за витратами, а за результатами;

- керуватися цілями (місією), а не законами і правилами;

- перетворювати клієнтів на вільних споживачів;

- зосередитися не стільки на наданні послуг, скільки на стимулюванні (каталізі) вирішення проблем [327].

К. Лайєл, Т. Папайоанну та Дж. Смит зазначають, що вибір інструментів публічного управління завжди є політичним вибором, коли доволі мало уваги приділяється тому, наскільки оптимально вони можуть бути поєднані і скомбіновані між собою. Вибір політичних інструментів відображає політичну культуру і політичну ситуацію, яка склалась у державі. Необхідність залучення суб'єктів з приватного сектору може стати визначальним фактором для обрання інструментів державної політики. Така ситуація, з часом, приведе до того, що роль держави у формуванні публічної політики трансформується у координатора різних інтересів у суспільстві [322].

Г. Одінцова, В. Дзюнзюк, Н. Мельтюхова зазначали, що у межах нового публічного менеджменту формуються і використовуються нові управлінські підходи і концепції, зокрема «пост-бюрократична парадигма», «публічний

менеджеризм», «ринкове державне управління», «підприємницький уряд» тощо [289]. Отже, засновники теорії нового публічного менеджменту спирались на твердження щодо схожості процесів управління в державних і приватних організаціях.

Ними новий державний менеджмент протиставляється концепції адміністративного менеджменту, користуючись поняттям «керівництво», а не «адміністрування» або «управління». Їх логіка щодо змін полягає у тому, що діяльність державного менеджера розглядається як загальне управління у сфері його компетенцій і повноважень, яке має ряд визначених особливостей.

Н. Обушна підкреслює, що у теорії нового публічного менеджменту формується нова парадигма системи публічного управління, яка полягає у тому, що адміністрування (government) перестає бути ключовим аспектом діяльності держави, у діяльності якої особливого значення набуває врядування (governance) процесів організації взаємодії між державою і суспільством стосовно задоволення суспільних інтересів [150].

Критикуючи це положення теоретиків нового публічного менеджменту потрібно вказати, що будь-яке управління, як би ми його не назвали, має виконувати чотири провідні функції (планування, організація, контроль і мотивація). Так от, адміністрування – це і є організаційна функція управління. А назвем ми цю функцію government чи governance – це суті не міняє. Суть полягає у цілях публічного управління і методології його організації.

Отже, саме «урядування» («governance») є одним з визначальних концептів нового публічного менеджменту, який його теоретиками розглядається як громадсько-мережева модель управління суспільством, яка формується у результаті зменшення ролі держави та розширення суб'єктів публічного управління (збільшення кількості зацікавлених сторін). Ними також висувається на порядок денний необхідність адаптації успішних управлінських технологій бізнесу для управління у публічному секторі, залучення до формування публічної політики у всіх сферах суспільного життя додаткових гравців (громадян, громадських та бізнесових структур).

Поява концепції нового публічного менеджменту була відповіддю на кризові явища системи державного управління, яке базується на засадах бюрократизму, ієрархічно-централізованій організації управління та стабільній з успадкованою інституційною пам'яттю організації державної служби. За цією концепцією бюрократизм у прийнятті управлінських рішень призводить до зростання витрат на публічне управління, послаблення ефективності керуючої системи. Саме тому, бюрократія має поступово замінюватись демократичним врядуванням з орієнтацією на формування суспільно-політичних мереж, де за умов інтеграції ресурсів реалізується матрична взаємодія державних і недержавних інституцій (властива для реалізації інноваційних проектів з горизонтальною структурою організації управління) у сферах спільного інтересу для досягнення згоди у проблемах, у розв'язанні яких зацікавлені різноманітні стейкхолдери. Концепція передбачає співуправління і співконтроль (особливий тип управління, який називають «врядування»), суть якого – «управління без уряду» [3].

Щодо цього, потрібно зазначити, що матрична система управління властива виключно для інноваційних проектів. Більш того, система публічного управління передбачає безперервність управлінського процесу, а всі проекти мають визначений термін їх початку і завершення. *По-друге*, побудова горизонтальної структури публічного управління у великій країні з трирівневою ієрархією її організаційної будови приведе до управлінського хаосу і критичного дисбалансу суспільних відносин. *По-третє*, співуправління і співконтроль веде до руйнування державної монополії на регулювання суспільних відносин та захисту їх від зовнішніх і внутрішніх посягань. *По-четверте*, узгодження будь-яких соціально-економічних та політичних проблем зі стейкхолдерами різних зацікавлених груп додатково сприятиме хаосу у публічному управлінні, де «губляться» національні інтереси та стратегічні національні цілі.

Громадянин у цій моделі розглядається як клієнт і споживач послуг, коли публічний уряд не править, а надає послуги, перетворюючись у виробника

суспільних благ. Відкритість закладів державного управління поєднується з орієнтацією на споживача [150]. Тобто, громадянин перестає бути громадянином і перетворюється у споживача. Споживачу байдуже, хто є надавач послуг. Його цікавить їх ціна і якість. Інститут громадянства нівелюється – адже байдуже, хто надає послуги. Фактично ця модель публічного управління (врядування) робить зайвим державу, адже її інституції може замінити будь-яка недержавна організація, яка матиме можливість надавати послуги. А справа то не у тому, що держава повинна надавати послуги – це справа приватного бізнесу. Основна функція держави регулювати суспільні відносини шляхом встановлення правил, зокрема й щодо надавачів і споживачів послуг, та захищати законність вступу у ці відносини різних суб'єктів від внутрішніх порушників законодавства і зовнішніх посягань на цей виключно державний суверенітет. Більш того, потрібно чітко усвідомлювати, що інститут громадянства – це договір між державою і мешканцями країни про взаємні права і обов'язки, закріплені у Конституції; договір про те, що держава не надає послуги, а створює громадянам умови, користуючись якими, вони прагнуть досягнути певного рівня добробуту.

Водночас, розробники концепції нового публічного менеджменту, зокрема і Р. Бен, основний наголос роблять на неефективності державного управління [313]. Тут потрібно звернутись до трактування поняття «ефективність», яке означає досягнення результату з найменшим використанням ресурсів. Перед державою і місцевим самоврядуванням таке завдання не стоїть. Вони зобов'язані досягнути соціального результату, яким зручно і за призначенням можуть користуватись громадяни та бізнес.

Результату держава і місцеве самоврядування повинні досягнути у межах бюджетних призначень. Тобто прагнення досягнути результату з меншим використанням ресурсів перед ними не стоїть. Отже, результат діяльності держави і місцевого самоврядування переважно повинен бути якісним, придатним для використання, а не ефективним. Саме тому, визнання державного управління неефективним, завдяки чому воно має

трансформуватись до моделі публічного менеджменту, можна характеризувати як не у повній мірі коректне. Щоправда, Р. Бен зазначає, що нова модель публічного управління – це не «абсолютно» унікальний набір підходів та інструментів публічного управління, а системна композиція інноваційних управлінських підходів для суттєвого вдосконалення його моделі [313]. Тож у цілому новий публічний менеджмент як системна композиція інноваційних управлінських підходів спрямована на підтримку балансу між складовими їх ефективності (приватний сектор, публічний сектор, громадянське суспільство та організаційна структура держави), протистоїть концепції адміністративної держави, яка використовує для опису сутності державного управління поняття «урядування» («governance»), а не «адміністрування» («administration») або «управління/уряд» («government»).

Саме «урядування» («governance») є одним з визначальних концептів нового публічного менеджменту. Тобто новий публічний менеджмент можна розглядати як громадсько-мережеву модель управління суспільством, яка формується в результаті зменшення ролі держави та розширення суб'єктного складу (збільшення кількості зацікавлених сторін).

Отже, зміна парадигмальних установок у системі публічного управління актуалізує наукову диференціацію основних складових понять «управління» і «врядування».

У поліваріантній концептуалізації теорії «врядування» можна виокремити декілька ключових підходів розгляду концепту:

– *врядування як якісне управління*. Модель good governance (дослівний переклад українською мовою як «добре врядування», на нашу думку, звужує дану конотацію, тому залишаємо за собою право перекладу як «якісне врядування») стала відповіддю на пошук об'єктивних критеріїв результатів управлінської діяльності, які б свідчили про її ефективність. Сьогодні за методологією ООН, Всесвітнього банку та інших публічних міжнародних інституцій, західної та вітчизняної наукової традиції виокремлюють понад 20 характеристик якісного врядування із тенденцією до збільшення.

Водночас різноманітна варіантність моделі, певна розмитість її сутнісних характеристик зумовили її критику у частині відсутності диференційованості та узгодженості, слабкості нормативної бази, складнощі розмежування критерію якості та критерію ефективності врядування. О. Делія зазначає, що П. Нейдж, розвиваючи цей сюжет, відзначив аспект «семантичної провокативності» поняття «якісного врядування», оскільки будь-який інший підхід, реалізований у системі публічного управління, за таких умов, утверджується як недостатній або «неякісний» [30].

А. Колодій, у свою чергу, вказує на диференційованість інтерпретацій понять «врядування» щодо розвинутих і транзитивних країн. У першому випадку «врядування» є усталеним елементом суспільного життя та предметом подальших наукових досліджень. У другому випадку, поняття «врядування» застосовується у контексті практичних рекомендацій кредитуючих структур своїм адресатам [103];

– *врядування як концепція нового державного менеджменту.* Концептуалізація представниками наукових шкіл державного управління (Ю. Шаров, І. Чикаленко та ін. [305, 307]) «врядування» у межах менеджмент-орієнтованої парадигми зумовлена спільними із менеджериством методами виміру ефективності через впровадження ринкової конкуренції у наданні державних послуг. Водночас сучасний науковий дискурс виокремлює ряд суттєвих відмінностей «врядування» від менеджмент-орієнтованих моделей публічного управління, що дає підстави для позиціонування «врядування» як самостійного методологічного підходу:

- пріоритет людини як суб'єкта і об'єкта управління;
- ефективний соціальний контроль прямо залежний від рівня соціально-економічного, політичного і культурного розвитку суспільства;
- контроль як продукт взаємного інтересу і компромісу між суб'єктом і об'єктом управління;
- поєднання ієрархії рівнів управління і горизонтальних зв'язків відносин між учасниками політичного процесу;

- визначальний вплив громадських структур на процес продукування політичних рішень;
- здійснення взаємного інтересу суб'єктів спільними зусиллями [103].
- врядування як багаторівневе управління.

Концептуальні рамки підходу були задані теорією багаторівневого управління *multilevel governance* Л. Хуге і Г. Маркса, яка стала адекватною відповіддю запитам на студіювання взаємозв'язку різних управлінських рівнів у системі європейського врядування [30].

Поняття «багаторівневе» відображає відносно держави субнаціональний, наднаціональний рівні, наднаціональні інституції, неурядові організації, які розглядаються як рівні політичні актори. За логікою концепції *multilevel governance*, множинність взаємодії рівнів управління, зумовлених горизонтально-вертикальною координацією, адміністративною конструкцією публічної влади, ступенем участі соціуму, наявністю «прошарків» (*layers*), управляється за допомогою неієрархічних методів, а саме, консенсусу, регуляторних мереж, діючих у різних сферах [317].

Запропонований теорією принцип субсидіарності дозволяє розмежувати сфери компетенції публічних органів влади різних рівнів із відповідним зменшенням ролі держави і паралельним посиленням ролі регіонів;

- *врядування як мережеве управління*. Теорія політичних мереж (*policy network*) стала результатом концептуального осмислення наростаючої неефективності державних структур у сфері задоволення суспільних потреб і зростаючої, у цьому випадку, компенсаційної активності неформальних спільнот. Стрижневою ідеєю підходу є розуміння нової стратегії взаємин між державою і суспільством, публічною та приватною сферами, протиставляється моноцентричній системі публічного управління і поліцентричній системі ринкової конкуренції. У зв'язку із цим публічне управління втрачає свою лінійну перспективу і стає продуктом взаємодії різних рівноправних політичних акторів. Відповідно конфігурація мереж отримує фундаментальне значення для аналізу публічного управління.

Держава урівнює свої права у регулюванні суспільних відносин з іншими суб'єктами мережевого управління. Вітчизняні науковці описують цей феномен категоріями «фрагментація держави», «спустошення держави» [283], але більшість з них, враховуючи зростаючий інтерес до ідеї governance, не пов'язують її із ідеєю занепаду держави, навпаки, вона здатна розвинути нові стратегії для підвищення суспільної керованості [30]. За абсолютної реалізації цієї ідеї вже неможливо сказати, де закінчується функції держави і починається функції громадянського суспільства.

Підсумовуючи вищевикладене можна констатувати, що метою публічного управління є не стільки надавати споживачам послуги, з чим успішно впорається бізнес за сприятливих умов, створених владою, а формування таких суспільних відносин, які б сприяли гармонізації й узгодженню різноманітних суспільних інтересів. Не потрібно вважати, що за таких умов органи публічної влади не повинні надавати громадянам послуги. В їх сферу компетенції входить соціальний захист вразливих верств населення, організація суспільної освіти та охорони здоров'я, розвиток інвестиційного клімату в країні тощо.

Отже вищевикладене дозволяє констатувати, що сучасні управлінські теорії публічного управління спрямовані на його демократизацію та підвищення якості й ефективності. У цьому аспекті потрібно зазначити, що сучасний публічний управлінський досвід певною мірою маргіналізує модель нового публічного менеджменту: адже визнання членів суспільства клієнтами маркетингової діяльності держави, яка надає індивідуальні послуги особам, у яких (на підставі концепції) існують виключно комерційний, а не політичний інтерес до діяльності органів публічної влади і управління, є сумнівним.

У той час як методологічною основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству), тому категорія «адміністративна послуга» у своїй основі має те ж навантаження, що й у приватному праві (секторі) – це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи, а не формальне дотримання

процедури. При цьому головним напрямом переорієнтації дозвоільно-розпорядчих функцій органів публічної влади в управлінські послуги має бути зміна змісту функцій органів виконавчої влади (насамперед їх низових рівнів) щодо регулювання підприємництва від переважно дозвоільних до переважно інформаційних, консультаційних, роз'яснювальних, аналітичних та облікових функцій. Саме такі функції становлять зміст адміністративних послуг, що і є однією із сторін істинного призначення публічного управління у правовому суспільстві – врегулювання та впорядкування багатоманітних відносин особистості, суспільства та держави шляхом встановлення соціально-раціональних взаємозв'язків.

Щодо публічного адміністрування, то проблемними питанням залишаються насамперед відсутність стандартів надання послуг населенню, незадоволеність громадян якістю публічних послуг та діяльністю органів влади, з їх стандартом надання послуг, окреслених поняттям «стандарт обслуговування».

Крім того, концептуальна модель сервісної держави в українському контексті повинна враховувати складність викликів сьогодення – від війни й кризи довіри до публічних інституцій до цифрового розриву та інституційної втоми. Центральною ланкою концепції стає громадянин – активний суб'єкт співуправління, співтворець публічної цінності. Його потреби, очікування й досвід визначають логіку всіх сервісних трансформацій. А від зворотного зв'язку з громадськістю залежать пріоритети у формуванні політик, перерозподілі ресурсів та вдосконаленні адміністративних процесів [27].

Тож в Україні публічно-сервісна діяльність держави має передбачати переосмислення її ролі як провайдера якісних, зручних і орієнтованих на громадян послуг. А публічне управління стає динамічною системою взаємодії між владою та суспільством, де пріоритетами є прозорість, підзвітність, ефективність, сервісна орієнтація та нова управлінська культура, здатна забезпечити гнучкість, інноваційність і реагування на комплексні виклики воєнного та післявоєнного періодів [27].

1.3. Методична основа та організаційна структура публічно-сервісної діяльності держави

Комплекс політичних, економічних та соціальних змін в Україні актуалізує питання інституціонального реформування для суттєвої зміни якості і ефективності публічного впливу на соціальне середовище, забезпечення законних інтересів та потреб громадян шляхом удосконалення соціально-адміністративних функцій держави і місцевого самоврядування з належною взаємодією їх з приватним сектором та громадянським суспільством, з метою досягнення соціально-економічної і політичної стабілізації. Одним із провідних напрямів цих трансформацій має стати формування інституційно-організаційної та фінансовоспроможної якісної і ефективної сервісної публічної політики.

Враховуючи те, що переважна більшість функцій сучасної держави все більше набуває сервісного характеру, а сервісна політика вагоміше починає впливати на всі сфери суспільного життя, ця суспільна тенденція недостатньо враховується у вітчизняній науці державного управління. На думку В. Місюри, значна частина адміністративних послуг є платною, що зумовлює загрозу спотвореного трактування і розвитку самої сервісної політики держави (отримання додаткових бюджетних надходжень під ширмою регулювання суспільного розвитку). Він вважає, що важливі питання реформи державного управління в Україні можливо вирішити за допомогою засобів сервісної політики держави, спрямованих на досягнення та утримання соціальної стабільності і покращання суспільного добробуту у цілому [143, с. 13].

Водночас, сервісна політика держави передбачає створення нормативної, ресурсної та організаційної бази її реалізації і забезпечення (нормативні документи, спеціалізовані сервісні центри з надання адміністративних послуг, штат відповідно підготовлених службовців, електронні бази даних тощо).

Успішність цієї політики забезпечується взаємодією цілеспрямованих заходів органів державної влади і місцевого самоврядування та іншими,

визначеними законодавством, суб'єктами сервісної діяльності, діяльність яких спрямована на забезпечення громадян адміністративними, управлінськими, соціальними та іншими видами публічних послуг.

Потрібно зазначити, що сервісна політика держави має багато спільних, а також відмінних рис із соціальною політикою держави. Вона спроможна підвищити якість і ефективність державної соціальної політики.

У науковому середовищі термін «соціальна політика» вживається у сенсі допомоги нужденним верствам населення, а от соціальна функція держави – визначається довгостроковими цілями соціального розвитку у процесі їх реалізації та надання соціальних гарантій домогосподарствам і громадянам.

В. Місюра зазначає, що надмірні заходи державного управління щодо перерозподілу через державний бюджет суспільних благ на користь нужденних громадян без урахування закономірностей ринкової економіки у глобалізованому світі, спроможні призвести до погіршення соціально-економічної ситуації шляхом негативного впливу на розвиток інвестиційного клімату, зниження ВВП, зменшення податкових надходжень, дефіциту бюджету, інфляції тощо, що знецінить впливовість механізмів соціального захисту незаможних груп населення. Він окреслює відмінні риси соціальноорієнтованої сервісної політики від соціальної:

– перерозподіл матеріальних благ не є головним засобом соціальноорієнтованої сервісної політики, адже її основна мета – служіння всьому суспільству (public service): надання публічних послуг, регулювання сфери соціальної допомоги і запровадження у ній сервісних технологій. Ця політика покликана регулювати сфери публічних послуг з метою узгодження її з пріоритетами розвитку суспільства і держави;

– адміністративні послуги органів державної влади та місцевого самоврядування надаються на платній основі, а соціальні трансферти передбачають матеріальну допомогу і різноманітні пільги з відповідних бюджетів;

– стратегічна мета сервісної політики – соціальна орієнтація на

задоволення законних потреб громадян у доступі до публічних благ та підтримка соціальної стабільності;

- управлінські механізми сервісної політики передбачають розгалужену інфраструктуру відповідних органів;

- стандартизація надання послуг;

- обґрунтовані методики оцінювання якості сервісної діяльності та прогнозування соціальних наслідків її впровадження [143, с. 14-15].

П. Клімушин і Д. Спасібов чітко окреслили принципи функціонування моделі сервісної держави:

- принцип клієнтських відносин між громадянами і органами влади (якщо у традиційній системі управління представника публічної влади наділено владними і наглядовими повноваженнями, а громадянин виступає у ролі прохача, то у сервісній моделі відносин роль чиновника зводиться до технічного обслуговування потреб громадян);

- принцип конкурентності публічних послуг (державна втрачає монополію щодо надання публічних послуг з передачею низки публічних функцій приватним компаніям);

- принцип мережевої побудови системи управління (ієрархічна система управління у сфері надання публічних послуг перетворюється у децентралізовану систему з низкою горизонтальних зв'язків між державою і членами суспільства);

- принцип незалежного оцінювання якості публічних послуг (громадські організації та громадяни, як безпосередньо зацікавлені суб'єкти в якості та своєчасності надання публічних послуг, стали ідеальними суб'єктами державного контролю);

- принцип оптимізації технологічного ланцюжка надання публічних послуг (зокрема, низка технологічних процедур надання публічної послуги передається на аутсорсинг, тобто на виконання приватним компаніям) [101].

Всі ці принципи модернізації публічного управління націлені на забезпечення якості надання публічних послуг та формування зручності і

своєчасності їх отримання. Отже, на підставі концепції про модель публічно-сервісної держави основною метою сучасної держави є служіння суспільству, а методами її застосування – розширення обсягу публічних благ, що надаються у співпраці з інститутами громадянського суспільства у середовищі ринкової економіки (сприяння соціально-економічному розвитку країни, територіальних громад, підвищення добробуту та якості життя громадян; відповідність світовим стандартам сервісної діяльності держави та її інститутів (якість, доступність, прозорість діяльності, ефективність тощо).

Об'єктом сервісноорієнтованої соціальної політики держави є всі категорії громадян та юридичні особи, а суб'єктами – органи державної влади і місцевого самоврядування, некомерційні та комерційні організацій, які надають публічні послуги на законних підставах.

Цікавим у цих теоретичних твердженнях є те, що метою держави є служіння суспільству. Річ у тім, що держава це віртуальний соціально-економічний і політичний механізм регулювання суспільних відносин, який матеріалізуються в органах влади і у конкретних їх посадовцях, які мають свої особисті та корпоративні інтереси, для реалізації яких вони і користуються своїми інституціональними можливостями, як правило не в інтересах всіх членів суспільства.

По-друге, в Україні вважається, що громадянське суспільство – це громадяни об'єднані у громадські організації за віком, за особистими та корпоративними інтересами. З одного, боку, в Україні існує активне громадянське суспільство, спроможне належним чином впливати на рішення органів державної влади, а з іншого боку, існує твердження, що в країні ще й досі не сформована громадянське суспільство. Тобто, ця інституціональна конструкція в Україні не працює за призначенням і не дала позитивних результатів у соціальній сфері. Сумнівним є твердження, що комерційні організації опікуються соціальними питаннями у комплексі з питаннями отримання прибутку у процесі відповідної співпраці з державними органами влади.

У методологічному аспекті соціальноорієнтовану сервісну політику характеризує система управлінських завдань та сформованих на їх основі адміністративних заходів. Адміністративна складова передбачає:

- формування нормативно-правової бази взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з недержавними організаціями для реалізації сервісної політики на різних адміністративних рівнях;

- раціоналізація інфраструктури з надання публічних послуг, з оптимальним розподілом повноважень між суб'єктами відповідно до їх основних функцій;

- розробка стратегічних документів, програм з напрямками сервісної політики відповідно до суспільних потреб їх споживачів і формування системи адміністративно-правового та методичного супроводу цієї сфери публічної політики, яку мають реалізовувати органи державної влади і місцевого самоврядування та недержавні організації;

- формування адміністративної, комунікативної, правової, інформаційної аналітики стану та перспектив соціально орієнтованої сервісної політики, яка б відображала суспільні оцінки і очікування, науково-експертну думку, узгоджувала б їх з реальними ресурсами держави та суспільства для задоволення законних потреб і інтересів громадян засобами соціально орієнтованої сервісної політики держави [145, с. 15-16].

Ми погоджуємось із думкою В. Місюри, що «соціально орієнтована сервісна політика держави» є більш широким поняттям ніж поняття «соціальної політики», яка спрямована на допомогу лише соціально вразливим верствам населення (інваліди, малозабезпечені громадяни, пенсіонери тощо), адже «сервісна політика» держави узгоджена з довгостроковими цілями розвитку суспільства і держави та покликана задовольняти потреби громадян у доступі до суспільних благ, а, отже, охоплює не лише цільові групи населення, які потребують державної допомоги, а всіх громадян країни, які долучаються до отримання публічних благ. Саме тому, державна сервісна політика має функціональну структуру, яка складається з адміністративних, управлінських

послуг, соціальної допомоги, соціальної роботи серед населення, регулювання інших публічних послуг (медицина, освіта, пенсійне забезпечення) тощо [143, с. 16-17]. Як зазначає М. Дзевелюк, сервіс наявний лише тоді, коли він надається на основі раціональної ринкової логіки, тобто, коли в отримувача послуги існує вибір: отримувати її чи ні, і, що більш важливо, – від кого [67, с. 60]. Саме у подоланні монополії держави з надання деяких публічних послуг і полягає сутність сервісної функціональної моделі, яка формується у світі саме з кінця ХХ ст. по сучасний час.

Т. Коршун відмічає, що неефективність державних послуг майже в усьому світі є наслідком неефективності держави як форми організації суспільного життя, саме тому, більшість функцій держави успішно можуть виконувати незалежні компанії (зокрема, сертифікація, оцінка якості, видача документів, достовірна ідентифікація особи тощо) [107, с. 55]. З цим його твердженням важко погодитись. Враховуючи те, що ефективність будь-якого результату залежить від кількості ресурсів, витрачених для його отримання то, чим менше ресурсів використано для досягнення результату, тим більш він ефективний. Критерієм ефективності будь-якого результату є прибуток. Споживача публічних послуг не цікавить прибутковість їх надання, це турбота надавача послуг. Споживача послуг цікавить якість їх надання і, бажано безкоштовно або за нижчим тарифом.

О. Євтушенко зазначає, що сучасні технології та відкриті стандарти сприяють перетворенню держави у сервісну організацію з надання послуг населенню і компаніям [77, с. 36]. Цю його думку доповнює Т. Коршун, що публічно-сервісна модель держави зміщує акцент із її каральної, наглядової та виховної функції до організаційно-управлінської, а для України таке зміщення акцентів потребуватиме суттєвого переосмислення принципів державної діяльності, як і необхідності існування багатьох органів державної влади; перегляду ставлення державних службовців до громадян; залучення приватної ініціативи замість збереження державної монополії для виконання частини функцій держави [107, с. 55-56].

У зв'язку з таким твердженням потрібно наголосити, що сервісна функція аж ніяк не перешкоджає реалізації інших державних функцій. У держави не існує каральних функцій, а є монопольне право на здійснення примусу. Каральні функції на себе подекуди беруть очільники державних органів, зловживаючи їх правом на монопольне насилля. Наглядова та контрольна функція держави не може бути мінімізована, адже це призводить до хаосу у суспільних відносинах, і тоді всі прошарки суспільства апелюють до механізму державного регулювання. Виховна функція держави теж має бути незмінною, адже її суть полягає у тому, щоб поширювати у всіх членів суспільства повагу до чинного законодавства та прав інших членів суспільства. Отже, сервісна функція держави ні в якому разі не може мінімізувати інші державні функції. У протилежному випадку держава все більше перестає бути потрібною, делегуючи все більше своїх функцій недержавним структурам, а це приводить до хаосу суспільних відносин і руйнації правових засад їх функціонування.

Зважаючи на зазначене, державну доцільно розглядати як механізм регулювання суспільних відносин, який регулює і організовує суспільне життя. При цьому регулююча функція держави не може передаватись іншим суб'єктам (за винятком органів місцевого самоврядування, які володіють публічною владою, як і держава). Якщо це було б так, тоді взагалі з легкістю можна відмовитись від функцій держави та і від неї самої.

Проте у сучасному світі навпаки посилюється впливовість держави на суспільні відносини як у середині країни, так і на зовні.

Зважаючи на викладене, та організаційно-методологічні висновки М. Дзевелюка, можна констатувати наступне:

- держава мусить бути конкурентоспроможною у розрізі надання публічних послуг, а отже сама система державного управління має орієнтуватися на новітні технології менеджменту;

- держава повинна максимально відмовлятися від монополізації надання публічних функцій, які можуть ефективніше здійснювати приватні структури;

- надання послуг має бути пріоритетною формою реалізації значної

частини державних функцій [67, с. 61]. Виняток становить реалізація провідної функції держави щодо захисту територіальної цілісності держави та її суверенітету та інших функцій, пов'язаних із забезпеченням безпеки людини, суспільства та держави.

Водночас М. Дзевелюк слушно наголошує на тому, що надання послуг є не новою формою функціонування держави, а лише новою її функцією [67, с. 61]. Його думку доповнює Л. Щербаківська стверджуючи, що державні послуги можуть надавати тільки органи державної влади та державна послуга є однією з різновидів державної функції, і тому є невід'ємною властивістю органів державної влади [323, с. 373]. З нею ми цілковито згодні, враховуючи те, що науковці стверджують, що держава повинна позбутись монопольного права надання публічних послуг. Так, вона це може зробити, але в рамках делегування публічно-управлінських повноважень місцевому самоврядуванню. Спільність державного управління і управління на рівні місцевого самоврядування полягає у тому, що ці два рівні управління складають цілісну єдність у системі публічного управління, яке формується органами влади на рівні держави і місцевого самоврядування.

Водночас Л. Щербакова також зазначає, що надання державних послуг потрібне для заощадження часу і коштів громадян та підприємств при здійсненні угод, але їх надання пов'язане з витратами, а, отже, необхідні чітко визначені джерела для їх покриття. Альтернативою тотального бюджетного фінансування вона вважає надання цих послуг населенню на платній основі. Проте у цьому випадку виникає питання щодо запобігання діям, спрямованим на стягання ренти при винятковому положенні, в якому опиняється орган, що надає державні послуги [323, с. 374].

Цієї ж точки зору притримується В. Плющ, яка зазначає, що держава повинна переорієнтовуватись з адміністративно-розпорядчих функцій на функції надання державних (управлінських) послуг громадянам за умов забезпечення дії принципу верховенства права. Науковець наголошує, що всі основні напрями діяльності держави – це її функції, а державні функції

належать до публічних, зумовлених публічними інтересами. Поряд з цим, публічні функції виконує не тільки держава, адже недержавні суб'єкти також можуть бути пов'язані публічним інтересом [163, с. 46].

До цього твердження В. Плющ потрібно зробити два зауваження:

– принцип верховенства права – це не абсолютна субстанція, це стан суспільних відносин, який має відносний характер, залежний від історичних обставин. Абсолютного верховенства права не існує у людському суспільстві, яке може зростати у своїй вагомості впливу на всі суспільні відносини і, навпаки. Верховенство права – це мінімізація обмеження природних прав людини позитивним правом і діяльністю правоохоронних органів, яке не функціонує без поширення у свідомості переважної більшої членів суспільства принципу, що «права кожної людини закінчуються там, де починаються права інших людей»). Саме тому складно визначити, коли верховенство права починає ставати більш панівним, а, коли – менш, а, отже, визначити, коли держава повинна переорієнтуватись з адміністративно-розпорядчих функцій на функції надання державних (управлінських) послуг громадянам;

– не можна погодитись із софізмом В. Плющ про те, що всі державні функції є публічними функціям, які відображають суспільний інтерес, і саме тому публічні функції можуть виконувати і недержавні суб'єкти.

Крім державних функцій, які безумовно публічні, існують і інші публічні функції, які можуть реалізовувати недержавні організації, але державні функції можуть виконувати виключно державні органи влади. Саме тому, державні публічні послуги повинні надавати лише державні органи влади, а недержавні публічні послуги, зокрема торгівля, житлово-комунальні послуги тощо, можуть надавати недержавні організації. Держава може делегувати свої публічні функції, зокрема публічні послуги, але виключно органам місцевого самоврядування, які як і державні органи наділені публічною владою, хоча і не на території всієї країни, а лише у межах певного району країни.

У зв'язку із цим М. Дзевелюк також зазначає, що В. Плющ змішує поняття, адже слід ретельно розмежовувати державні послуги та інші ділові

послуги, які надаються органами держави. Він наголошує, що у розумінні функціональної моделі публічно-сервісної держави не послуги є формою функції держави, а навпаки – функції стають формою реалізації послуги [67, с. 62].

В. Сороко ще більш конкретний у визначені сутності державних послуг, які він розуміє як дії державних органів щодо реалізації функцій і завдань держави, визначених Конституцією України та іншими законодавчими актами. Поняття «управлінської послуги» науковець формулює як зміст функціональної діяльності державного органу щодо вироблення і реалізації державної політики з регулювання певного сектору економіки, а «адміністративна послуга» – це дія виконавчого механізму державного органу чи його апарату щодо забезпечення інтересів та свобод фізичних і юридичних осіб у контексті законодавчо визначених порядків реалізації своїх повноважень, що конкретизовані нормативно-правовими актами, зареєстрованими у законодавчо визначеному порядку. Він пропонує визначити види державних послуг з урахуванням адресації певного кола споживачів, зокрема державні управлінські послуги надаються невизначеному колу осіб, а державні адміністративні – конкретному користувачеві (фізичній або юридичній особі, громадянам і їхнім об'єднанням, групі осіб тощо) [277, с. 25-26].

В цьому контексті Ю. Шаров класифікує публічні послуги залежно від суб'єкта:

– державні послуги – будь-яка платна послуга, що надається органами державної влади та створеними ними установами, які утримуються за рахунок коштів держбюджету, обов'язковість якої встановлюється законодавством;

– управлінські послуги – функціональна діяльність державного органу, спрямована на вироблення і реалізацію державної політики з регулювання певного сектору економіки чи соціального життя;

– адміністративні послуги – дія органу чи його апарату із забезпечення інтересів і свобод фізичних та юридичних осіб у контексті законодавчо визначених порядків реалізації своїх повноважень, що конкретизовані

нормативно-правовими актами, зареєстрованими у законодавчо визначеному порядку;

– соціальні послуги – комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих ситуаціях і потребують сторонньої допомоги з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя;

– житлово-комунальні (муніципальні) послуги – результат господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної або юридичної особи у забезпеченні холодною та гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, а також вивезення побутових відходів у порядку, встановленому законодавством [305].

Підсумовуючи вищевикладене можна констатувати, що сервісна політика держави передбачає створення нормативної, ресурсної та організаційної бази її реалізації і забезпечення (нормативні документи, спеціалізовані сервісні центри з надання публічних послуг, штат відповідно підготовлених службовців, електронні бази даних тощо).

Структурними складовими публічних послуг є: адміністративні послуги, соціальні послуги (соціальна допомога, соціальна робота серед населення, послуги у сфері медицини, освіти, пенсійного забезпечення, торгівля) і житлово-комунальні послуги.

До державних послуг, які повинні бути виключно монополією держави, відносяться адміністративні послуги, деякі з яких держава може делегувати органам місцевого самоврядування.

Соціальні і житлово-комунальні послуги, на відміну від виключно державних послуг, потребують ширшої демонополізації, шляхом розвитку конкурентного середовища щодо їх надання.

Ці три складові публічних послуг і формують «сервісну політику» держави, узгоджену з довгостроковими цілями розвитку суспільства та держави, яка покликана задовольняти потреби всіх громадян у доступі до

суспільних благ. Саме тому, державна сервісна політика має функціональну структуру, а у подоланні монополії держави з надання соціальних послуг і полягає провідна сутність публічно-сервісної функціональної моделі їх надання.

Висновки до розділу 1

Сучасне переосмислення сутності та призначення держави як соціально-політичного механізму регулювання суспільних відносин, основною стратегічною метою якої має бути благополуччя і добробут громадян, передбачає формування суспільних відносин, які б дозволяли всім членам суспільства «зручно та комфортно» займатись будь-яким продуктивним видом діяльності та задовольняти всі свої соціальні потреби. Для формування таких суспільних відносин держава має застосовувати свою сервісну функцію. Модель служіння держави людині стала методологічною основою доктрини публічних послуг, основою якої є задоволення певних потреб фізичної та юридичної особи, яка реалізується за її зверненням, а не завдяки формального дотримання процедури.

Головним напрямом переорієнтації дозвільно-розпорядчих функцій органів публічної влади у публічні послуги має бути зміна змісту функцій органів виконавчої влади (насамперед їх низових рівнів) щодо регулювання від переважно дозвільних до інформаційних, консультаційних, роз'яснювальних, аналітичних та облікових функцій. Саме такі функції становлять зміст публічних послуг, що і є однією із сторін призначення публічного управління у правовому суспільстві.

Сервісна політика держави передбачає створення нормативної, ресурсної та організаційної бази її реалізації.

Структурними складовими публічних послуг є: адміністративні, соціальні (соціальна допомога, соціальна робота серед населення, послуги у сфері медицини, освіти, пенсійного забезпечення, торгівлі) та житлово-комунальні послуги.

Державні послуги повинні бути виключно монополією держави. До них належать адміністративні послуги. Деякі з цих послуг держава може делегувати органам місцевого самоврядування, які також наділені публічною владою.

Соціальні та житлово-комунальні послуги, на відміну від виключно державних послуг, потребують ширшої демонополізації, шляхом розвитку конкурентного середовища щодо їх надання.

Ці три складові публічних послуг і формують «сервісну політику» держави, узгоджену з довгостроковими цілями розвитку суспільства та держави. Вона покликана задовольняти потреби всіх громадян у доступі до суспільних благ. Саме тому, державна сервісна політика має функціональну структуру, а у подоланні монополії держави з надання соціальних та житлово-комунальних послуг і полягає сутність сервісної функціональної моделі їх надання.

РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

2.1. Досвід впровадження публічно-сервісної діяльності у європейських країнах

Формування концептуальних засад та практики їх втілення у життя щодо надання публічних послуг у європейських країнах має тривалу історію. І хоча причини виникнення ініціатив щодо підвищення якості та доступності надання публічних послуг для кожної країни є специфічними (для одних вирішальним чинником було обмеження бюджету, для інших – підвищення рівня виконавської дисципліни або ж подолання загального невдоволення якістю державних послуг), у багатьох європейських країнах підвищення якості та доступності послуг пов'язане з оновленням і вдосконаленням діяльності урядів країн [300].

Теорія надання адміністративних послуг запозичена з досвіду розвинених держав Європи (Швеція, Фінляндія, Нідерланди, Велика Британія та інші), де в 80-х рр. XX ст. набула поширення доктрина «нового публічного менеджменту» і змінились пріоритети діяльності органів державної влади.

Ця доктрина запровадила ідеологію «служіння», тобто надання послуг громадянам [302, с. 112]. Тому у європейських країнах питання надання публічних послуг населенню є настільки важливим, що їх регулюючі норми включено до законодавства ЄС, а саме: до Договору про функціонування ЄС (глава 3 «Послуги» розд. 4); до Протоколу № 26 «Про послуги загального інтересу», які становлять правову базу країн ЄС, на підставі якої розробляються концепції та програми щодо надання публічних послуг населенню, а також закріплюються стандарти якості їх надання [304, с. 77].

Як слушно зазначає І. Венедіктова, саме європейці заклали основу концепції публічно-сервісної держави, за якої чиновник ставиться до

громадянина як до клієнта, від якого залежить репутація, кар'єра та статок чиновника. Ця концепція спонукала до запровадження критерію оцінки публічного управління: «клієнт задоволений – система працює, державне управління здійснюється ефективно» [17, с. 67].

Важливим у наданні публічної послуги повинне стати бажання створити умови для «якісної» взаємодії між громадянином та органами публічної влади, позбутися черг, та зробити усе необхідне для громадян під час взаємодії з надавачем послуг, незалежно від того, яку послугу клієнт хоче отримати. Це є важливим для досягнення економічного розвитку країни та соціальних цілей, а не для отримання фінансування з державного бюджету і від іноземних донорів.

У країнах ЄС зміст поняття «public services» («публічні послуги») дещо відрізняється від вітчизняного, оскільки в українській доктрині публічні послуги – це будь-які послуги, надання яких становить публічний (загальний) інтерес. В європейському адміністративному праві найбільш чітко визначення терміну «public services» виникло під час обговорення Білої книги про послуги та у процесі ухвалення Директиви про послуги, що спонукало до поділу публічних послуг на два види – «services of general interest» (послуги, що становлять загальний інтерес) та «services of general economic interest» (послуги, що становлять загальний економічний інтерес) [301, с. 37]. При цьому європейські науковці ще виділяють «services for citizens» (послуги для громадян), до яких, крім інших публічних, включають послуги, які в Україні відносять до адміністративних [123]. Такий поділ є нетиповим для України, проте він показав себе виправданим, оскільки ці два види послуг суттєво впливають на якість життя людей та є необхідними для соціального, економічного та регіонального згуртування в Європі [160, с. 145].

Правове регулювання надання публічних послуг у країнах ЄС переважно здійснюється законодавчими актами, які поширюють свою дію на весь спектр адміністративно-процедурних відносин, зокрема і на всю сферу надання послуг. У Німеччині, Австрії, Швейцарії, Естонії діють закони про адміністративну процедуру, у Фінляндії – Акт про адміністративні процедури, у Нідерландах –

Акт із загального адміністративного права, у Швеції – Закон про державне управління, у Чехії – Кодекс адміністративних процедур, у Литві – Закон про публічне адміністрування [112], у Польщі – Кодекс адміністративного провадження, згідно з яким потреби населення у послугах задовольняються або шляхом надання відповідних послуг самими органами влади, або укладанням угод про їх надання приватними підрядниками [119, с. 46].

У європейських країнах ідеологію надання послуг населенню як провідної функції публічного управління викладено у спеціальних нормативних актах:

- «Хартія громадян» (Велика Британія);
- «Хартія Маріанна» (Франція);
- «Хартія державних службовців» (Італія);
- «Хартія дотримання якості при наданні державних послуг» (Португалія);
- «Хартія клієнтів» (Бельгія).

При цьому запровадження стандартів публічних послуг з показниками та інструментарієм вимірювання ступеню їх реалізації відповідно до визначеного в ЄС стандарту, вважається практичним виконанням конституційного права громадян на отримання загальнодоступних публічних послуг однакового рівня та якості [13, с. 121].

Окремого і вагомого значення для правового регулювання надання публічних послуг у країнах ЄС мають нормативно-правові акти, прийняті на місцевому рівні, з врахуванням місцевих особливостей. Європейською комісією затверджено Стандарти якості послуг, що становлять загальний інтерес в Європі («A Quality Framework for Services of General Interest in Europe») [312], в яких розмежовано суміжні поняття, які вживають в європейському законодавстві для позначення сфери публічних послуг. Ці послуги надаються органами публічної влади держав-членів ЄС і є предметом спеціальних публічно-сервісних зобов'язань. Вони стосуються економічних та неекономічних інтересів, хоча останні не регулюються законодавством ЄС.

Послуги, що становлять загальний економічний інтерес, є господарською діяльністю, спрямовані на досягнення результатів загального суспільного блага, які здійснюються на ринку за умов дотримання визначеної якості, безпеки, доступності тощо без державного втручання [76, с. 241]. Поряд з цим, в європейському законодавстві застосовується поняття «соціальні послуги, що становлять загальний інтерес» (Social services of general interest), які стосуються системи соціального забезпечення, а також низка інших важливих послуг, що надаються безпосередньо особі та відіграють превентивну роль [330].

Суб'єктами надання публічних послуг у європейських країнах, крім органів державної влади, виступають «адміністративні агенти», які виконують певні функції органів публічної влади, внаслідок надання їм спеціального дозволу на здійснення відповідного роду діяльності.

У Франції ними є установи з самостійною правосуб'єктністю окремо від публічних органів влади (опікуються питаннями у сфері будівництва об'єктів інфраструктури, контролю і охорони земель та лісів) [326].

У Великій Британії провідним суб'єктом у сфері з надання публічних послуг є омбудсмен («public services ombudsman») [329, с. 9], діяльність якого вагома для захисту прав громадян стосовно діяльності органів публічного управління у питаннях надання послуг.

Інституцію омбудсмена запроваджено і у Нідерландах [115, с. 16].

Варто зазначити, що до головних ознак публічних послуг в європейській доктрині адміністративного права, розроблених Л.Матеї [322], належать:

- 1) загальний публічний інтерес, що забезпечує необхідність їх надання суспільству у цілому, а не у певній його частині;
- 2) якість надання публічних послуг має бути однаково високою на всій території держави;
- 3) рівний доступ кожного громадянина до публічних послуг;
- 4) виробниками публічних послуг можуть бути різні суб'єкти: приватні установи, підприємства, органи публічної влади, які несуть відповідальність за дотримання відповідного рівня якості цих послуг;

5) можливість оскарження у судовому порядку неправомірності дій щодо неякісного надання публічних послуг або їх відсутності на запит споживача [99].

Варто зазначити, що незважаючи на загальноєвропейське законодавство, у ЄС існують різні моделі публічно-сервісних держав.

Зокрема, у країнах Скандинавії (Швеції та Данії), сформовані держави добробуту. В них увага акцентується на ідеях корпоративізму та неокорпоративізму, зокрема у питаннях суспільно-політичної ідеології, як принципу управління суспільними справами, моделі взаємодії держави з громадянським суспільством, суб'єкти якого мають право і можливість у певний спосіб впливати на прийняття життєво важливих політичних рішень та отримувати якісні публічні послуги.

Використання принципів корпоративізму і неокорпоративізму у системі публічного управління спонукає до створення нової її інституціональної архітектури на засадах децентралізації, що забезпечує трансформацію феномену класичної бюрократії у феномен демократичного корпоративного управління [76, с. 241-242].

Особливість скандинавського корпоративізму зумовлена місцевою специфікою взаємодії між корпораціями та державою і її органами. Ця специфіка обумовила притаманну скандинавам політичну систему, в якій сформувались організовані групи інтересів, які спроможні брати участь у прийнятті державних управлінських рішень, де відображаються інтереси їх соціальних груп, та впливати на формування і реалізацію державної політики у різних сферах суспільного життя [319].

Для скандинавській моделі публічно-сервісної держави притаманна система сервісного адміністрування, де адміністрації державних органів влади представлені як служби сервісу, яка сприяє утвердженню у свідомості громадян уявлень про те, що органи державної влади у системі публічного управління сприймаються не як державні інституції, а як структури, що надають якісні послуги громадянам [94, с. 13-14].

Ідея адміністрації як служби сервісу – це нове розуміння державних органів як структур, що надають послуги громадянам, яка передбачає:

- відкриття спеціалізованих служб допомоги населенню (консультаційні послуги з питань державних послуг;
- створення електронної системи надання послуг через офіційний сайт органів влади, де розміщені правила, вимоги, порядок надання відповідних послуг, необхідних електронних бланків і інших супутніх документів;
- створення при кожному органі влади служби контролю якості послуг шляхом опитування населення, постійного моніторингу ступеня його задоволеності наданими послугами, розробка та вдосконалення системи індикаторів оцінки якості послуг, аудит і розробка рекомендацій для підзвітних відомств) [165].

Швеція і Данія, як публічно-сервісні держави, мають спільні риси скандинавського корпоративізму:

- функціонування інститутів у системі публічного управління на засадах орієнтаційної діяльності на громадян як на клієнтів якісних публічних послуг [76, с. 243];
- взаємоінтеграція корпорацій з органами публічної влади, що сприяє створенню системи публічного управління як корпоративної, у якій її суб'єкти залучені до підготовки та реалізації політики держави шляхом активізації обговорення, консультування, досягнення консенсусу [315];
- наявність домінантної політичної партії у складі партійної системи, яка відображає цінності соціал-демократії як політичної ідеології, а також існування консенсусного підходу до вироблення політичного курсу держави та функціонування механізмів проведення регулярних консультацій органів державної влади з політичними партіями, профспілками, бізнесом з питань державної політики [76, с. 244];
- провідна роль держави як головного суб'єкта системи публічного управління у регулюванні ринку і забезпеченні соціального захисту та персоналізації відносин між політичними елітами [324, с. 6–7];

- реалізація політики повної зайнятості населення, вирівнювання доходів населення за рахунок оновлення податкової системи, перерозподіл бюджетних коштів на користь соціальних програм, доступність соціальних гарантій усім верствам населення, високі соціальні стандарти;

- створення у складі державної інституції служби контролю за якістю надання послуг населенню;

- існування спеціалізованих служб допомоги населенню (за контрактом з приватними структурами) з метою надання консультацій щодо отримання всього спектру публічних послуг [76, с. 244] ;

- упровадження електронної системи надання послуг на офіційних сайтах державних інститутів та муніципалітетів [94, с. 16-17].

Також цікавим є досвід скандинавських країн стосовно розв'язання економічних, соціальних та політичних проблем за умов досягнення консенсусу і узгодження інтересів різних соціальних груп, що дозволяє Швеції та Данії демонструвати економічну і соціальну стабільність, які дозволяють співіснувати навіть за умов ринкової економіки та управлінської демократії протилежним інтересам завдяки взаєморозумінню та співпраці. Для Скандинавії властивий соціальний корпоративізм, на засадах якого сформовано скандинавський тип місцевого врядування через відкритість системи найму на державну службу та практичну реалізацію принципів прозорості і відкритості для громадян. У цих країнах адміністративна структура сильно децентралізована [303, с. 19].

Скандинавська модель місцевого самоврядування окреслює потреби громадян у сфері надання послуг через визначення стандартів, форм контролю і санкцій. Їх перегляд ініціюють громадяни як суб'єкти системи публічного управління.

Органи публічної влади відійшли від безпосереднього надання послуг і переорієнтували власні можливості. Різні форми участі громадян у прийнятті рішень публічних органів влади сприяють зміні їх ролі як простого «споживача».

Сутність скандинавської моделі неокорпоративізму становлять соціал-демократичні принципи, окрема високий рівень правової захищеності публічного службовця, жорсткі норми трудового права, орієнтовані на збереження робочих місць, високий законодавчо встановлений мінімум оплати праці, відносно невелика її диференціація [78]. Крім того, скандинавські країни відомі у світі своїми успіхами щодо впровадження технологій електронного врядування, у тому числі і щодо надання публічних послуг. Відповідно до звіту ООН щодо аналізу показників Індексу готовності країн до електронного врядування – Швеція (Індекс – 0,9157), Данія (Індекс – 0,9134), Норвегія (Індекс – 0,8921) очолили рейтинг країн, які активно впроваджували технології е-врядування [316].

У Швеції функціонування електронного уряду регулюється загальними законами і законами про публічну адміністрацію. Електронний комунікаційний процес у Швеції є ефективним і придатним до застосування, доступним для громадян у всіх регіонах країни. Суспільна інформація та послуги в міру можливості є доступним електронним засобом 24 години на добу сім днів на тиждень, у чому полягає головна мета політики шведського уряду стосовно публічного адміністрування. Реалізація цієї моделі електронного врядування спрямована на підсилення демократії і участі громадян у процесах розробки політичного курсу та ухвалення рішень [76, с. 249]. У Швеції відповідальними за впровадження урядової політики електронного врядування є органи державної влади та низка відносно автономних суспільних агентств, в яких уряд визначає цілі, розподіляє ресурси, призначає менеджерів і оцінює результати. Суспільні агентства використовують власні ресурси для надання послуг громадянам. Відповідно до «мінімалістської стратегії» уряду, він використовує систему електронного уряду, обмежуючись лише формулювання першочергових цілей, усуває перешкоди у вигляді правових бар'єрів та підтримує агентства шляхом надання їм рекомендаційних матеріалів і певних методик, а також забезпечує становлення необхідної загальної інфраструктури електронного уряду [87, с. 164-165].

Координацію діяльності щодо забезпечення функціонування технологій електронного врядування у системі публічного адміністрування уряд доручив Агентству з питань державного управління Швеції, яке забезпечує тісну співпрацю з іншими суспільними агентствами, що спрямована на розвиток методів, директив і угод та виконання спільних проєктів. У подальшому зусилля Агентства з питань державного управління Швеції було об'єднано з «Агентством адміністративного розвитку – VERVA» [17, 154] з метою модернізації та розвитку шведського публічного адміністрування за напрямками:

- організаційний розвиток і якісне управління;
- накопичення досвіду та набуття знань кращих інформаційно-комунікаційних практик;
- організація освітніх тренінгів;
- координація здійснення державних закупівель галузі інформації та комунікаційних технологій [76, с. 250].

Політичним здобутком шведської держави стало розуміння у суспільстві того, що електронна демократія – це форма суспільно-політичної організації, яка притаманна інформаційному суспільству і поєднує у собі властивості безпосередньої та референдумної демократії, а також можливості інформаційних технологій, тобто основні рішення приймають безпосередньо громадяни шляхом проведення плебісцитів в інформаційній мережі, і громадянам також належать законодавча ініціатива та право контролю за дотриманням законності. Шведська публічно-сервісна держава функціонує на засадах «три D» Dialog, Discussion, Decision (діалог, обговорення і вирішення). Основними принципами побудови електронного уряду у Швеції стали надання послуг у будь-який момент часу, наявність єдиних технічних стандартів і взаємосумісність (електронні додатки повинні задовольняти принципи загальної архітектури систем ідентифікації, безпеки, дизайну), а також забезпечення конфіденційності та виконання правил інформаційної безпеки і беззастережна орієнтація на думку громадян у процесі реалізації нововведень [316].

На відміну від скандинавських країн, у Німеччині, Нідерландах, Австрії, Фінляндії та Великій Британії, орієнтиром для діяльності органів державного управління є концепція управління за результатами. У зв'язку із цим у зазначених країнах стали популярними офіси громадян («універсами послуг»), які надають послуги не лише громадянам, а й юридичним особам [304, с. 78].

Нідерланди належать до числа лідерів у впровадженні концепції універсамів послуг. Для розгляду справи та отримання послуги споживач може звернутись трьома способами: особисто, у письмовій чи електронній формі. Усі послуги платні, зокрема «дрібні» довідки. Розміри плати за кожну послугу визначаються муніципалітетом і можуть суттєво відрізнятись від розцінок в інших регіонах. У складних послугах (як наприклад, отримання дозволу на будівництво) спочатку стягується плата за сам розгляд заяви, а у випадку успішного вирішення справи, окремо сплачуються кошти за відповідний дозвіл [81, с. 64].

У Німеччині створювати універсами послуг рекомендується незалежно від розмірів громади, оскільки вони є центрами звернення громадян до адміністрації. Кожен універсам послуг ухвалює рішення про спектр послуг, які ним будуть надаватися. У Німеччині такий перелік включає послуги, за якими часто звертаються. Універсами послуг у середніх містах (від 25000 жителів), в яких немає служби реєстрації транспортних засобів, надають і ці послуги. Передача їм відповідних компетенцій здійснюється на основі адміністративної угоди.

Решта послуг (20%), що надаються:

- загальні довідки та надання консультацій;
- видача формулярів заявок інших відомств; засвідчення документів;
- бюро знахідок (прийняття загублених речей і їх продаж через аукціони), продаж квитків та пакетів для сміття;
- інформація для туристів і гостей;
- надання інформаційних матеріалів установ, організацій, підприємств, продаж карт міст, книжок, рекламної продукції тощо.

У малих містах у Німеччині такі «універсами» запровадили за ініціативи міської влади, а практика їх застосування має багато особливостей, адже відсутнє спеціальне загальне федеральне законодавство з цього питання. У великих містах вона поширювалась повільніше. Для формування позитивної думки у німецького суспільства про якість надання адміністративних послуг застосовуються спеціальні постанови щодо захисту споживачів, особливі процедури вирішення конфліктних ситуацій та опитування споживачів [287].

В універсамах послуг Німеччини не надаються соціальні послуги, дозволи на будівництво та не здійснюється реєстрація актів цивільного стану, що зумовлено особливостями законодавства (за соціальні питання відповідає держава, а не місцеве самоврядування). Специфікою Німеччини є те, що для соціальних послуг та послуг у сфері будівництва існують спеціальні аналогічні за методами роботи установи. Фінансові органи сьогодні також все частіше створюють універсами послуг для отримання податкових документів [287]. «Партнерськими організаціями», які раніше належали до комунальної власності, є АТ Енергопостачання, ESO (власне підприємство з утилізації побутових відходів, прибирання вулиць і догляду за кладовищами), а також благодійні організації [10, с. 235].

До компетенції берлінських «універсамів послуг» увійшла обмежена кількість послуг, що пов'язано з необхідністю надання низки консультацій і з великим терміном опрацювання. На думку деяких представників «універсамів послуг» районів Берліну такі послуги заважали б обслуговуванню основної маси клієнтів, а через це їх краще було б залишити у класичних «профільних» установах. Зрештою було вирішено зупинитися на 18 стандартних послугах, які мали надаватися у кожному «універсамі», які надають основні послуги рівня районної адміністрації, які опрацьовуються у повному обсязі без додаткових звернень до інших установ [320].

Невелика кількість процедур, що надаються «універсами послуг» у Німеччині, пов'язана із упровадженням у цій країні процедури видачі документів дозвільного характеру за декларативним принципом.

Зокрема, у багатьох федеральних землях більшості підприємств не потрібно одержувати дозволи на початок роботи. Для визначення необхідності видачі дозволу застосовується принцип пропорційності ризику. Він передбачає, що лише фірми, які займаються потенційно небезпечними видами господарської діяльності, повинні одержувати дозволи. У решті випадків нове підприємство повідомляє відповідні установи про початок роботи (є також певні відмінності у застосуванні декларативного принципу, пов'язані із організаційно-правовою формою підприємства). Декларативний принцип успішно застосовується не тільки у Німеччині, але й у Великій Британії [79].

Головним напрямом розвитку сучасної системи німецького державного управління є підвищення ролі громадського самоврядування та скорочення надання державними органами безпосередніх публічних послуг, що презентовано у концепції «держава-гарант». Основним її положенням є приватизація надання публічних послуг, підвищення ролі громадського саморегулювання з одночасним збереженням державного впливу. Отже, безпосереднє надання публічних послуг підлягає передачі приватним особам, але відповідальність за їх надання залишається за державою. Ця тенденція не виключає можливості надання державними органами безпосередніх публічних послуг, що відіграє в їх діяльності другорядну роль, адже державна функція безпосереднього їх надання, заміняється функцією їх регулювання, що є ключовим інструментом реалізації відповідальності держави у цій сфері [12, с. 226].

Німецький досвід якісного надання адміністративних послуг ґрунтується на таких принципах: широкому спектрі послуг; короткий термін їх очікування; прозорість їх надання через «єдине вікно». Варто зазначити, що принцип «єдиного вікна – одного контакту» набув розповсюдження та досвіду функціонування з «універсамів» у м. Вільнюс (Литва). Головною метою «єдиного вікна» було створення ефективності системи управління самими процесами надання адміністративних послуг у питаннях запобігання корупційних ризиків, уникнення їх посадовою особою, надання гарантій

громадянину та відсутності контакту посадової особи, що приймає управлінське рішення, з громадянами [29, с. 468].

Натомість Латвія досягла найбільших успіхів у розвитку інформатизації процесів надання адміністративних послуг державними органами та органами місцевого самоврядування, де проблемами інформаційного забезпечення процесів управління займаються Секретаріат у справах електронного урядування і Департамент електронного урядування. У рамках політики впровадження електронного урядування створена і продовжує розвиватись мережа Центрів інформаційних технологій, які координують розвиток інфраструктур інформаційного забезпечення в органах місцевого самоврядування, розроблення послуг, впровадження і підтримку електронного урядування, а також стежать за якістю їх надання, займаються консультуванням і навчанням співробітників органів самоврядування з питань інформаційних технологій. Латвія розвиває й електронні мережі місцевого самоврядування з метою надання адміністративних послуг [79].

У Польщі в органи державної влади впроваджено систему управління якістю, яка передбачає завершення адміністративно-територіальної реформи, адже впровадження цієї системи розпочалось не централізовано, а з органів місцевого самоврядування [113, с. 44].

В країні виділяються головні сфери, в яких оцінюється надання публічних послуг і, на які поширюється впровадження системи управління якістю, зокрема:

- досягнення високого рівня кваліфікації та компетентності кадрів;
- належне обслуговування громадян;
- розробка інформаційної системи;
- побудова гнучкої організаційної структури і формування належної культури обслуговування громадян [241, с. 285].

Цей аспект сервісної держави у Польщі відображено у програмі «Призна адміністрація», яка спрямована на формування позитивного іміджу польської громадської служби та слугує стимулом для низки ініціатив [161].

Основним завданням органів територіального самоврядування Польщі є організація надання публічних послуг для мешканців, які поділяються на комунальні (енергія, водопостачання та каналізація, транспорт, утримання доріг та зелених насаджень тощо), соціальні (навчання, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо) та адміністративні, що делеговані їм органами державної влади.

Органи самоврядування повинні організувати надання послуг мешканцям, але не зобов'язані їх самостійно надавати. Для цього, як правило, укладаються контракти із суб'єктами господарювання чи неурядовими організаціями. У деяких земель між повітом і центром знаходиться проміжна адміністративно-територіальна одиниця – урядовий округ, у рамках якого вирішуються місцеві державні завдання і здійснюється нагляд за місцевим самоврядуванням [11, с. 101]. Зокрема, створення централізованої системи відділів обслуговування мешканців (WOM, англ. – Resident Service Departments) передбачено в усіх районах Варшави для забезпечення мешканцям міста належної якості послуг та прискорення адміністративних процедур. Відділи мають статус установ, де кожен мешканець Варшави має можливість легко вирішити свої справи в офіційній сфері, зокрема, питання обміну ID-карток, реєстрації транспортного засобу, отримання ліцензії тощо. Вони пропонують споживачам надійні, кваліфіковані та швидкі послуги. Основний принцип їх діяльності – відокремлення прийняття звернення від тих посадовців, хто розглядає справу і виносить рішення [287]. У сучасних умовах у Польщі розвивається і третій, корпоративний сектор, метою якого є отримання прибутку від надання соціальних послуг.

У Великій Британії з метою підвищення стандартів якості і корисності державних послуг, удосконалення процесів їх організації, розподілу і надання розроблено 10-річну програму у формі концепції «Хартія громадян». Програма «Хартія громадян» встановила принципи функціонування державних установ, які надають послуги громадянам у питаннях організації, розподілу і надання адміністративних послуг.

Принципи визначають чіткі стандарти якості таких послуг, достовірність і повноту наданої інформації, надання консультацій та роз'яснень, а також їхню корисність, своєчасність і ефективність тощо. Для визначення критеріїв оцінки практичних результатів роботи цих державних органів і організацій запроваджено таблиці дотримання стандартів якості їхніх послуг.

Вагомим засобом регулювання якості адміністративних послуг є підвищення кваліфікації та заохочення державних службовців, поширення кращого досвіду, підвищення відповідальності органів влади за дотримання стандартів якості і задоволення адміністративних потреб громадян.

Стимулюючим засобом у цьому напрямі є загальнонаціональна премія «Знак Хартії», а методом підвищення ефективності системи адміністративного управління – Біла книга «Модернізація уряду», яка становить довгострокову програму реформування системи державного управління і складається з таких пріоритетних напрямів:

1) застосування комплексного підходу щодо розробки державної політики з орієнтацією на загальнонаціональні інтереси і стратегічні цілі;

2) підвищення цілеспрямованості і відповідальності за надання та розподіл адміністративно-державних послуг на основі ретельного і повного обліку інтересів та запитів різних соціальних груп населення (незахищених верств, безробітних, молоді, літніх людей, жінок, інвалідів, національних меншин тощо);

3) підвищення якості адміністративно-державних послуг шляхом розробки відповідних програм і звітів міністерств та відомств; функціонування інформаційної мережі для моніторингу дотримання якості послуг і обміну кращим досвідом. Використання новітніх інформаційних технологій з метою більш повного і якісного задоволення адміністративних потреб громадян;

4) модернізація державної служби за допомогою удосконалення системи стимулювання службовців, покращення моніторингу їхньої діяльності, оцінки показників її кінцевих результатів тощо [80].

При уряді Великої Британії створено спеціальну робочу групу для розробки заходів щодо впровадження у системі адміністративного управління сучасних технологій вивчення адміністративного попиту різних соціальних груп та підвищення якості адміністративних послуг.

Цікавим практичним досвідом Великої Британії є система надання адміністративних послуг, особливим суб'єктом яких надання є «омбудсмен у сфері публічних послуг» (англ. – «Public services ombudsman»). Цю інституцію утворено шляхом об'єднання інституцій омбудсмена з питань охорони здоров'я, омбудсмена з питань місцевого самоврядування, омбудсмена з питань соціальних послуг та з питань діяльності адміністративних органів. Подібні структури запроваджені окремими актами парламенту Уельсу та Шотландії [329, с. 9].

Завданням омбудсмена з питань публічних послуг у Великій Британії є захист прав громадян від порушень з боку органів публічної влади, адже омбудсмен уповноважений розглядати скарги на їх дії, рішення чи бездіяльність у сфері надання публічних послуг. Омбудсмен повинен захищати не тільки право громадян на отримання публічних послуг, а й слідкувати за тим, щоб послуги, які надаються, відповідали належній якості.

У Великій Британії функціонує 150 державних соціальних служб з оцінки потреб та планування надання соціальних послуг (визначення потреб, призначення соціальних послуг, призначення соціальної допомоги). Пріоритетною функцією державних соціальних служб є ідентифікації потреб, визначення та надання повноважень постачальникам стосовно надання соціальних послуг за умов дотриманням стандартів їх якості. У країні налічується 31 тис. постачальників соціальних послуг для дорослих, з яких близько 70% – недержавні або приватні постачальники соціальних послуг, 30% – комбіновані. 76% послуг надаються на місцевому рівні [80, с. 6].

Для забезпечення отримання клієнтами потрібних їм послуг формується система різноманітних соціальних послуг та розробляються гнучкі схеми надходження грошей.

Прикладом модернізації системи надання соціальних послуг є проект «Індивідуальні бюджети», який спрямований на вдосконалення системи надання соціальних послуг, передусім з догляду вдома, і підвищення їх ефективності. Амбіційна мета – оцінити ефективність існуючих соціальних послуг і розробити так званий «золотий стандарт» соціальних послуг. Основна увага приділяється швидкості та ефективності надання соціальної послуги, а питання якості вже є аксіомою [80].

У Франції законом про регулювання державної служби від 12 квітня 2000 р. визначено обов'язки державних установ стосовно громадян, а урядом запроваджено спрощену процедури отримання багатьох видів послуг, створено спеціальні служби для консультацій громадян стосовно надання адміністративних послуг. Департаментом транспорту, муніципалітету і областей щорічно складається звіт перед урядом Франції за індикаторами кодексу найкращої практики. Для цього звіту кожне міністерство повинно розробити план оцінки якості своїх послуг. Урядом Франції широко застосовуються інформаційні технології з надання адміністративних послуг громадянам для значного підвищення оперативності у цьому сегменті своїх функцій.

Підвищення якості послуг здійснювалося шляхом регулярного оцінювання існуючої практики їх надання та самої системи управління. Для цього створена «Хартія Маріанна». Усі інформаційні матеріали про діяльність Хартії розповсюджуються на національному рівні. У Франції діє 1650 служб, які користуються послугами Хартії, і відкрито 800 точок для прийому громадян.

Одним із досягнень у сфері підвищення якості надання послуг у Франції є щорічний конкурс на визнання інноваційних ініціатив. Конкурс сприяє демонстрації досягнень щодо діяльності з покращення якості прийому громадян, підвищення рівня управління якістю, діяльності зі створення партнерств. Поряд із цим, для підвищення якості послуг у Франції створена Комісія з питань якості державних послуг, до складу якої входять

високопоставлені службовці, які мають взаємодоповнюючі точки зору. До їх компетенції належить внесення пропозицій щодо формування політики уряду з питань якості [288].

«Хартія споживачів послуг державних служб» у Бельгії є прикладом всеохоплюючої програми, яка передбачає вдосконалення відносин між державними органами і установами з одного боку та населенням – замовників і споживачів (клієнтів) послуг – з іншого.

У Португалії прийнята «Хартія якості державних послуг», дія якої розповсюджувалась на всі послуги центрального уряду і муніципальних органів влади. Основні принципи, задекларовані цим документом, полягали у підзвітності осіб, уповноважених до надання послуг, прозорості процедур їх надання, доступу громадян до участі у конкурсах тощо.

Варто зазначити, що у Швеції, Великій Британії, Німеччині, Нідерландах, Данії проводяться обов'язкові конкурентні торги за участі департаментів місцевих органів влади та представників приватного сектору для отримання права надавати певні публічні послуги.

Узагальнюючи досвід європейських країн щодо впровадження публічно-сервісної держави варто відзначити існуючі у них відмінності у сфері надання адміністративних послуг, оскільки найпоширенішими є три наступні концепції:

- концепція «консьержу» передбачає інформаційну допомогу громадянину-клієнту та у вирішенні найпростіших питань (заповнення заяви чи бланку);

- концепція «посередник», за якої центр надання послуг приймає та обробляє документи, надані для отримання послуги, а саму послугу надає державний орган, наділений відповідними владними повноваженнями;

- концепція «one-stop-shop» («магазин однієї зупинки» або «єдиний центр») центр надання адміністративних послуг великого спектру, які надаються органом влади і передбачає одноразовий контакт громадянина-клієнта з відповідним центром, а отже ця концепція вважається найсучаснішою та найефективнішою [333].

Крім того, останнім часом в ЄС стає поширеним метод інклюзивного багатоканального підходу надання публічних послуг, який передбачає їх доступність і зручність для споживача через систему каналів (центри надання послуг, кол-центри, урядові ВЕБ-портали, публічні кіоски, мобільні телефони, соціальні мережі) та підвищення їх якості. Він дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів.

Найбільш динамічно розвивається канал мобільного доступу до публічних послуг. Він вже називається не «електронним урядом», а «м-урядом» чи «мобільним урядом», який є інтегрованою складовою «електронного уряду», тобто послуги усіх секторів електронного уряду можуть бути переведені на мобільні платформи. Застосування технологій мобільного зв'язку для надання публічних послуг має низку переваг:

- скорочення витрат на надання послуг;
- широке охоплення різних верств населення;
- можливість надання послуг у будь-який час та незалежно від місцезнаходження їх споживача у простий і у зручний спосіб.

За допомогою мобільного уряду у Норвегії сплачують податки, в Естонії – можна спостерігати за ходом виборів і приймати у них участь, у Франції – координується діяльність екстрених служб, у Німеччині – поліція сповіщає водіїв таксі та громадського транспорту про розшукуваних осіб.

Європейський досвід запровадження системи електронних адміністративних послуг значно спростив процедуру їх надання, усунув ризики хабарництва. Про це свідчить практика їх надання в Естонії, де більшість адміністративних послуг громадяни можуть отримати через Інтернет, використовуючи ідентифікаційну пластикову ID-картку та цифровий підпис. Кожен естонець через систему віртуального доступу до адміністративних послуг позбавлений необхідності особисто з'являтися у державну установу для отримання тієї чи іншої довідки. Технологія електронного цифрового підпису (ЕЦП) застосовується з метою надання електронному документу юридичної сили або є засобом ідентифікації особи.

Функціональною основою такої системи є безперервне, інтегроване функціонування баз даних різних відомств, а також – єдиного реєстру громадян, що дозволяє їм віртуально приймати участь у виборах [252, с. 176-177].

В Естонії діє єдиний портал державних і муніципальних послуг – eesti.ee, за допомогою якого користувачеві порталу в електронному вигляді надається понад 100 персональних послуг за допомогою обов'язкової авторизації. Послуги порталу розділяються за категоріями користувачів – «громадянинові», «підприємцеві» або «чиновнику» і є переважно безкоштовними. Існують версії порталу естонською та англійською мовами (остання – у скороченому варіанті). Користувач порталу може отримати доступ до всієї законодавчої бази Естонської Республіки (законодавчих актів, рішень різних міністерств і департаментів), знайти і роздрукувати необхідний йому формуляр або довідку, відправити запит до державних і муніципальних установ. Серед послуг, які найактивніше використовуються, – автотранспортне страхування, сімейні допомоги і питання трудової зайнятості, електронні рецепти, реєстрація за місцем проживання тощо. До єдиного державного інтернет-сервера eesti.ee входить приблизно сто порталів з надання різних послуг або практичної допомоги жителям країни – від Реєстру народонаселення, бізнес-реєстру, Реєстру нерухомості, Земельного кадастру, Дорожньо-транспортного реєстру і системи електронного голосування до Департаменту громадянства і міграції, Податкового департаменту, Лікарняної каси, Реєстру пенсійних страхувань, Центру електронних рецептів тощо [73, с. 33-34].

У Франції як офіційний веб-сайт публічних послуг функціонує Французький Портал ([http://www. serviuce-public.fr/](http://www.serviuce-public.fr/)). Він є дуже популярним ресурсом, який нараховує понад 4 мільйони відвідувачів щомісяця [75]. Портал спростив спілкування з адміністрацією для громадян, бізнесу та громадських організацій, надаючи їм зручний доступ до нормативної бази і інформування щодо їхніх обов'язків, адже зосереджує увагу насамперед на потребах споживачів. Він здійснює комунікацію не лише через Інтернет, але і

телефонним зв'язком із використанням спеціального сервісу. Для споживачів передбачена можливість надавати коментарі і поради щодо роботи сайту та отримувати окремі послуги.

Послуги та процедури у Порталі містяться у 200 папках та нараховують 2500 документів і відповідей на найбільш актуальні питання, а також декілька тисяч гіперпосилань на корисні ресурси, форми, сторінки онлайн-реєстрацій, текстів, інших офіційних сайтів тощо. Він спроможний надавати конкретні онлайн-сервіси: механізми для обрахунку; придатні до завантаження типових бланків документів; контакти телефонних центрів та інші можливості; містить каталог загальнодержавних і місцевих послуг, а також доступ до всіх електронних ресурсів органів публічної влади Франції, Європейських інституцій тощо [252, с. 178].

Країна суттєво просунулася в області розробки електронних послуг, де вивчаються варіанти переходу на безкоштовні альтернативи існуючих сервісів. Франція прагне до подальшого розширення надання електронних послуг з одночасним зменшенням витрат, розглядаючи безкоштовні альтернативи комерційним інфраструктурам ІКТ і додаткам, розширюючи використання програмного забезпечення з відкритим первинним кодом. Нова політика країни спрямована на зниження витрат на ІКТ, заохочення інновацій і залучення інших суб'єктів, таких як місцеві органи влади і спільноти розробників електронних послуг [73, с. 32].

У Великій Британії діє Gov.uk – єдиний державний інформаційний веб-сайт, розроблений Державною цифровою службою з метою створення єдиної точки доступу до всіх публічних послуг [74], який об'єднав двох раніше діючих великих постачальників електронних послуг: Directgov і Business Link.

Основною метою Gov.uk, який становить собою досить складний та систематизований набір посилань на специфічні веб-сайти установ, але безпосередньо не надає послуги від цих установ, є заміна сотні веб-сайтів урядових відомств і організацій. Він пояснює процедури отримання послуг і користувачі звертаються до відповідних органів через їх офіційні сайти, за

телефоном або особисто [73, с. 32].

Проведене дослідження свідчить, що відмінність між системами сервісних центрів як основи функціонування сервісної держави, полягає лише у формі організації їх роботи та процедурного порядку надання послуг, але головні принципи їх функціонування єдині в усіх країнах ЄС. До них належать:

- доступність, яка передбачає зручність розташування центрів і «зрозумілість» самої послуги;
- швидкість надання та делегування повноважень держави при наданні адміністративної послуги недержавним структурам.

Водночас варто зазначити, що в ЄС діє система управління якістю надання публічних послуг на базі стандартів ISO, яка є одним з найбільш дієвих механізмів формування якості відносин між владою, громадою, бізнесом і окремою людиною [310, с. 291].

Зважаючи на вищезазначене, на підставі комплексних принципів сучасних європейських стандартів у вітчизняній практиці надання органами державної влади адміністративних послуг можна використовувати концептуальні, інструментальні засоби і моделі-підходи [314], до яких належать:

- *концептуальні засоби*: управління змінами, програмно-цільовий підхід, реінжиніринговий підхід, управління за результатами вимірювання успішної діяльності, управління якістю, управління ризиками, логістичний підхід, аналіз вигід-витрат, організаційно-культурний підхід, інформаційно-комунікаційний підхід;
- *інструментальні засоби*: стратегічні, проєктні, маркетингові, соціальні і геоінформаційні технології; соціологічні методи та електронне врядування;
- *моделі-підходи*: система управління якістю на засадах ISO 9001:2015, інтегровані системи менеджменту ІМС/ІМС, модель «BSC» оцінювання діяльності за допомогою системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), модель «CAF 2002» оцінювання з позицій результативності та сприяння розвитку («The Common Assessment Framework»), модель

самооцінювання в організаціях за методом Т. Конті (модель «EFQM»), модель «САРАМ» оцінювання з позицій якості та ефективності роботи місцевих органів влади (Commonwealth Association Public Management), модель оцінювання рівня проектної досконалості («Project Excellence»), модель-підхід «Зона стратегічної відповідальності», модель «пріоритет-проект», модель електронного врядування типу «електронне місто», модель «єдине вікно» [29, с. 472].

Акцентуючи увагу на управлінні якістю варто згадати про Європейський фонд управління якістю для стимулювання європейського бізнесу у прискорені процесу створення якості з метою досягнення переваг у загальній конкуренції, гармонізації вимог державних стандартів та відповідної інституціональної інфраструктури. Європейські стандарти щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг – це комплекс принципів, норм формування та впровадження вимог до державного службовця, правил і процедур сертифікації, які є засадничими основами наближення до визнаного світом стандарту щодо впровадження концепції «сервісної держави» [29, с. 473].

Тож вивчення досвіду зарубіжних, насамперед європейських, країн в рамках пошуку принципово нових підходів до вирішення питання оптимізації надання адміністративних послуг потребує зосередження на організаційних питаннях забезпечення процедур їх надання та підвищення якості послуг для населення і бізнесу на основі використання новітніх інформаційних технологій [79].

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що використання європейського досвіду забезпечення якості публічних послуг ставить перед системою публічних органів влади України певний перелік завдань:

- удосконалення законодавчої бази у сфері надання якісних публічних послуг населенню;
- створення альтернативних систем надання публічних послуг;
- підготовка керівників та фахівців сфери публічного управління із здійснення якісно-орієнтованого формування публічних послуг і їх надання;

– розгалужене запровадження інформаційних технологій з метою більш повного і якісного задоволення потреб громадян та надання їм публічних послуг державними органами з використанням електронних мереж;

– модернізація публічної служби у напрямку удосконалення системи стимулювання службовців, покращення моніторингу та оцінки показників їхньої діяльності, що сприятиме підвищенню якості надання публічних послуг органами влади.

2.2. Становлення та розвиток правових засад формування публічно-сервісної держави в Україні

Підвищення ефективності публічного управління в Україні має базуватись на запровадженні нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування, діяльність яких має бути детермінована необхідністю забезпечення реалізації прав та свобод громадян і надання якісних публічних послуг. Саме тому, сучасна система органів влади має бути побудована за принципом сервісно-орієнтованої діяльності, тобто адекватно до стану розвитку сучасного українського суспільства. Водночас такої адекватності можливо досягнути виключно через активне запровадження у діяльності органів публічної влади технологій електронного урядування, завдяки яким діяльність органів влади буде не тільки якісною і ефективною, а й адекватною запитам сучасного суспільства [276, с. 168].

Провідним законодавчим документом у цій сфері є Закон України «Про інформацію», який регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту і порядку надання інформації [216]. У ньому визначені основні напрями державної інформаційної політики, яка, зокрема, він визначає засади інформування суспільства і громадян щодо діяльності публічних органів влади та послуг, які ними надаються.

У чинному до 2023 року Законі України «Про Національну програму інформатизації» від 4 лютого 1998 р. № 74/98-ВР [219] визначались загальні засади формування, виконання та коригування Національної програми інформатизації. Вперше у законодавче поле України було введено поняття: «база даних», «база знань», «інформатизація», «засоби інформатизації», «інформаційна технологія», «інформаційний ресурс», «інформаційний суверенітет держави» і, зокрема, «інформаційна послуга» – як дії публічних суб'єктів щодо забезпечення споживачів інформаційними продуктами. Головною метою Національної програми інформатизації визначалось створення необхідних умов для забезпечення громадян та юридичних осіб своєчасною, достовірною і повною інформацією шляхом широкого використання інформаційних технологій з одночасним забезпеченням інформаційної безпеки держави. Фактично, закон спричинив потужний імпульс щодо поширення інформаційних технологій та системи інтернет як у діяльності органів публічного управління, бізнесу, так і серед громадян.

Важливим підзаконним актом щодо розбудови національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет став Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» від 31 липня 2000 р. № 928/2000, в якому відбулася конкретизація уявлень щодо механізму забезпечення надання інформаційних послуг урядовими структурами. Визначено необхідність розвитку національної складової інформаційної мережі Інтернет, забезпечення широкого доступу до неї громадян та юридичних осіб усіх форм власності в Україні, ефективного використання її можливостей для розвитку вітчизняної науки, освіти, культури, підприємницької діяльності, зміцнення міжнародних зв'язків, належного інформаційного забезпечення здійснення органами державної влади та місцевого самоврядування своїх повноважень, повнішого задоволення потреб міжнародного співтовариства в об'єктивній, комплексній інформації щодо різних сфер суспільного життя в Україні [213], а також належне представлення

у ній національних інформаційних ресурсів, що є одним із пріоритетних напрямів державної політики у сфері інформатизації, задоволення конституційних прав громадян на інформацію, побудови відкритого і демократичного суспільства, розвитку підприємництва та соціально-орієнтованої держави. В Указі були визначені такі напрями інформатизації публічно-сервісного спрямування:

- розвиток та впровадження сучасних комп'ютерних інформаційних технологій у системі державного управління, фінансовій сфері, підприємницькій діяльності, освіті, наданні медичної і правової допомоги та в інших сферах;

- вирішення завдань щодо гарантування інформаційної безпеки держави, недопущення поширення інформації, розповсюдження якої заборонено відповідно до законодавства;

- вдосконалення правового регулювання діяльності суб'єктів інформаційних відносин, виробництва, використання, поширення та зберігання електронної інформаційної продукції, захисту прав на інтелектуальну власність, посилення відповідальності за порушення встановленого порядку доступу до електронних інформаційних ресурсів усіх форм власності та за навмисне поширення комп'ютерних вірусів.

Указ зобов'язав Кабінет Міністрів України забезпечити встановлення порядку оприлюднення інформації про діяльність органів державної влади України та завершення створення веб-сторінок центральними органами виконавчої влади. На його виконання Кабінетом Міністрів України було затверджено постанову «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 4 січня 2002 р. № 3, відповідно до якої передбачено розміщення і періодичне оновлення міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відомчої інформації на власних веб-сайтах та створення єдиного урядового веб-порталу, а також визначено склад та вимоги до оприлюдненої інформації [229].

Указом Президента України «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади» від 1 серпня 2002 р. № 83/2002 [181] органи державної влади та місцевого самоврядування були зобов'язані запровадити веб-сторінки та здійснити оперативне розміщення на них офіційної інформації про свою діяльність, виконання програм, планів, чинних і скасованих нормативно-правових актів, форм та зразків документів, архівної і іншої інформації [276, с. 169]. Ним також визначалось, що для забезпечення відкритості формування та реалізації стабільної та зрозумілої громадянам економічної і соціальної політики держави доручалось Кабінетові Міністрів України, центральним та місцевим органам виконавчої влади вивчити практику виконання у 2000-2002 рр. органами державної влади і місцевого самоврядування Закону України «Про інформацію» та підготувати, внаслідок її аналізу і обговорення з громадськістю, внести пропозиції щодо вдосконалення діяльності в інформаційній сфері та проекти відповідних нормативно-правових актів, у яких передбачити:

- покладення на зберігачів відкритої інформації обов'язку щодо ведення загальнодоступних баз даних про наявну у них відкриту інформацію, з вільним доступом до них заінтересованих суб'єктів, систематичного опублікування найважливішої інформації з економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших питань за усталеною структурою;

- визначити вичерпний перелік видів інформації, вільне збирання, зберігання, використання і поширення якої у будь-який спосіб може бути обмежено в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку;

- удосконалення порядку подання запитів щодо надання інформації, запровадження системи надання допомоги в оформленні таких запитів, процедури відповіді на запити та відмови у їх задоволенні, оскарження таких відмов, розв'язання спорів з цих питань;

- упорядкування системи плати за надання відповідної інформації;

- запровадження регулярного оприлюднення звіту зберігача інформації про її надання;
- обов'язковість ведення органами державної влади та місцевого самоврядування веб-сторінок та оперативного розміщення на них офіційної інформації про діяльність відповідних органів, виконання програм, планів, чинних і скасованих нормативно-правових актів, форм та зразків документів, архівної і іншої інформації, а також необхідність завчасного розміщення проектів нормативно-правових актів з повідомленням про це засобів масової інформації;
- підвищення відповідальності зберігачів інформації за її достовірність і неправомірну відмову в її наданні [181].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» від 24 лютого 2003 р. № 208, одним з пріоритетних завдань щодо розвитку інформаційного суспільства визначала надання громадянам та юридичним особам інформаційних і інших послуг шляхом використання електронної інформаційної системи «Електронний уряд», яка повинна забезпечити інформаційну взаємодію органів виконавчої влади з громадянами та юридичними особами на основі сучасних інформаційних технологій [214]. Основним механізмом реалізації цього завдання мав стати веб-портал всіх органів виконавчої влади www.kmu.gov.ua, як центральна складова інформаційної системи «Електронний уряд». Через нього передбачалось інтегрувати веб-сайти, електронні інформаційні системи та ресурси органів виконавчої влади і надання інформаційних та інших послуг із використанням мережі Інтернет [276, с. 170]. На жаль, така ця система так і не була сформована, хоча на неї були витрачені значні кошти, зокрема й іноземні.

Продовження законодавчого врегулювання процесу поширення інформаційних технологій в Україні відзначено прийняттям Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» [186], який встановив основні організаційно-правові засади електронного документообігу

та використання електронних документів. Він також врегулював відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів, адже спрямовується на реалізацію єдиної державної політики у цій сфері.

Його доповненням є Закон України «Про електронний цифровий підпис» [184], який визначав правовий статус електронного цифрового підпису як особистого підпису підписувача та регулює відносини, що виникають при його використанні, але не поширюється на такі з них, що виникають під час використання інших видів електронного підпису, зокрема переведеного у цифрову форму зображення власноручного підпису. Зазначений закон визначає електронний підпис як данні в електронній формі, які призначені для ідентифікації підписувача, а електронний цифровий підпис – це вид електронного підпису, отриманий за результатом криптографічного перетворення набору електронних даних, який накладається за допомогою особистого ключа (параметр криптографічного алгоритму формування електронного цифрового підпису, доступний тільки підписувачу) та перевіряється за допомогою відкритого ключа (параметр криптографічного алгоритму перевірки електронного цифрового підпису, доступний суб'єктам відносин у сфері використання електронного цифрового підпису).

Законом визначалися суб'єкти правових відносин у сфері послуг електронного цифрового підпису, зокрема: підписувач, користувач, центр сертифікації ключів, акредитований центр сертифікації ключів, центральний засвідчувальний орган, засвідчувальний центр органу виконавчої влади та контролюючий орган, а також визначений їх правовий статус, функціональні права і обов'язки. Встановлювалось, що порядок застосування електронного підпису у банківській сфері визначається Національним банком України, в усіх інших сферах – Кабінет Міністрів України.

Варто зазначити, що ці закони були розроблені на основі європейських законодавчих актів, але не тотожні їм. Їх впровадження дозволило оптимізувати систему обігу конфіденційної інформації в органах державної влади та

місцевого самоврядування, сприяло якості і ефективності їхнього функціонування, зокрема щодо розбудови публічно-сервісної держави.

У 2005 р. відбулися парламентські слухання з питання розвитку інформаційного суспільства в Україні. Їм передував Указ Президента України «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій» від 20 жовтня 2005 р. № 1497/2005 [226], на підставі якого Кабінет Міністрів України повинен був забезпечити: організацію роботи з надання юридичним та фізичним особам адміністративних послуг на основі використання електронної інформаційної системи «Електронний уряд»; спрощення порядку державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, які діють у інформаційній сфері, подання ними звітності про свою діяльність, а також створення умов для митного оформлення товарів, впровадження системи приймання і видачі відповідних документів із використанням мережі Інтернет та електронного цифрового підпису [276, с. 171].

Підсумковим документом слухань була постанова Верховної Ради України «Про рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні» від 1 грудня 2005 р. № 3175-IV [233]. У рекомендаціях пропонувалось Кабінету Міністрів України розробити заходи щодо формування в Україні інформаційного суспільства і стратегічних напрямів його розвитку, удосконалення інформаційного законодавства, зокрема внесення змін до цивільного, адміністративного та кримінального законодавства. Окрема увага приділялась застосуванню електронних технологій у системі надання послуг громадянам України та юридичним особам, зокрема у сферах електронного документообігу, здійсненні експортно-імпортних операцій і сертифікаційних процедур з використанням електронного цифрового підпису; електронній торгівлі, охороні баз даних, дистанційному навчанні, наданні медичних послуг, а також у сфері електронних послуг, що надаються органами державної влади та місцевого самоврядування з використанням Інтернету. Також пропонувалось передбачити встановлення відповідальності за незаконне розповсюдження рекламних електронних повідомлень.

На Кабінет Міністрів України покладался обов'язок розвитку та розповсюдження інформаційної інфраструктури і широкого використання електронної інформаційної системи «Електронний уряд». Правовою основою подальшого вдосконалення концепції національної політики щодо впровадження інформаційних технологій в усі сфери суспільних відносин став Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» від 09.01.2007 № 537-V [224], який визначив основні стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні, з основним наголосом на вдосконалення взаємовідносин між системою державного управління і громадянами та органами місцевого самоврядування, в яких окреслена національна політика розвитку інформаційного суспільства в Україні:

- прискорення розробки та впровадження новітніх конкурентоспроможних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в усі сфери суспільного життя, зокрема й у діяльність органів державної влади і органів місцевого самоврядування;
- забезпечення комп'ютерної та інформаційної грамотності населення, орієнтованої на використання новітніх ІКТ у формуванні всебічно розвиненої особистості;
- розвиток національної інформаційної інфраструктури та її інтеграція із світовою інфраструктурою;
- державна підтримка нових «електронних» секторів економіки (торгівлі, надання фінансових і банківських послуг тощо);
- створення загальнодержавних інформаційних систем, у першу чергу у сферах охорони здоров'я, освіти, науки, культури, охорони довкілля;
- збереження культурної спадщини України шляхом її електронного документування;
- державна підтримка використання новітніх ІКТ ЗМІ;
- використання ІКТ для вдосконалення державного управління, відносин між державою і громадянами, становлення електронних форм

взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування і фізичними та юридичними особами;

- досягнення ефективної участі всіх регіонів у процесах становлення інформаційного суспільства шляхом децентралізації та підтримки регіональних і місцевих ініціатив;

- захист інформаційних прав громадян, насамперед щодо доступності інформації, захисту інформації про особу, підтримки демократичних інститутів та мінімізації ризику «інформаційної нерівності»;

- вдосконалення законодавства з регулювання інформаційних відносин;

- покращення стану інформаційної безпеки в умовах використання новітніх ІКТ.

Зазначеним документом були визначені загальні заходи збільшення різноманітності та кількості електронних послуг і підготовки людини для роботи в інформаційному суспільстві, а також окреслена система мотивацій щодо впровадження та використання ІКТ.

У цьому ж році був прийнятий Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI [210], який регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, та спрямований на захист основоположних прав і свобод людини та громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних. Визначено порядок доступу третіх осіб до персональних даних. У законі зазначено, що конфіденційною інформацією не є персональні дані, що стосуються особи, уповноваженою на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (посадових або службових повноважень), а також їх декларація як публічної особи. Також потрібно відзначити Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI [183], який визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації і інформації, що становить суспільний інтерес.

Положення Закону України «Про доступ до публічної інформації» спрямовано на забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень і створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації. У ньому визначені порядок оприлюднення публічної інформації, формальні вимоги щодо її реєстрації, а також три види контролю забезпечення доступу до неї: парламентський, громадській і державний.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р було схвалено Концепцію розвитку системи електронних послуг в Україні, яка була спрямована на розв'язання проблеми впровадження системи надання публічних послуг у електронній формі, для запровадження якої були відсутні нормативно-правова база, єдині вимоги до її функціонування та інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури. Нею пропонувалась концептуальна модель системи електронних послуг, яка передбачала використання сервісно-орієнтованого підходу і застосування модульного принципу використання її компонентів. Модель передбачала три рівні:

- рівень даних (державні реєстри, доступні для суб'єктів надання адміністративних послуг, програмні інтерфейси);
- рівень взаємодії (центральний рівень моделі, який забезпечує автоматизований обмін електронними даними і документами);
- та презентаційний рівень (реалізація на базі єдиного державного порталу адміністративних послуг у процесі взаємодії публічних органів влади).

Концепцією передбачалась можливість її застосування як на національному, так і на місцевому рівні, а також пропонувався перелік пріоритетних послуг, які мали надаватись в електронній формі (45 послуг) [238].

При цьому варто також зазначити, що ідентифікація та встановлення авторства і оригінальності електронного документа регулюється Законом України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII [185]. Він визначив правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, зокрема транскордонних, права і обов'язки суб'єктів правових

відносин у сфері електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері їх надання, а також правові та організаційні засади здійснення електронної ідентифікації. У Законі визначені терміни: «автентифікація» - електронна процедура підтвердження електронної ідентифікація фізичної і юридичної особи, а також інформаційно-телекомунікаційної системи або походження та цілісності електронних даних; «відкритий ключ» - параметр алгоритму асиметричного криптографічного перетворення, які використовуються як електронні дані для перевірки електронного підпису чи печатки, а також для визначення стандартів для кваліфікованих стандартів відкритих ключів; «електронна послуга» - послуга, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему; «електронний підпис» - електронні дані, які надаються підписувачем, що використовуються як його підпис; «кваліфікований електронний підпис» - удосконалений електронний підпис, який базується на кваліфікованому сертифікаті відкритого ключа [185].

Наприкінці 2023 року Верховною Радою України в умовах збройної агресії РФ було прийнято новий Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX, який визначав електронне урядування як форму організації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян та цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. [220]. Одночасно було внесено зміни до Закону України «Про електронні довірчі послуги», який у новій редакції отримав назву Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги».

Усі вищезазначені законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти були спрямовані на розвиток публічності органів державної влади та місцевого самоврядування.

На підвищення їх сервісності була спрямована низка інших законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів. Так, першим кроком у реалізації державної політики у сфері надання публічних послуг і унормування процедури сервісної діяльності держави в Україні можна вважати Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28 грудня 1994 р. № 334/94-ВР [222] та постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок використання коштів, отриманих органами державної влади від надання ними послуг відповідно до законодавства, та їх розміри» від 25 червня 2001 р. № 702 [228] і «Про затвердження переліку груп власних надходжень бюджетних установ, вимог щодо їх утворення та напрямів використання» від 17 травня 2002 р. № 659 [192], якими вперше було використано термін «державні послуги», як будь-які платні послуги фізичним і юридичним особам, які надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування і створеними ними установами та організаціями, обов'язковість отримання яких визначено законодавством [304, с. 93].

Окремо варто відзначити Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01 червня 2000 р. № 1775-III [218], який визначав види господарської діяльності, які підлягали ліцензуванню, та умови і порядок ліцензування, а також повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування, які є суб'єктами ліцензування – органами, які надають ліцензії (документи державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов).

Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 1 липня 2004 р. № 1952-IV регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, що засвідчує офіційне визнання і підтвердження державою фактів набуття, зміни або припинення речових прав на нерухоме майно, обтяжень таких прав шляхом внесення відповідних відомостей до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

Законом визнано, що Державний реєстр речових прав на нерухоме майно – це єдина державна інформаційна система, що забезпечує обробку, збереження та надання відомостей про зареєстровані речові права на нерухоме майно та їх обтяження. У ньому визначені засади державної реєстрації прав та права, які підлягають державній реєстрації; організаційні основи функціонування цієї системи, зміст, особливості і процедура здійснення Державного реєстру прав, умови користування цим реєстром та оскарження і відповідальність за порушення у сфері державної реєстрації прав [179];

Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 р. № 2806-IV [182] визначив правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і встановлював порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та адміністраторів. Дозвільні органи як суб'єкти надання адміністративних послуг і їх посадові особи, були уповноважені видавати документи дозвільного характеру (дозвіл, висновок, рішення, погодження, свідоцтво, запис про їх наявність та інші документи в електронному вигляді) на провадження дій щодо здійснення господарської діяльності. Крім того, у цьому Законі був визначений вичерпний перелік підстав для відмови у видачі документа дозвільного характеру. А дозвільні органи були зобов'язані подавати для розміщення на веб-сторінках інформацію для формування єдиної інформаційної політики з питань дозвільної системи у сфері господарської діяльності.

Змістовним та ідеологічним продовженням попереднього закону став Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 р. № 3392-IV [225], яким було затверджено перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності.

У сфері надання реєстраційних послуг варто згадати Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15 травня 2003 р. № 755-IV [180], дія якого поширюється на державну реєстрацію

всіх юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми, форми власності та підпорядкування, а також фізичних осіб-підприємців. Встановлюються особливості державної реєстрації об'єднань громадян, зокрема професійних спілок, організацій роботодавців, їх об'єднань, політичних партій, державних органів та органів місцевого самоврядування, асоціацій органів місцевого самоврядування, банків, торгово-промислових палат, фінансових установ, бірж, а також інших установ і організацій [146].

Окремо варто відзначити розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15 лютого 2006 р. № 90-р [238], в якій давалось нормативне визначення поняття «публічних послуг», як послуг, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, та поділяються на державні і муніципальні.

Органи місцевого самоврядування отримали право надавати адміністративні послуги у порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету. У Концепції також надавалось тлумачення поняття «адміністративні послуги», які є складовою публічних послуг та 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).

Цікавим є те, що у Концепції визначалось поняття «уповноважений суб'єкт», яким міг бути лише орган державної влади та місцевого самоврядування, а також державні підприємства, організації і установи, які мали право надавати адміністративні послуги. Нею також передбачалось, що уповноважений суб'єкт визначається виключно законом. Законом має визначатись плата за надання адміністративних послуг. Поряд з цим, акцентується увага на необхідності підняття якості надання адміністративних

послуг, що можливо здійснити лише на засадах децентралізації та стандартизації їх надання. Цьому також має сприяти визначення критеріїв оцінки їх якості та стандартів надання (результативність, доступність, своєчасність, зручність, територіальна доступність, відкритість, інформативність, професійність тощо).

В рамках виконання вищезгаданого розпорядження Урядом було видано розпорядження «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 27 червня 2007 р. № 494-р [194].

У цьому ж контексті був виданий Указ Президента України «Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг» від 3 липня 2009 р. № 508/2009 [211] та низка постанов Кабінету Міністрів України, спрямованих на його виконання:

– «Деякі питання платних державних послуг» від 11 березня 2009 р. № 234 [62];

– «Про утворення Комісії з питань удосконалення порядку надання державних та адміністративних послуг» від 20 травня 2009 р. № 486 [89], якою затверджено положення про цю комісію;

– «Про заходи щодо впорядкування адміністративних послуг» від 17 липня 2009 р. № 737 [212], яка затвердила Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг, який тривалий час визначав процедуру їх надання;

– «Деякі питання надання адміністративних послуг» від 11 жовтня 2010 р. № 15 [57];

– «Деякі питання надання платних адміністративних послуг» від 5 січня 2011 р. № 33 [59], яким визначалось, що з 1 березня 2011 р. надання платних адміністративних послуг здійснюється виключно бюджетними установами та підприємствами, небюджетними установами і організаціями, на які законодавчими актами або міжнародними договорами України покладено повноваження щодо їх надання, а також на державні підприємства, що належить до сфери управління Державної служби технічного регулювання.

Згодом почалась хвиля уточнень положень раніше прийнятих актів законодавства, до яких варто віднести закони України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» щодо проведення електронної реєстрації» від 19 жовтня 2010 р. № 2609-VI [172] та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва» від 21 квітня 2011 р. № 3263-VI [168].

Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг» від 27 січня 2010 р. № 66 було визначено склад собівартості адміністративної послуги, до якого включено:

- прямі матеріальні витрати (матеріалів, які використовуються під час надання адміністративної послуги, службових відряджень і транспортних витрат персоналу, діяльність якого безпосередньо пов'язана з наданням адміністративної послуги, послуги зв'язку);

- прямі витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи та низка непрямих витрат (праці адміністративного та технічного персоналу, тепло-водопостачання і водовідведення, електроенергії;

- оренди будівель;

- послуг з охорони та пожежної охорони приміщень, у яких надаються адміністративні послуги; зносу основних засобів та нематеріальних активів (амортизації) [191].

Окремо варто відзначити Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI [166], який визначив правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг. В ньому поняття «адміністративна послуга» сформульовано як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав або обов'язків такої особи відповідно до закону.

У ньому визначаються послуги, які належать до адміністративних, зокрема надані органом виконавчої влади та місцевого самоврядування, їх посадовими особами, державним реєстратором, суб'єктом державної реєстрації витягів і виписок із реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів та інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус або факт, а також послуги у сфері ліцензування певних видів господарської діяльності.

Чітко визначені основні вимоги регулювання, порядок надання адміністративних послуг та надання інформації щодо них, а також вимоги до їх якості. Поряд з цим унормоване питання сутності та змісту інформаційної (інформація про об'єкт та суб'єкт адміністративної послуги, її зміст та результат, а також перелік документів) і технологічної карки (порядок надання адміністративної послуги, який підрозділ та посадова особа готувала, строки надання і етапи опрацювання).

Законом визначено, що за адміністративну послугу стягується адміністративний збір, який не поширюється на адміністративні послуги у сфері соціального забезпечення громадян, поряд з яким забороняється надання платних супутніх послуг суб'єктом надання адміністративних послуг, зокрема ЦНАП (забороняється відносити до супутніх послуг надання консультацій і інформації, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, продаж бланків заяв та інших документів, необхідних для звернення щодо надання адміністративних послуг, а також надання допомоги в їх заповненні, формуванні пакету документів). Законом надано визначення поняття «центр адміністративних послуг», як робочий орган чи структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора.

Водночас, у зазначеному Законі подано вичерпний перелік відносин, на які не поширюється його дія, що значно звузило його компетенцію, і які, щоб засвідчити його обмежений характер доречно перелічити:

– здійснення державного нагляду чи контролю за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я тварин;

– метрологічний контроль і нагляд;

– акредитації органів з оцінки відповідності (акредитація документально засвідчує компетентність юридичної особи чи відповідного органу з оцінки відповідності виконувати певні види робіт (випробування, калібрування, сертифікація, контроль, які здійснює національний орган України з акредитацій [167]);

– дізнання, досудове слідство;

– оперативно-розшукова діяльність;

– судочинство, виконавче провадження;

– нотаріальні дії;

– виконання покарань;

– доступу до публічної інформації;

– застосування законодавства про захист економічної конкуренції;

– здійснення державного регулювання ринків фінансових послуг;

– провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею;

– набуття прав на конкурсних засадах;

– набуття прав стосовно об'єктів, обмежених у цивільному обігу (об'єкти, обіг яких, їх придбання або відчуження може здійснюватися лише на підставі відповідного дозволу, зокрема обіг вогнепальної мисливської зброї, окремі види будівельних і монтажних робіт (охоронної сигналізації), обіг племінних тварин тощо);

– здійснення державного регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг;

– сертифікації оператора системи передачі електричної енергії;

– авторизації електронних майданчиків та прийняття рішення про відключення авторизованих електронних майданчиків від електронної системи закупівель (Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 р.

№ 922-VIII [230]);

– здійснення дій, пов'язаних з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, компонування напівпровідникових виробів, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення, об'єкти авторського права та суміжних прав, реєстрація і акредитація організацій колективного управління).

На виконання вимог Закону України «Про адміністративні послуги» Урядом було видано наступні нормативно-правових акти:

постанову Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13 «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» [195], яким визначається механізм ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг, який ведеться для забезпечення доступу суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням Інтернету і є офіційним джерелом інформації про їх надання. Передбачалось, що Портал надає можливість отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їх заяв та результати надання адміністративних послуг, здійснення суб'єктами звернення оплати за надання адміністративної послуги дистанційно в електронній формі;

постанову Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 44 «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги», згідно з яким ці картки мали містити інформацію про порядок надання адміністративної послуги суб'єктом її надання та затверджуватись ним для кожної адміністративної послуги окремо [189];

постанову Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 р. № 57 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг» [196], яким органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування зобов'язувались забезпечити проведення постійного моніторингу нормативно-правових актів, що регулюють питання надання адміністративних послуг, з метою своєчасного оновлення відомостей, внесених до їх реєстру. Визначено механізм ведення Реєстру адміністративних послуг як єдиної інформаційної

комп'ютерної бази даних про адміністративні послуги;

постанову Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» [206], яким рекомендовано органам місцевого самоврядування керуватися у своїй діяльності із забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг затвердженим цією постановою Примірним положенням [76]. На його підставі ЦНАПи передбачалось створювати при Київській та Севастопольській міських і районних державних адміністраціях, в яких мали у спрощеній формі надавати адміністративні послуги, інформувати про них суб'єктів звернення щодо їх надання. Перелік послуг визначала відповідна державна адміністрація. У них дозволялось надавати супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо), але заборонялось відносити до них надання консультацій та інформації, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, продаж бланків заяв та інших документів, необхідних для звернення щодо надання адміністративних послуг і надання допомоги в їх заповненні.

Крім того, на регулювання надання адміністративних послуг також були спрямовані постанови Кабінету Міністрів України;

– «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг» від 29.05.2013 р. № 379 [209], яким визначалась загальна процедура проведення конкурсу для надання супутніх послуг у приміщеннях, де вони надаються (переважно у ЦНАПах);

– «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 01.08.2013 р. № 588 [207], яким визначено порядок організації роботи ЦНАПу, його територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів, порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг;

– «Деякі питання спрощення порядку надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 18.03.2015 р. № 137 [64];

– «Про затвердження Порядку розгляду скарг у сфері державної реєстрації» від 25.12.2015 р. № 1128 [202], в якому визначено процедуру здійснення Мін'юстом та його територіальними органами розгляду скарг на рішення, дії або бездіяльність державного реєстратора, суб'єктів державної реєстрації, територіальних органів Мін'юсту;

– «Про внесення змін до Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 31.08.2016 р. № 565 [174], на підставі якого у ЦНАПі за рішенням органу, що його утворив, може також здійснюватися прийняття звітів, декларацій та скарг, надання консультацій, прийняття та видача документів, не пов'язаних з наданням адміністративних послуг, укладення договорів і угод представниками суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище на відповідному ринку послуг, які мають соціальне значення для населення (водо-, тепло-, газо-, електропостачання тощо). Визначалось, що центри працюють 6 днів на тиждень без перерви на обід. Центри звільняються від плати за підключення до реєстрів інших інформаційних баз, що використовуються для надання адміністративних послуг;

– «Про внесення змін до Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 22.09.2016 р. № 652 [175], яким визначено нормативні вимоги щодо створення зручностей для клієнтів центру.

Крім того, у 2014 році розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р було схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, метою якої було визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг.

Визначено стандарти забезпечення доступності і якості публічних послуг в аспекті розвитку адміністративно-територіальної реформи [237]. А розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» [58] було затверджено перелік із 52 послуг, які передбачалось надавати ЦНАП. Територіальні підрозділи органів виконавчої влади мали передати частину своїх послуг для надання їх через ЦНАП.

У 2015 році було прийнято два закони, які змістовно пов'язані з Законом України «Про адміністративні послуги». А саме: Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 р. № 191-VIII [171], яким зокрема визначено порядок переобладнання і перепланування жилого будинку і жилого приміщення; регулювання здійснення операцій з металобрухтом, а також внесено зміни до Господарського кодексу України стосовно земельних ділянок, призначених для ведення особистого селянського господарства, їх оренди; до Кримінально-процесуального Кодексу України щодо Тимчасового вилучення електронних інформаційних систем, а також прощена система регулювання у багатьох інших сферах суспільного життя; Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 р. № 222-VIII [217], на підставі якого втратив чинність Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» 2000 року. Новий закон був розроблений з метою вдосконалення системи ліцензування господарської діяльності, спрощення започаткування та ведення бізнесу, зокрема, шляхом вдосконалення понятійного апарату закону, уточнення державних принципів ліцензування підприємництва, порядку ліцензування, а також запровадження безстроковості дії ліцензій для всіх видів господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, і можливості отримати її в електронному вигляді або на паперовому носії. Він регулює суспільні відносини у сфері ліцензування видів господарської діяльності, визначає виключний перелік видів господарської діяльності, що

підлягають ліцензуванню, встановлює уніфікований порядок їх ліцензування, нагляд, контроль, відповідальність за порушення законодавства у цій сфері.

27 листопада 2020 р. Президент України підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» від 3 листопада 2020 р. № 943-IX [169]. Його поява зумовлена затвердження нового адміністративно-територіального устрою. Більшість питань, зокрема й надання адміністративних послуг тепер мала вирішуватись на місцевому рівні, а не на районному рівні. У зв'язку з цим, потреба у функціонуванні мережі ЦНАП РДА відпала. З метою не допущення погіршення доступу до адміністративних послуг, закон передбачив трансформацію ЦНАП РДА у ЦНАП ОМС з поступовим розвитком мережі ЦНАП ОМС. Ним передбачено триетапний розвиток мережі ЦНАП ОМС:

– перший – трансформація (заміщення) ЦНАП РДА у ЦНАП ОМС, при цьому ЦНАП РДА існуватиме до моменту створення у громаді власного ЦНАП, що дозволить зберегти доступність послуг для мешканців громади у перехідний період;

– другий етап – у об'єднаних громадах з населенням більше 10 тис. мешканців передбачено створення ЦНАП та належної мережі віддалених робочих місць, щоб громадяни мали змогу отримати базові адміністративні послуги не виїжджаючи за межі свого населеного пункту до центру територіальної громади;

– третій етап – ЦНАП має бути створений у громад до 10 тис. мешканців. Але це зобов'язання діє за умови фінансування цього процесу державою. Йдеться про будівництво, реконструкцію та забезпечення обладнанням.

Передбачалось, що всі адміністративні послуги виконавчих органів громади надаватимуться у ЦНАП (крім вузькоспеціалізованих). Перелік обов'язкових адміністративних послуг, що мають надаватись через ЦНАП має бути затверджений Кабінетом Міністрів України [7].

Щодо формування основ правового регулювання надання іншого різновиду публічних послуг – соціальних, варто відзначити Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII [234], який визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на подолання, мінімізацію і профілактику складних життєвих обставин, які виникають у осіб, які мешкають на теренах України на постійній основі, тобто і на не громадян України. Поняття «складні життєві обставини» тлумачиться як обставини, що негативно впливають на життя, стан здоров'я, розвиток особи та функціонування сім'ї, які вони не можуть подолати самостійно [234].

Проте, ще до його появи в Україні діяв наказ Міністерства соціальної політики «Про затвердження переліку соціальних послуг, що надаються особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати» від 03.09.2012 р. № 537 [193], яким було затверджено перелік відповідних соціальних послуг (20 послуг). У вищезазначеному законі окреслена система надання соціальних послуг, визначені її суб'єкти (державні, комунальні і організації недержавного сектору), основні напрямки та засади державної соціальної політики, права отримувачів соціальних послуг, визначені класифікація, види соціальних послуг і порядок їх надання. Він передбачає утворення реєстру надавачів і отримувачів соціальних послуг та визначає відмінність соціальних послуг від адміністративних, яка полягає у тім, що ці послуги можуть надаватись не лише публічними органами влади, а й громадськими організаціями і організаціями приватного сектору, але під контролем публічних органів влади. У ньому вичерпно перелічуються чинники, що зумовлюють складні життєві обставини, подана класифікація, типи соціальних послуг, порядок і державний стандарт їх надання.

Законом також передбачено укладання договору надання соціальних послуг та процедура і фінансування реалізації цих соціальних функцій.

На виконання вимог Закону України «Про соціальні послуги» була прийнята низка постанов Кабінету Міністрів України:

від 17.07.2019 № 676 «Про Єдину інформаційно-аналітичну систему управління соціальною підтримкою населення України (E-SOCIAL)», якою затверджено «Положення про Єдиний державний реєстр соціальної сфери», яким унормувала автоматизовану систему для збору, перевірки достовірності відомостей та оброблення інформації щодо забезпечення доступу до даних шляхом автоматизації їх введення, зберігання, трансформації і відображення інформації за призначенням, нарахування та отримання соціальних виплат, допомог, пільг, соціальних послуг, житлових субсидій та інформації про них, регулювало відносин надавача і отримувача виплат. У положенні визначений механізм та процедура використання E-SOCIAL [187];

від 3 березня 2020 р. № 177 «Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг» [55], якою затверджено Типове положення про центр надання соціальних послуг. Зазначені центри запропоновано організувати органам місцевого самоврядування з метою забезпечення оптимізації надання цього виду послуг та комплексного підходу до розв'язання проблем жителів територіальної громади, шляхом реорганізації центрів соціальних служб, територіальних центрів соціального обслуговування та інших закладів, що надають соціальні послуги;

від 3 березня 2020 р. № 185 «Про затвердження критеріїв діяльності надавачів соціальних послуг», які розроблено з метою встановлення єдиних вимог до надавачів соціальних послуг незалежно від форми власності та господарювання [190];

від 1 червня 2020 р. № 429 «Про затвердження Порядку установадження диференційованої плати за надання соціальних послуг, в якій, зокрема, визначено, що плата не встановлюється за послуги з інформування, консультування, надання притулку, представництва інтересів, перекладу жестовою мовою, а також послуг, які надаються екстрено [203];

від 1 червня 2020 р. № 430 «Про затвердження Порядку підготовки та перепідготовки фізичних осіб, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності», якою, зокрема, органи соціального

захисту зобов'язують вести реєстр відповідних осіб [201];

від 1 червня 2020 р. № 450 «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення», якою затверджений «Порядок надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення та компенсації надавачам вартості соціальних послуг» [60];

від 1 червня 2020 р. № 479 «Деякі питання діяльності центрів соціальних служб», якою було затверджено «Типове положення про республіканський Автономної Республіки Крим, обласний, Київський та Севастопольський міський центр соціальних служб» та «Типове положення про районний, міський, районний у місті, селищний, сільський центр соціальних служб» [56];

від 1 червня 2020 р. № 587 «Про організацію надання соціальних послуг», якою затверджений «Порядок організації надання соціальних послуг», яким передбачено процедуру виявлення сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах або мають ризик потрапляння до них; планування організації надання соціальних послуг; подання заяви, звернення, повідомлення про надання соціальних послуг; прийняття рішення про їх надання [223];

від 26 серпня 2020 р. № 783 «Деякі питання Національної соціальної сервісної служби України», якою було ліквідовано Державну соціальну службу і утворено Національну сервісну службу як центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері соціального захисту населення, захисту прав дітей, здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки дітей. Визначено перелік територіальних органів Національної соціальної сервісної служби (24). Затверджено «Положення про Національну соціальну сервісну службу України» [61];

від 2 вересня 2020 р. № 772 «Про затвердження Типового положення про будинок-інтернат для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю», яким визначені основні завдання та функції цих інтернатів, гарантії, які надаються їх підопічним, умови приймання, переведення і відрахування осіб похилого віку, показання та протипоказання для направлення їх до інтернату, умови

проживання у ньому, організація поховання померлих підопічних інтернату, його фінансова і виробничо-господарська діяльність, порядок формування та ведення особових справ підопічних і здійснення контролю за діяльністю інтернату [208];

від 23 вересня 2020 р. № 859 «Деякі питання призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі», якою був впроваджений «Порядок подання та оформлення документів, призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі» [63].

Правове регулювання надання іншого різновиду публічних послуг – житлово-комунальних, то сьогодні провідним у цій сфері є Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 9 листопада 2017 р. № 2189-VIII, який регулює відносини, що виникають у процесі надання та споживання житлово-комунальних послуг і визначена державна політика у цій сфері. У ньому визначений перелік житлово-комунальних послуг, повноваження публічних органів влади у цій сфері, суб'єкти цих правовідносин та їх права і обов'язки. Законом унормований порядок оплати житлово-комунальних послуг та їх надання, зміст договорів між суб'єктами і об'єктами житлово-комунальних послуг [188].

Проте задовго до його появи в Україні діяли окремі акти законодавства, які регламентували надання основних житлово-комунальних послуг населенню. Зокрема мова йде про наступні закони України:

– «Про питну воду та питне водопостачання» від 10 січня 2002 р. № 2918-III, який визначає правові, економічні та організаційні засади функціонування системи питного водопостачання, спрямовані на гарантоване забезпечення населення якісною і безпечною для здоров'я людини питною водою та державна політика у цій сфері. У законі вперше визнається однією з форм водопостачання – «фасована питна вода». Суб'єктами у цій сфері суспільних відносин визнаються органи державної виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємства питного водопостачання і споживачі

відповідних послуг. До об'єктів відповідного правового регулювання відносяться: господарська діяльність з централізованого та нецентралізованого водопостачання і водовідведення; формування тарифів на відповідні послуги; нормування, стандартизації, ліцензування, сертифікації, моніторинг, облік та контроль у сфері водопостачання; інформування населення щодо якості питної води і питного водопостачання; охорони джерел та систем питного водопостачання і пов'язаних з ними природних комплексів; забезпечення прав споживачів питної води. У ньому визначені повноваження і відповідальність публічних органів влади щодо питань водопостачання; визначені види господарської діяльності у цій сфері та механізми їх реалізації.

На підставі цього закону послуги з водопостачання і водовідведення можуть надаватись виключно на договірній основі. Визначені основні умови цих договорів, права та обов'язки споживачів і підприємств з водопостачання. Передбачені заходи з водопостачання, які мають запроваджуватись у надзвичайних ситуаціях. Дуже важливе питання, яке регулює цей закон полягає у визначенні вимог до стандартизації питного водопостачання, а також різноманітні питання формування плати за питне водопостачання. Визначені об'єкти санітарної охорони у сфері питної води та питного водопостачання і режим господарської діяльності на їх території [227];

– «Про теплопостачання» від 2 червня 2005 р. № 2633-IV, який визначає основні правові, економічні та організаційні засади діяльності на об'єктах сфери теплопостачання і відповідну державну політику, а також регулює відносини у сфері виробництва, транспортування, постачання та використання теплової енергії з метою забезпечення енергетичної безпеки України, підвищення енергоефективності функціонування систем теплопостачання, створення і удосконалення ринку теплової енергії та захисту прав споживачів і працівників сфери теплопостачання. Ним визначаються засади державного управління і регулювання, принципи господарювання та відповідальності у цій сфері і повноваження органів публічної влади та управління [239].

У цій сфері досі також діє низка підзаконних нормативно-правових актів, серед яких варто відзначити накази Державного комітету України з питань житлово-комунального господарства:

– від 10.08.2004 р. № 150 «Про затвердження Примірного переліку послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій та послуг з ремонту приміщень, будинків, споруд» [205];

– від 25.04.2005 № 60 «Про затвердження Порядку визначення виконавця житлово-комунальних послуг у житловому фонді», який визначає порядок призначення виконавців житлово-комунальних послуг щодо управління будинком і прибудинкових територій або групою будинків та їх утримання, а також виконавця послуг з централізованого опалення і постачання гарячої води для об'єктів усіх форм власності. Виконавців цих послуг призначає орган місцевого самоврядування, з якими укладається відповідний договір. Орган місцевого самоврядування має право відокремити послуги щодо вивезення побутових відходів від інших житлово-комунальних послуг [197];

– від 17.05.2005 р. № 76 «Про затвердження Правил утримання жилих будинків та прибудинкових територій» [204].

Нормативно-правова база в сфері надання житлово-комунальних послуг надзвичайно велика, але ми висвітлюємо лише окремі нормативно-правові акти.

Підсумовуючи проведене дослідження становлення та розвитку правових засад формування публічно-сервісної держави в Україні можна констатувати, що в Україні законодавчими та підзаконними нормативно-правовими актами визначені:

– мета, принципи, основні завдання побудови інформаційного суспільства та використання інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на розбудову публічно-сервісної держави;

– формування системи надання публічних послуг (адміністративних, соціальних і житлово-комунальних).

Аналіз вищезазначених законодавчих та інших нормативно-правових актів свідчить про те, що сьогодні існує потреба упорядкування сфери

публічних послуг шляхом:

- адміністративного та нормативного спрощення шляхом скасування окремих адміністративних послуг і спрощенням процедур їх надання;
- оптимізації структур з надання соціальних послуг на місцевому та регіональному рівнях, створення якісного реєстру їх споживачів, формування ринку цих послуг і підвищення якості їх надання;
- розв’язання завдань економічного, організаційного та технологічного характеру у сфері житлово-комунальних послуг для подолання тенденції постійного недофінансування, формування цілісної, системної державної політики регулювання діяльності підприємств з надання відповідних послуг.

Такі зміни в інтересах не лише громадян та бізнесу, а й держави, адже це сприяло б оптимізації витрат на державний апарат. Нагальною також є потреба прийняття Закону України «Про адміністративний збір» з метою впорядкування відносин у сфері плати за надання адміністративних послуг, забезпечення їх прозорості та підтримання сталого й якісного надання адміністративних послуг за рахунок його обґрунтованих розмірів.

Також існує необхідність ухвали Закону України «Про соціальні послуги» у новій редакції з метою удосконалення адміністрування соціальних послуг, підвищення статусу соціальних працівників та інших фахівців, які надають соціальні послуги, забезпечення захисту прав осіб, які отримують соціальні послуги, розширення повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань організації надання соціальних послуг за місцем проживання осіб, які їх отримують.

У сфері надання житлово-комунальних послуг необхідним є прийняття нового Житлового кодексу України, норми якого узгоджувались би з нормами Закону України «Про житлово-комунальні послуги».

У системі підзаконних актів існує потреба врегулювати питання тимчасової взаємодії механізмів регулювання тарифів у цій сфері з ринковими механізмами, а також визначити шляхи подолання монополізму у сфері надання цих послуг.

Актуальним залишається питання законодавчого регулювання вдосконалення надання публічних послуг в контексті реалізації адміністративно-територіальної реформи та формування системи територіальних громад. У розрізі цього вагомим є досягнення законодавчого та функціонального балансу у процесі децентралізації і утворення інтегрованих офісів надання публічних послуг із всебічним поширенням дистанційного їх надання за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та врахуванням європейського досвіду у цій сфері.

2.3. Сучасна практика надання публічних послуг та проблеми функціонування публічно-сервісної держави в Україні

Надання органами влади якісних публічних послуг громадянам та юридичним особам є критерієм дотримання прав людини та створення нової системи взаємовідносин у демократичній державі. Тому одним із пріоритетних напрямів модернізації публічного управління в Україні є реформування системи надання публічних послуг, що здійснюється на основі втілення принципу «сервісної держави». А метою адміністративно-територіальної реформи в Україні є не лише підвищення якості та ефективності функціонування системи публічного управління, але й підвищення якості та доступності публічних послуг. При цьому сервісний підхід у державному управлінні передбачає насамперед розвиток форм, методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості послуг, які надають фізичним і юридичним особам органами державної влади й органами місцевого самоврядування [215].

У процесі адміністративної реформи в Україні введено низку нових для української держави інститутів, спрямованих на надання публічних послуг. Серед головних досягнень можна визначити створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), впровадження концепції так званих посередників, надання електронних послуг, які повинні діяти за концепцією

one-stop-shop, та перші кроки з делегування певних видів адміністративних послуг недержавним організаціям. В Україні створення ЦНАПів, які почали діяти на підставі статті 17 та 20 Закону України «Про адміністративні послуги» з 01.04.2014 р. [166], дало змогу розвантажити безпосередніх надавачів адміністративних послуг, позитивно вплинуло на зменшення рівня корупції, проте дещо знизило їх якість через збільшення випадків відмови у прийнятті документів поданих громадянами завдяки відсутності контакту клієнта з безпосереднім виконавцем. Потрібно зауважити, що у 2019 році Україна прийняла концепцію one-stop-shop. Ця концепція стосується лише надання електронних послуг, проте сам факт обрання найсучаснішого та найефективнішого шляху говорить про рух України у напрямку створення публічно-сервісної держави [160, с. 148].

Створення мережі ЦНАПів є одним із пріоритетних напрямів реформування системи адміністративних послуг в Україні, адже вони працюють за принципом «єдиного вікна» та покликані зробити процедуру отримання адміністративних послуг швидкою, прозорою, доступною і зручною для громадян [118, с. 61]. Поряд із цим, масштабно запроваджують у систему адміністративного обслуговування населення різноманітні інформаційно-комп'ютерні технології у рамках міжнародної ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» [113]. Варто зазначити, що у теорії адміністративного права сталою є категорія «суб'єкти публічної адміністрації», до яких належать органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, для яких є притаманним надання публічних послуг, а отже, саме вони є суб'єктами їх надання. Зокрема органи ЦОВВ та їх територіальні підрозділи надають велику кількість публічних послуг (див. **Додаток А**). В Україні система органів виконавчої влади складається з Кабінету Міністрів України; ЦОВВ (міністерства, служби, агентства, інспекції); місцеві органи виконавчої влади (місцеві державні адміністрації (обласні, районні) і територіальні органи ЦОВВ. На рівні місцевого самоврядування діють виконавчі комітети сільських, селищних та міських рад і рад об'єднаних територіальних громад.

Децентралізаційні процеси дозволяють окреслити актуальні напрями вдосконалення надання адміністративних послуг в Україні, зокрема:

- потреба вдосконалення договірної взаємодії та координації відповідної діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо втілення принципу «єдиного вікна»;
- розширення можливостей надання адміністративних послуг он-лайн за рахунок розробки єдиного електронного цифрового підпису для всіх органів публічної адміністрації;
- забезпечення організації функціонування мобільних транспортно-модульних груп у сільській важкодоступній місцевості [290, с. 80].

В Україні триває процес розвитку мережі ЦНАП в усіх регіонах. Станом на 19.01.2021 р. в 24 областях України та м. Києві функціонувало 616 ЦНАПів, 97 відділів ЦНАП, 12 територіальних підрозділів ЦНАП, 6 секторів з питань надання адміністративних послуг і 12 управлінь ЦНАП [164]. До роботи у ЦНАПах залучені державні реєстратори, державні кадастрові реєстратори, фахівці органів реєстрації місця проживання, працівники органів соціального захисту та інших служб.

ЦНАПи підключені до таких реєстрів: єдиного державного реєстру юридичних осіб, ФОПів та громадських об'єднань; державного реєстру речових прав на нерухоме майно; державного земельного кадастру; єдиного державного демографічного реєстру [299].

Результати моніторингу мережі ЦНАПів станом на 2 квартал 2024 року свідчать, що їх кількість становила 4585, незважаючи на запровадження правового режиму воєнного стану [251]. У Реєстрі ЦНАП на порталі «Дія» станом на 20.11.2025 р. їх кількість становить 5525 [250].

У багатьох містах України приміщення ЦНАП облаштовано сучасною технікою, системами керування чергою, відеоспостереження, безкоштовними Wi-Fi зонам, дитячими кімнатами та зонам для осіб з особливими потребами. У всіх центрах є мнемосхеми для незрячих, а для людей, які пересуваються на візку, є комфортний заїзд.

Влаштована система пост-терміналів, існує можливість одразу оплачувати платні адміністративні послуги на місці. У нових офісах забезпечено прийом та видачу заяв на отримання адміністративних послуг, які надають державні органи влади [8, с. 34]. У ЦНАПах надаються послуги:

- консультаційні – безпосередній прийом громадян, відповіді на запитання, на звернення, одержані електронною поштою, телефоном;
- реєстраційні – реєстрація звернень у системі документообігу (заяви, скарги, пропозиції, заяви на отримання адміністративних послуг);
- запис на прийом до посадовців;
- видача результатів адміністративних послуг;
- реєстрація бізнесу та речових прав, реєстрація місця проживання,
- оформлення та видача паспорта громадянина України у вигляді ID-картки та паспорта для виїзду за кордон.

Моніторинг Мінекономрозвитку України щодо надання адміністративних послуг у ЦНАПах, проведений у 2016 році, показав, що найкращою є ситуація з їх наданням у Державному земельному агентстві, а найгірше – у Міністерстві юстиції України [145]. Найбільший опір щодо передачі повноважень з надання адміністративних послуг на місцях у ЦНАП спостерігався з боку Державної міграційної служби і Міністерства внутрішніх справ [240]. Зокрема, Державна міграційна служба зволікає з передачею у ЦНАП необхідного обладнання для видачі паспортів, а також логінів і паролів доступу до їх системи, що унеможливорює адміністраторам ЦНАП надавати відповідні послуги. Більш того, служба сприяла утворенню ДП «Документ», через яке надає відповідні адміністративні послуги. Крім того, органи публічної влади обґрунтовують створення власної мережі сервісних центрів потребою покращення якості обслуговування громадян, але надання окремими органами виконавчої влади адміністративних послуг порушує принцип «єдиного вікна», за яким діють ЦНАПи. Зокрема, Міністерство внутрішніх справ активно розбудовує мережу сервісних центрів, в яких надають послуги, пов'язані з використанням автотранспорту.

У серпні 2016 р. Урядовий комітет з питань соціальної політики та гуманітарного розвитку ухвалив проект розпорядження Кабінету Міністрів України щодо запуску в 5 областях України пілотних проектів щодо створення мережі центрів для надання населенню соціальних послуг [294]. Внаслідок реалізації цього пілотного проекту постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 177 затверджено «Типове положення про центр надання соціальних послуг» [55]. Надання адміністративних послуг у соціальній сфері, зокрема матеріальні допомоги, компенсації, субсидії, пільги, може надавати і подекуди (зокрема, у містах Вінниця, Луцьк) надає існуюча мережа ЦНАП.

Поряд з цим у функціонуванні ЦНАПів існують схожі проблеми, зокрема незабезпеченість приміщеннями, неукомплектованість кадрами в окремих районах, а головною проблемою є недостатність фінансування, комерціалізація та відсутність контролю якості послуг, подекуди існують великі черги, наявна відсутність чітких роз'яснень під час звернень громадян, тривалий строк розгляду заяв суб'єктів звернень тощо. Поряд з цим, існує потреба у проведенні моніторингу та оцінки якості електронних сервісів, вирішенні кадрових питань з урахуванням факторів високого професіоналізму та психологічної стійкості. Особливо в умовах запровадження воєнного стану, оскільки кількість споживачів соціальних послуг значно збільшилась внаслідок зростання кількості внутрішньо-переміщених осіб, потерпілих внаслідок російської збройної агресії цивільних та військовослужбовців, і зростання внаслідок цього кількості людей, які потребують психологічної підтримки та людей з особливими потребами.

Крім того, у діяльності ЦНАП через розширення переліку послуг виникла низка ускладнень, зокрема пов'язаних із забезпеченням ефективної взаємодії між ЦНАП та територіальними підрозділами ЦОБВ, забезпеченням достатньої штатної чисельності персоналу ЦНАП та належного рівня їх підготовки, а також відповідного фінансування. Поряд з цим, проблемним є питання надання супутніх послуг (ламінування, ксерокопіювання, банківські послуги, виготовлення документів, фотографування, продаж канцелярських товарів) у

приміщеннях ЦНАП; низькій рівень впровадження електронних сервісів. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523 «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» передбачалось передати ЦНАП 52 публічні послуги від територіальних підрозділів ЦОВВ, однак необхідних заходів відповідними органами виконавчої влади так і не було зроблено.

Саме тому, гострою залишається проблема надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. У цьому контексті актуальним є питання визначення повних та виключних власних повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування щодо наближення надання адміністративних послуг мешканцям відповідних територіальних громад з підвищенням їх якості. Необхідно систематизувати і впорядкувати систему надання послуг на місцевому рівні із запровадженням механізму державного контролю за якістю надання адміністративних послуг, створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення здійснення органами місцевого самоврядування повноважень у сфері їх надання [12, с. 73].

Важливим завданням реформування сфери надання адміністративних послуг є створення ЦНАП в територіальних громадах або утворенням їх територіальних підрозділів чи пересувних мобільних офісів. У сільських громадах необхідно забезпечити надання найпопулярніших адміністративних послуг, зокрема реєстрації місця проживання, актів цивільного стану, видачі паспортів, призначення житлових субсидій та інших видів соціальної допомоги, призначення та перерахунку пенсій [6, 82].

Вагомою перевагою надання адміністративних послуг з використанням інформаційно-комунікаційних технологій є деперсоніфікація їх надання громадянам і юридичним особам, що зменшує рівень корупції. Процес надання адміністративних послуг зіштовхується із проблемою звернення громадян до кількох органів публічної влади, що пов'язано із витратою значної кількості часу через відсутність взаємодії між відомчими інформаційними системами.

Одним з шляхів подолання цієї проблеми має стати розширення використання електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису. Однак тут постає питання безпеки, яку досить успішно забезпечують у країнах ЄС. Зокрема в Естонії для того, щоб підключитись до будь-якого порталу публічних послуг необхідно використовувати особисту ідентифікаційну смарт-карту, цифровий підпис і окремих пристрій – кард-рідер, які застосовуються громадянами, що володіють ID-картою. Отже, кожний громадянин отримує потрібний ступінь захисту особистих даних.

У Швеції також передбачена наявність спеціального обладнання. Сама ID-карта вважається оригіналом, а не записом про особу у реєстрі. У Німеччині лише у 2020 р. за сприяння компанії Samsung, громадяни отримали цифрові копії паспортів у смартфоні, однак вони зберігаються не у додатку (як в Україні в додатку «Дія»), а на спеціально інтегрованому із смартфоном чіпі. Держава гарантує громадянам високу ступінь захисту чіпа, відповідно до регламенту ЄС eIDAS, як єдиний стандарт, якому повинно відповідати апаратне і програмне забезпечення для генерації цифрових підписів. Особиста інформація про громадянина Німеччини зберігається локально, тобто кожний громадянин, який володіє високо захищеним смартфоном, отримує повний контроль над своїми даними, на відміну від України.

Адже український додаток «Дія» – це копія китайської моделі, в якій усі дані про громадян належать державі. Але у Китаї можна записати номер паспорта на клаптику паперу і подати в потрібному місці у такому вигляді, а це вже відповідальність держави перевірити, вірну чи ні подано інформацію.

В Україні оригіналом інформації про особу є не паспорти-книжки чи ID-картки, а запис, який зберігається у реєстрі, за безпеку якого відповідає виключно утримувач конкретного реєстру (не держава і не громадянин). Більш того, в Україні у звичайному смартфоні, в додатку «Дія» і державних серверах зберігаються реєстри, якими можна користуватись [253].

Стосовно інших проблем, які існують в Україні щодо надання адміністративних послуг, варто зазначити, що в країні система їх надання є

непрозорою і незрозумілою для більшості населення. Існуючі адміністративні послуги не стандартизовані [291]. Значна кількість споживачів не задоволені рівнем якості їх надання, адже зіштовхуються з низкою проблем у процесі їх отримання. Найсуттєвішою проблемою у цій сфері є складна процедура надання адміністративних послуг, для отримання яких необхідно не лише відвідати велику кількість інстанцій, які зазвичай знаходяться у різних локаціях, а й зібрати значну кількість різної документації, отримати дозволи та рішення для надання необхідної послуги. Іншою поширеною проблемою є занадто великі терміни для отримання адміністративної послуги, що зумовлює корупційні ризики, адже підприємці намагаються вирішити свої проблеми максимально швидко.

Невирішеним залишається питання комфортного облаштування приміщення для осіб з особливими потребами (навіть у деяких ЦНАПах), наявність великих черг. Незважаючи на високий розвиток інформаційних технологій досі залишається проблемним питання отримання необхідної інформації у процесі надання послуги. Поряд з цим, гострими залишаються питання достовірності та актуальності наданої консультації.

Проблемою є і неналежне ставлення до громадян працівників ЦНАПів, зумовлене недостатньою кваліфікацією персоналу з різних питань, що обумовлено їх графіком роботи та організацією діяльності [20].

Поряд з цими проблемами існує ціла низка недоліків у процесі надання адміністративних послуг:

- 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 різними відомствами;

- необґрунтовано велика нормативна база, яка регулює процеси пов'язані з наданням адміністративних послуг [20];
- дублювання інформації у різних публічних інформаційних системах;
- безсистемний і неконтрольований процес створення баз даних;
- несумісність інформаційних ресурсів і складність доступу до інформації;
- відсутність єдиного механізму міжвідомчого обміну даними в електронній формі, лобіювання вузьковідомчих інтересів призвели до несумісності частини баз даних і реєстрів публічних органів влади;
- слабка захищеність державних реєстрів і інформації, зокрема персональної;
- обмеженість застосування автоматизованих систем пошуку і аналітичної обробки інформації;
- відсутність вичерпного переліку адміністративних послуг і єдиної технологічної картки, адже у різних органів публічної влади існують різні підходи щодо їх надання;
- необґрунтованість видів адміністративних послуг;
- подрібнення однієї адміністративної послуги на декілька послуг, що унеможлиблює процес автоматизації їх надання та запровадження безсистемності електронного врядування;
- ототожнення службовцями органів публічної влади електронного урядування з простою інформатизацією системи публічного управління, адже виключно електронне врядування спроможне поліпшити якість адміністративних процесів, забезпечити контроль за результативністю діяльності органів публічної влади з одночасним забезпеченням належного рівня інформаційної безпеки [120];
- відсутність у громадян вільного доступу до інформації про платність або безоплатність адміністративних послуг та терміни, протягом яких вони надаються, що призводить до стрімкого розвитку посередницьких структур;
- ЦНАПи не обслуговують жителів сіл, селищ і невеликих міст, які

«відрізані» від адміністративних послуг, і єдиний спосіб наблизити ці послуги до них є створення можливостей їх отримання за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;

- недостатній і нерівномірний попит з боку громадян на отримання адміністративних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, через низький рівень покриття Інтернету у сільській місцевості, недовіра українців до електронного документу і слабка захищеність державних електронних ресурсів, а також відсутність електронної комунікації між різними органами публічної влади [120].

Деякі з цих проблем можна усунути без внесення змін до чинного законодавства та без спеціальної централізованої підтримки за допомогою ресурсів кожного конкретного адміністративного органу та ініціативи їх керівників.

Разом з цим в Україні проблеми надання адміністративних послуг обумовлені низкою правових проблем:

- в повному обсязі не визначено коло реальних суб'єктів надання адміністративних послуг;

- підприємства і установи вилучені з переліку суб'єктів надання адміністративних послуг, що зумовлює проблему впорядкування чинної номенклатури цих послуг, а також зафіксована можливість надання адміністративних послуг лише публічними службовцями;

- нерегульовані механізми управління якістю адміністративних послуг та його стандартизації як окремого і ключового напрямку реалізації державної політики у сфері організації та надання адміністративних послуг;

- відсутні достатні та комплексні механізми державного і соціально-громадського контролю за діяльністю суб'єктів надання адміністративних послуг;

- не закріплені права громадських організацій, об'єднань фізичних і юридичних осіб на участь у формуванні та здійсненні державної політики розвитку системи надання адміністративних послуг;

– неврегульовані питання прозорості процедур та оплати наданих органами влади адміністративних послуг, зокрема питання їхньої якості [156, с. 132-133].

Поряд з правовими існують і фундаментальні проблеми у сфері надання публічних послуг:

– законодавчі недоліки визначення суті ЦНАП: замість акценту на належному переліку послуг, увага зосереджується на взаємодії адміністратора і суб'єктів надання адміністративних послуг, що зумовлює брак зусиль у розвитку ЦНАП як інтегрованих офісів, зорієнтованих на належний перелік базових послуг. Тому на практиці існує багато «формальних ЦНАП», які де-юре існують, але фактично це маленький кабінет чи кілька кабінетів з вкрай обмеженим переліком адміністративних послуг. Причиною проблеми є брак розуміння суті ЦНАП та його статусу у самому законодавчому визначенні його поняття (у ч. 1 ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги»), де зазначається, що «центр надання адміністративних послуг – це 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». Звідси робиться хибний висновок, що ключовою ознакою ЦНАП є саме наявність адміністраторів. Але для споживача послуг ЦНАП цінний є можливість отримання різних послуг в одному місці, що саме і відрізняє ЦНАП від будь-якого іншого формату надання адмінпослуг (зокрема, у відомчих офісах, де надається обмежена група послуг). Ключовим моментом є навіть не загальна кількість послуг, а наявність найважливіших груп послуг у ЦНАП [243, с. 1]. Отже, існує брак чіткості державної політики у визначенні пріоритетів розвитку мережі ЦНАП;

– відсутність у більшості ЦНАП України адмінпослуг соціальної сфери через низький рівень виконання розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523 [176], зокрема через брак поінформованості місцевих органів соціального захисту населення про потребу, порядок виконання цього рішення

Уряду та відсутність чітко визначених механізмів здійснення цієї роботи. Тому у більшості ЦНАП України громадяни не можуть отримати соціальні послуги і змушені окремо звертатися до *управлінь соціального захисту населення*, не пристосованих до комфортного обслуговування відвідувачів, а також їздити до районних центрів, замість отримання послуг у власній громаді. Це ускладнює комплексне надання публічних послуг у районних центрах та містах обласного значення, коли громадяни не можуть отримати різні послуги в одному місці, або не можуть отримати повний набір послуг за моделлю життєвих ситуацій. У сільських громадах нерідко обсяг адмінпослуг соціальної сфери визначається керівництвом УСЗН районних державних адміністрацій. Це також зумовлено острахом працівників УСЗН РДА про власні перспективи після початку надання цих послуг через ЦНАП [243, с. 14];

– складність інтеграції до ЦНАП послуг Реєстрація актів цивільного стану (РАЦС) у містах обласного значення та у райцентрах. В абсолютній більшості ЦНАП України, особливо у містах обласного значення та у райцентрах, немає адмінпослуг сфери РАЦС. Громадяни в одній життєвій ситуації (що включає послуги РАЦС) змушені спочатку звертатися до їх підрозділів, а потім окремо – до ЦНАП ОМС. Суттєві негативні наслідки така ситуація несе для реформи децентралізації, зокрема, для мешканців сільських населених пунктів, які приєднуються до міст обласного значення. У цьому разі послуги РАЦС, що були близькими та доступними для мешканців цих сіл і селищ «віддаляються», адже територіальна громада у статусі міста обласного значення втрачає компетенцію у сфері РАЦС. Водночас, Міністерство юстиції відкриває власні відомчі «офіси РАЦС» («Open Space»), у яких надаються лише послуги зі сфери РАЦС. Саме тому, у більшості ЦНАП немає послуг РАЦС, а ОМС дезорієнтовані питанням: чи їм інтегрувати ці послуги у ЦНАП, чи політика держави змінилася і тепер ці послуги будуть пріоритетно надаватися через відомчі офіси. Крім того, існують юридично-організаційні і процедурні перешкоди надання послуг РАЦС у старостинських округах, зокрема: існує можливість для ОМС (ТГ) визначати лише одну посадову особу, відповідальну

за зберігання бланків свідоцтв; система обліку бланків свідоцтв не врегульовує питання взаємодії між центром ТГ та старостинськими округами; існує єдина й наскрізна нумерація актових записів цивільного стану у межах кожного ОМС, що складно реалізувати в ТГ. Багато ТГ не надають послуги РАЦС у старостинських округах оскільки не можуть виконати усі технічні вимоги до цих послуг. Це ускладнює надання їх та їх територіальну доступність в ТГ [243, с. 22, 25-27];

– складна процедура реєстрації місця проживання із обов'язковим підтвердженням прав на житло, що обмежує права громадян бути зареєстрованими за реальним місцем проживання та не дозволяє сформувати достовірні реєстри територіальних громад. Внаслідок цього частка громадян України, які проживають не за місцем реєстрації, становить майже 12%, що еквівалентно щонайменше 3,3 млн. дорослого населення країни. З урахуванням чисельності внутрішньо переміщених осіб, іноземців, дітей, а також осіб без реєстрації місця проживання кількість людей, які мешкають не за місцем реєстрації, сягає щонайменше 6,8 млн осіб [255].

З одного боку, деякі громадяни не можуть зареєструвати своє фактичне місце проживання і тому обмежені у користуванні багатьма правами, зокрема отримання значної кількості публічних послуг (на шкільну освіту, спеціалізовану медичну допомогу, отримання багатьох адміністративних послуг – першого паспорта громадянина України, вклейки фото до паспорта громадянина України у формі книжечки при досягненні 25/45 років тощо), що переважно надаються за місцем реєстрації. Тому громадяни змушені витратити більше часу та ресурсів аби отримати ці послуги або взагалі не можуть скористуватися окремими правами. Також особи, які живуть не за місцем реєстрації, рідше беруть участь у виборах, як національних і особливо до органів місцевого самоврядування. З іншого боку, негативним наслідком є недостовірні дані у Реєстрах територіальних громад, що не відображають реального стану проживаючих у громаді, завдають шкоди публічним інтересам, особливо при розподілі бюджетних видатків, плануванні публічної

інфраструктури. Особливо негативною є ситуація для великих міст, які «не бачать» значної кількості мешканців. Іншим наслідком недореформованої системи реєстрації місця проживання є складність її переведення у електронну форму. Така ситуація зумовлена тим, що система реєстрації місця проживання продовжує перебувати у стані, близькому до дозвільної системи. Підставою для реєстрації є не фактичне місце проживання, а наявність права на проживання у ньому. Така процедура створює перешкоди у реєстрації місця проживання, у першу чергу для осіб, які не є власниками житла [243, с. 31-32];

– мобільні ЦНАП ОМС не мають можливості надавати паспортні послуги [243, с. 43];

– неможливість самостійного зберігання реєстраційних справ в ОМС. Це ускладнює процес децентралізації повноважень щодо реєстрації нерухомості та бізнесу, адже потребує більших витрат ресурсів на виконання відповідних функцій, зокрема на перевезення (пересилання) реєстраційних справ з органів місцевого самоврядування до районних державних адміністрацій. Відповідно це негативно впливає і на інтеграцію цих послуг у ЦНАП, особливо у менших громадах. Брак мотивації у запровадженні послуг з реєстрації бізнесу в ОМС загалом та в ЦНАП зокрема зумовлений безоплатністю деяких з них. Неefективне надання послуг з реєстрації нерухомості як для споживачів послуг, так і для суб'єктів їх надання, через непропорційно високі розміри плати за термінову (прискорену) реєстрацію прав на нерухоме майно, а також через суттєве збільшення з 2016 р. кількості суб'єктів державної реєстрації та задоволення попиту на послуги з реєстрації нерухомості, втратив актуальність встановлений у Законі України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» розподіл строків надання цих послуг та розмірів адміністративних зборів за їх надання. Суб'єкти звернення обмежені у можливостях термінової реєстрації прав на нерухомість, адже державні реєстратори змушені двічі опрацьовувати одну справу (спочатку при прийнятті і перевірці заяви та документів, а потім при їх опрацьованні). Відповідно і послуги надаються повільніше [6, 243, с. 46, 52, 54];

– гальмування процесу делегування повноважень щодо державної реєстрації земельних ділянок від Держгеокадастру органам місцевого самоврядування. Послуги Держгеокадастру є у багатьох ЦНАП міст обласного значення та райдержадміністрацій України, але це насамперед здобуток періоду 2014-2015 рр., коли з метою реалізації розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р підрозділи Держгеокадастру активно співпрацювали з ЦНАП, шляхом розміщення своїх працівників у таких центрах. З часом цей механізм змінився, коли представники Держгеокадастру почали «виводитись» із ЦНАП, і у 2019 р. до роботи у них було залучено лише 92 державних кадастрових реєстраторів [93]. Перед ЦНАП у сільській місцевості постають виклики укладання узгоджених рішень з обласними територіальними підрозділами Держгеокадастру і передачі документів до їх підрозділів у районних центрах. У містах обласного значення та райцентрах існують проблеми зі своєчасністю надання послуг Держгеокадастру через обмежену «пропускну» спроможність його підрозділів, адже в одному ЦНАП заяви на послуги цієї сфери можуть приймати кілька адміністраторів, а опрацьовує значно менша кількість державних кадастрових реєстраторів. Отже, на сьогодні послуги з державної реєстрації земельних ділянок є виключною компетенцією державних кадастрових реєстраторів, тобто центрального органу виконавчої влади. Надмірні вимоги до приміщень для роботи з послугами ДЗК і кваліфікаційні вимоги для надання доступу до роботи з відомостями ДЗК, що спонукає їх підрозділи відмовлятися у співпраці з органами місцевого самоврядування у зв'язку з невідповідністю їхніх приміщень відомчим вимогам і проблематичністю знайти посадову особу належної кваліфікації [6; 243, с. 59, 62, 64];

– законодавче обмеження вчинення нотаріальних дій посадовими особами ОМС лише у сільських населених пунктах, які вже не здійснюються у селищах міського типу та малих містах, що змушує громадян їздити у сусідні великі міста для отримання відповідних послуг. 1 січня 2016 р. набули чинності зміни до Закону України «Про нотаріат» [221], у ст. 37 якого було обмежено

перелік органів місцевого самоврядування, які можуть надавати нотаріальні послуги лише сільськими населеними пунктами, хоча в попередній редакції передбачалось надання нотаріальних послуг уповноваженими на це посадовими особами ОМС у населених пунктах, де немає нотаріусів [243, с. 65];

– витрати на надання адміністративних послуг у менших громадах не покриваються у достатньому обсязі адміністративними зборами. Брак фінансової спроможності ОМС для надсилання результатів надання адміністративних послуг засобами поштового зв'язку і суб'єкти звернення змушені повторно відвідувати ЦНАП [6; 243, с. 67, 71].

До теперішнього часу система видачі дозвільних документів продовжує оперувати широким переліком дозволів, характеризується непрозорістю та складністю дозвільних процедур, нормативними суперечностями і відсутністю ефективно функціонуючого організаційно-правового механізму видачі відповідних документів. Дані опитування, проведеного Інститутом економіки промисловості НАН України (ІЕП НАН України), свідчать, що 62% респондентів у процесі отримання дозволів зіткнулися з проблемою підготовка надмірної кількості документів і бюрократичною тяганиною. Нерідко необхідні документи не мають прямого стосунку до одержуваного дозволу. Зокрема, деякі органи місцевого самоврядування, видаючи дозволи на розміщення об'єкта торгівлі, вимагають надання статуту підприємства, ліцензій, договору на вивіз сміття тощо. Результатом такого підходу стає надмірне використання регулюючими інстанціями так званих дискреційних повноважень, тобто велика кількість дозволів видається на розсуд чиновника. При цьому суб'єкти надання адміністративних послуг тиснуть на підприємців, вимагаючи виконання своїх вказівок.

Традиційною проблемою є відсутність бланків та інших формулярів, які повинні заповнювати споживачі адміністративних послуг. Так склалося, що вони поширюються тільки за окрему плату («платна послуга») або ж продаються суб'єктами господарювання у приміщенні адміністративного органу.

Практика надання адміністративних послуг в Україні свідчить про проблеми відсутності альтернативних способів звернення до адміністративних органів за адміністративними послугами. У більшості випадків споживач повинен особисто і неодноразово відвідувати адміністративний орган [156, с.133-134].

Разом з цим існує практика надання адміністративних послуг (оформлення закордонних паспортів, зокрема і для дітей віком до 16 років та ID-паспортів, виїзне оформлення закордонних паспортів, посередництво у проставлянні апостилів, надання страхових послуг, обмін посвідчення водія, надання довідки про несудимість, посвідки про тимчасове чи постійне проживання іноземцям) ДП «Документ», що має крім Київського, ще 27 регіональних представництв в Україні. Сьогодні ДП «Документ» може здійснювати надання послуг он-лайн або за один візит клієнта. Це підприємство у 2003 р. було утворено як посередник між державою і особою у наданні специфічних адміністративних послуг, але у 2011 р. набуло статусу повноважного представника ЦОВВ України. Адміністративні послуги ДП «Документ» майже не надає у ЦНАПах, оскільки воно входить до сфери Державної міграційної служби України (див. Додаток В) [54].

До всього вищевикладеного варто також додати недостатнє фінансування, нерівномірний розвиток електронних сервісів в різних регіонах та міських, сільських і селищних ТГ необхідність подальшого навчання персоналу для роботи з новими технологіями. А також забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних користувачів, що набуває особливого значення в умовах цифровізації. Подолання цих викликів є необхідною умовою для подальшого розвитку і вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні [25].

Підсумовуючи дослідження сучасної практики надання адміністративних послуг в Україні, варто зазначити, що поряд із висвітленими вище проблемами, невирішеними питаннями організаційно-правового характеру щодо надання публічних послуг є:

– недостатня відповідність вітчизняної нормативно-правової бази щодо надання публічних послуг європейським стандартам;

– невизначеність організаційного забезпечення обслуговування громадян органами публічного управління, де організаційними інструментами виконання цього завдання можуть стати не тільки державні органи, а і спеціально утворені громадські ради та управлінські структури, що діють на основі підприємницької діяльності. Такі організаційні зміни передбачають взаємодію представників влади, бізнесу, громадськості, яка має відбуватися на паритетних засадах.

У сфері надання соціальних послуг існують свої специфічні проблеми. Ця система формувалась централізовано як мережа соціальних служб, закладів та установ. Якість та обсяг соціальних послуг орієнтовані переважно на фінансові можливості бюджету, а не на потреби населення. Їх отримувачі не залучаються до планування, оцінювання та контролю за якістю наданих послуг. У зв'язку із цим не застосовуються методики проведення оцінки потреби у послугах і не здійснюється виявлення реальних потреб і надання допомоги соціально вразливим верствам населення.

У сучасній системі надання соціальних послуг відсутній комплексний підхід до надання всебічної допомоги конкретній людині з урахуванням інтеграції всіх необхідних видів соціальної допомоги та послуг, які б сприяли подоланню людиною складних життєвих обставин, запобіганню, зменшенню та усуненню соціальних проблем.

Проблемою вітчизняного законодавства є відсутність затверджених стандартів якості соціальних послуг, що унеможлиблює впровадження ефективної системи моніторингу, контролю та оцінювання їх якості. За таких умов гарантії соціального захисту населення не можуть бути реалізовані у повному обсязі та належної якості. Ця проблема обумовлюється і тим, що не узаконені механізми моніторингу, оцінки ефективності діяльності соціальних служб та їх працівників, отримувачів соціальних послуг, контролю за якістю соціальних послуг та дієві санкції за порушення їх якості [109, с. 98-99].

Проблемою є й те, що соціальні заклади підпорядковуються цілій низці різних міністерств, вони фінансуються з бюджетів різних рівнів, і схеми фінансування значно відрізняються залежно від того, до системи якого розпорядника бюджетних коштів належить той чи інший заклад.

Ще однією проблемою системи соціальних послуг є те, що головна увага традиційно приділяється фінансуванню наявних стаціонарних закладів, а не фінансовому забезпеченню конкретної соціальної послуги [278, с. 263].

Так, у рамках проекту ТАСІС «Посилення регіональних соціальних служб» було проведено дослідження фінансової системи закладів соціального обслуговування у Волинській та Рівненській областях. В ході аналізу структури надходжень та видатків інтернатних установ з'ясувалось, що вони фінансуються переважно бюджетними коштами та перерахуванням 75% пенсії підопічних, тоді як інші джерела надходжень (господарська та виробнича діяльність, благодійні внески) не відіграють помітної ролі [274, с.74]. Отже, було відзначено слабку роль недержавного фінансування. Завдяки цьому інтернати не мають стимулів до ефективного використання державних коштів та урізноманітнення послуг. Партизація громад усунула здоровий глузд у питаннях управління територіальною громадою. Це, до певної міри, створює умови ігнорування соціальної сфери, що зумовило недоступність значної кількості соціальних послуг у громадах [31].

Крім того, існує і низка структурних проблем. Вони пов'язані з неузгодженістю у діяльності Міністерства соціальної політики у сфері надання соціальних послуг та наявністю трьох умовних сфер соціальних послуг, відповідно до цільових груп: діти, сім'я, молодь; пенсіонери, ветерани; інваліди; інші соціальні групи які фінансуються лише за рахунок місцевих бюджетів відповідно ст. 91 Бюджетного кодексу України [14].

Перші три «сфери» мають власну розгалужену систему установ та закладів «Центрів соціальних послуг для сім'ї, дітей та молоді» та «Територіальних центрів соціального обслуговування (надання соціальних послуг)», Центри реабілітації інвалідів, підприємства УТОС, УТОГ тощо, які

мають окремі закони, що розроблялися під конкретні структури: Закони України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» [235], «Про соціальні послуги», «Про реабілітацію інвалідів в Україні» [231].

Соціальні послуги для четвертої групи надаються за рахунок лише місцевих бюджетів, коштів неурядових організацій, а також за кошти міжнародних донорів. Кожен надавач, який працює у цих сферах надання соціальних послуг намагається зберегти фінансування власних установ та лобіює зміни до законодавства, які мають на меті забезпечити інтереси надавачів, а не отримувачів соціальних послуг. Ці проблеми чітко простежуються на рівні територіальних громад. Низка фінансових проблем зумовлена неефективністю використання бюджетних коштів, які спрямовуються на соціальну сферу та принципами формування соціального бюджету. Також існує протиріччя між намаганням держави скоротити бюджетні витрати, а надавачів соціальних послуг ці витрати збільшити. Поряд з цим, в існуючому переліку соціальних послуг та стандартах їх надання досить важко прорахувати її вартість на одного клієнта, та визначити яка саме частина соціальної послуги буде надаватися за кошти, а яка за рахунок отримувача. Нормативи фінансування соціальних послуг мають визначатися стандартами соціальних послуг, але відсутня система розрахунку вартості послуги на одного клієнта.

Головними проблемами у сфері надання житлово-комунальних послуг є застарілість обладнання, неефективність управління, невміння вчасно попереджати проблеми та несистемний підхід до їх вирішення. Комунальна інфраструктура зношена більше ніж на 60%. П'ята частина теплових мереж перебуває в аварійному стані. Значна частина енергетичної інфраструктури та генерації зруйнована або пошкоджена внаслідок ракетних обстрілів з боку РФ.

Житлово-комунальна сфера сьогодні чи не єдина галузь національної економіки, якої не торкнулись ринкові перетворення. Несприятливі економічні та інституційні умови функціонування галузі, адміністративне втручання у ціноутворення – суттєво зменшують ефективність її функціонування.

Тривале штучне стримування перегляду тарифів на житлово-комунальні послуги для населення за високих темпів зростання цін на енергоносії суттєво поглибило проблему та наблизило її до критичної межі. Головними проблемами вітчизняної системи надання житлово-комунальних послуг є:

- низька якість надання житлово-комунальних послуг;
- високий ступінь регіональної диференціації стану забезпеченості та якості надання житлово-комунальних послуг;
- зношеність основних фондів галузі, застарілість технологій і та низька енергоефективність;
- невідповідність наявних інфраструктурних потужностей зростаючим вимогам та потребам;
- високий рівень монополізації сфери надання житлово-комунальних послуг та слабкий розвиток конкуренції;
- недосконалість нормативно-правового регулювання діяльності сфери, перш за все щодо диверсифікації постачальників послуг;
- непрозорість формування цін і тарифів за послуги та поточної діяльності підприємств ЖКГ;
- неефективна систему управління, злиття статусу замовника і підрядника;
- розрив комунікацій між споживачем і замовником послуг;
- незавершеність приватизації житлового фонду у частині асоціювання власників житла у ОСББ [153];
- брак обігових коштів, що відображається на стані основних фондів.

Зазначені проблеми потребують вирішення як на державному рівні так і на рівні територіальних громад, і у їх розв'язанні мають бути зацікавлені як споживачі, так і надавачі послуг.

Водночас варто зазначити, що з 2020 р. урядова команда запустила 11 цифрових документів у застосунку «Дія». За допомогою смартфона можна оформити 19 електронних послуг. Міністерство цифрової трансформації України працює з тим, щоб зробити «Дію» міжнародним застосунком –

українці матимуть змогу використовувати цифрові документи за кордоном. Європейські міністри цифровізації готові сприяти досягненню сумісності цифрових форматів «Дії» та їхніх національних систем. Молдова вже ухвалює законодавчі зміни для визнання українських е-документів. У Польщі здійснюють технічні заходи для відображення українських документів у місцевому цифровому застосунку. Словаччина, Болгарія та Молдова планують упровадити аналогічні застосунки. У Давосі в травні 2022 р. відбувся перший міжнародний «Дія. Саміт». На ньому Україна презентувала міжнародній спільноті нове сміливе бачення розвитку цифрової держави, інноваційні інструменти для боротьби з ворогом та нові цифрові послуги.

Серед цілей щодо розбудови цифрової сервісної держави на найближче майбутнє є такі:

- переведення 100 % державних послуг в онлайн;
- створення «захищеної держави» (запасна інфраструктура для всіх 25 базових державних реєстрів, надійне сховище даних резервного копіювання, хмарні технології та безпечний центр оброблення даних);
- створення комплексної системи кіберзахисту, упровадження ефективних підходів до протидії сучасним кіберзагрозам, розроблення нових моделей кіберзахисту;
- забезпечення 95% населення якісним доступом до фіксованого та мобільного інтернету, цифровізація старшого покоління завдяки навчанню 6 млн українців базовим цифровим навичкам;
- цифровізація судової системи;
- розроблення проєктів «е-Освіта», «е-Митниця», розвиток електронної охорони здоров'я;
- впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери;
- розвиток безпаперового документообігу та безготівкових розрахунків (цифрові гроші е-гривня);
- розширення міжнародного партнерства у сфері цифрових трансформацій [178, с. 113-115].

Проте варто також відзначити, що в умовах запровадження режиму воєнного стану внаслідок збройної агресії РФ проблеми, що існують у сфері надання адміністративних послуг загострились. В цей період статус людей швидко змінюється (велика внутрішня і зовнішня міграція), а отже потребує документальної фіксації або підтвердження в системах РАЦС, ЦНАП та Пенсійного фонду України.

Зростає потреба у наданні соціальної підтримки громадянам, які потрапляють у складні життєві обставини, зумовлені війною (нанесення шкоди їх здоров'ю та втрата майна).

У перші дні війни гостро постали питання:

- встановлення особи при втраті документів, і одночасному закритті демографічного реєстру, припиненні роботи підрозділів Державної митної служби;

- блокування всіх державних реєстрів та припинення надання громадянам адміністративних послуг (реєстрація бізнесу, нерухомості, транспортних засобів тощо).

- перебої у роботі застосунку «Дія» тощо [292].

Проте, застосунок «Дія» з часом врятував ситуацію, дозволивши швидко відновити виплати державної допомоги («Підтримка») та відновив корисні сервіси щодо отримання цифрових документів. Поряд з цим, Кабінет Міністрів України впровадив у життя оперативні та креативні рішення, зокрема: продовжив чинність прострочених документів; автоматично були пролонговані соціальні виплати; запровадив екстериторіальність місця виплат пенсій і соціальних допомог для переселенців, телефонне підтвердження статусу безробітного, використання резервних державних реєстрів і перенесення їх у «хмару» тощо.

Проте, російсько-українська війна внесла низку змін у національну систему надання адміністративних послуг. Вони зумовлені двома факторами:

- новими специфікаціями адміністративних послуг;

- новими механізмами та методиками надання нових специфікаційних

послуг. До сфери надання цих послуг були залучені структури Пенсійного фонду України, РАЦС та ЦНАПи. До нових специфікаційних адміністративних послуг ЦНАПів додалися:

- формування екстериторіального реєстру (внесення значних змін у Єдиний державний реєстр юридичних осіб, ФОП та громадських формувань), зумовленого релокацією бізнесу з окупованих територій або територій наближених до зони ведення військових дій чи систематичних ворожих обстрілів [180];

- формування реєстру пошкодженого майна громадян, ФОП, юридичних осіб [173], який передбачений внесеними змінами у «Порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» [198] та надання за унормованим порядком компенсацій для відновлення об'єктів нерухомого майна, пошкодженого внаслідок агресії РФ, яке реалізується через програму «Відновлення» за посередництва мобільного додатку «Дія» [177; 200];

- виплата компенсацій за надання житлово-комунальних послуг особам, які розмістили у себе тимчасово переміщених осіб [199];

- делегування ЦНАПам оформлення справ щодо надання соціального захисту тимчасово переміщеним особам на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-р [58] та формування відповідного реєстру осіб;

- надання первинного соціального захисту військовослужбовцям, які потребують оздоровлення, психологічної реабілітації, протезування, а також обслуговування осіб з військовою інвалідністю на підставі Законів України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20 грудня 1991 р. № 2011-ХІІ та «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22 жовтня 1993 р. № 3551-ХІІ [236].

Характерною особливістю надання адміністративних послуг системою РАЦСів в умовах воєнного стану стала їх екстериторіальність, що зумовлено появою у різних регіонах України внутрішніх тимчасово переміщених осіб.

Тож сьогодні РАЦСи надають властиві для них адміністративні послуги для всіх громадян України.

У структурах Пенсійного фонду України створені підрозділи, які цілеспрямовано займаються питаннями пенсійного забезпечення військовослужбовців, військових інвалідів та соціальним забезпеченням їх сімей. Поряд із цим, в Україні склалась ситуація, зумовлена активністю ведення бойових дій у деяких регіонах країни та окупацією значної території держави, яка привела до ускладнення управління соціального захисту населення, зокрема, унеможливлення нарахування соціальних виплат.

Децентралізований механізм нарахування і фінансування соціальних виплат структурами Фонду соціального страхування України зумовлює ці проблеми. До цього ж, Пенсійний фонд України спроможний виконати цю функцію, адже володіє розвиненою мережею територіальних органів управління, працюючи за екстериторіальним принципом призначення та нарахування пенсій, субсидій, страхових виплат. Саме цей екстериторіальний механізм спроможний реалізувати право українських громадян на отримання соціальних виплат. Цьому також сприяє цифровізація виконання своїх функцій ПФУ. Ця управлінська колізія спонукала надходження 23 травня 2023 р. до ВР України проекту Закону № 9318 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо покращення керованості та адміністрування соціальної підтримки сімей та демографічної політики» [170]. Ним передбачається делегування ПФУ наступних функцій щодо надання адміністративних послуг соціального характеру:

- допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами (для непрацюючих жінок);
- допомоги при народженні дитини;
- допомоги при усиновленні дитини;
- допомоги на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування;
- допомоги на дітей самотніми матерями;
- соціальної допомоги на утримання дитини в сім'ї патронатного вихователя;

- оплати послуги патронату над дитиною;
- державної соціальної допомоги на дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування та осіб з інвалідністю,
- грошового забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях, а також сплати ЄСВ за патронатних вихователів, батьків-вихователів і прийомних батьків [245].

Варто відзначити, що всі ЦНАПи, структури Пенсійного фонду України та РАЦСів і ДП «Документ» (оформлення різних документів державного зразка, переважно внутрішніх і закордонних паспортів, водійських посвідчень) у м. Києві працюють за екстериторіальним принципом, що вкрай важливо умовах війни з Росією. У місті Києві вперше при районних відділеннях Пенсійного фонду були сформовані підрозділи, які виключно займаються пенсійним забезпеченням військовослужбовців.

З початком широкомасштабної агресії Росії поряд з внутрішньою міграцією громадян України загострилась ситуація з зовнішньою міграцією. Виникла нагальна потреба допомоги українцям, які задля безпеки вимушено виїхали за кордон, зокрема з дітьми. Ця допомога концентрувалась в отриманні паспорта громадянина України для виїзду за кордон, який сприяє оформленню прихистку та оформлення соціальної допомоги, яка в різних країнах надається українцям індивідуально відповідно до вимог національного чинного законодавства. Ця проблема загострювалась тому, що багато українських громадян перетинало кордон з внутрішнім паспортом громадянина України зразка 1994 року, а діти зі свідоцтвами про народження або із закордонними паспортами, термін дії яких закінчувався. Через великі потоки людей консульства відчували перенавантаження у питанні задоволення потреб українців в отриманні ними паспортних документів для виїзду за кордон.

За таких умов Кабінет Міністрів України за ініціативою Державної митної служби України прийняв рішення щодо розгортання пілотного проекту, який був унормований постановою Кабінету Міністрів України від

10.06.2022 р. № 678, з відкриття відокремлених підрозділів ДП «Документ» в країнах ЄС [232]. Реалізуючи цю постанову було проаналізовано географію переміщення українців, що спонукало обрати Польщу пріоритетною країною для розгортання проекту.

Поряд з цим, розпочалась комунікація ДП «Документ» з українськими органами влади, різноманітними фондами та громадськими організаціями стосовно налагодження фінансування послуг з отримання паспортів для виїзду за кордон українськими громадянами, адже більшість з них виїхала без грошей.

Робота ДП «Документ» з оформлення документів для виїзду за кордон розпочалась у м. Варшава, куди було відправлено автоматизовані мобільні комплекси з оформлення документів, аналогів яких не існує у жодній країні світу, які дозволили впоратись з проблемою великого «поток» українських громадян, які бажали отримати паспорти для виїзду за кордон. У свою чергу, цей факт спонукав до створення стаціонарного центру для збільшення кількості оформлення відповідних документів. Такі центри почали створюватись у торговельних центрах з зручним логістичним розташуванням. Для забезпечення їх роботи було відправлено найдосвідченіших працівників з штату ДП «Документ», які почали здійснювати прийом громадян з оформлення документів з високим рівнем сервісу. Цих працівників забезпечили середньою заробітною платою, притаманною країні перебування та частковою компенсацією найму житла. Процес формування цих центрів швидко масштабувався в багатьох містах Польщі (Гданську, Кракові та Вроцлаві), а невдовзі і в містах європейських країн, зокрема: Німеччина (Берлін, Кельн), Туреччина (Стамбул), Чехія (Прага), Словаччина (Братислава), Іспанія (Валенсія). Існує необхідність у майбутньому відкрити центри ще у двох країнах (Італія та Велика Британія).

Сервісний підхід для задоволення потреб громадян не залишився непоміченим та позитивно відзначався органами влади тих країн, в яких присутні центри оформлення громадян «Паспортний сервіс» ДП «Документ». Високопосадовці з різних країн ЄС та члени 22 посольств у Німеччині відвідали

такий центр у м. Берлін. Підтримку ДП «Документ» надає Міжнародний центр розвитку міграційної політики ICMRD [318], який виділяє кошти, зокрема урядів Німеччини та Чехії на розвиток ДП «Документ».

Робота ДП «Документ» в країнах Європи стала можливою завдяки проекту з оцифрування та внесення всього державного паперового архіву, який складався з мільйонів заяв на отримання паспорта громадянина України зразка 1994 та 1974 рр. до Єдиного державного демографічного реєстру. Оцифровані архіви дають змогу дистанційно з території України швидко та ефективно працівниками Державної міграційної служби України приймати рішення щодо ідентифікації особи та видачі нашим громадянам паспортних документів. Оцифрування архівів диктується сучасними інноваційними технологічними тенденціями розвитку системи надання адміністративних послуг та політики діджиталізації України, що сприяє підвищенню якості рівня сервісу в Україні, який значно випереджає більшість країн ЄС.

Тож з початком широкомасштабного вторгнення РФ в Україну з'явилися і нові виклики, насамперед безпекові. В умовах війни задля безпеки персоналу та відвідувачів ЦНАПів важливо забезпечити наявність укриттів, оскільки адміністративні будівлі також потрапляють під ворожі обстріли. Тож через зазначені ризики ОМС мають забезпечити доступність укриттів для людей і намагатися не допускати скупчення людей у ЦНАП. Із цим може допомогти впровадження попереднього запису (телефоном, через електронну чергу), цифровізація адмінпослуг, відкриття додаткових розосереджених точок доступу до послуг (ТП, ВРМ). Організація надання адмінпослуг за один візит там, де це можливо. ЦНАП часто отримували підвищену увагу з боку ворожих військ через наявність техніки, баз даних тощо, тому значна кількість ЦНАП на окупованих (а згодом – деокупованих) територіях була пошкоджена/зруйнована, а їхнє майно розкрадене [6].

Підсумовуючи вищевикладене можна дійти висновку, що органи публічної влади в Україні зробили суттєвий крок у формування та забезпечення функціонування публічно-сервісної держави, спрямованої на підвищення якості

та ефективності функціонування системи публічного управління, а також підвищення якості і доступності публічних послуг, що є критерієм дотримання прав людини та створення нової системи взаємовідносин у демократичній державі.

Але функціонування публічно-сервісної держави перебуває лише на початковому етапі і потребує вдосконалення організаційного та правового механізмів надання публічних послуг, які розглядаються у структурі трьох складових: адміністративні послуги, соціальні послуги та житлово-комунальні послуги. Саме тому, вдосконалення організаційного і правового механізмів надання публічних послуг передбачає врахування органами публічної влади існуючих проблем їх надання у процесі поглиблення адміністративно-територіальної реформи і структурної перебудови національної економіки.

Водночас, російсько-українська війна обумовила потребу розв'язання декількох управлінських проблем у системі наданні органами державної влади адміністративних послуг, переважно соціально-майнового характеру.

Висновки до розділу 2

Аналіз та узагальнення досвіду європейських країн впровадження публічно-сервісної держави дозволяє дійти висновку, що відмінність між системами функціонування публічно-сервісної держави у країнах Європи полягає лише у формі організації їх роботи та процедурному порядку надання послуг, але головні принципи їх функціонування єдині.

До них належать: доступність, яка передбачає зручність розташування центрів і «зрозумілість» самої послуги; оперативність надання та делегування повноважень держави у наданні послуг недержавним структурам. Адже і скандинавська держава добробуту з її концепцією корпоративізму та системою сервісного адміністрування, і концепція управління за результатами (Німеччина, Нідерланди, Австрія, Фінляндія та Велика Британія) з офісами громадян («універсамами послуг») спрямовані на максимальне задоволення потреб громадян у якісних публічних послугах.

Впровадження європейського досвіду щодо забезпечення якості публічних послуг ставить перед системою публічних органів влади України низку завдань, серед яких:

- удосконалення законодавчої бази у сфері надання якісних публічних послуг;
- запровадження інформаційних технологій для повного та якісного задоволення потреб громадян та юридичних осіб за допомогою надання їм публічних послуг з використанням електронних мереж;
- створення альтернативних систем надання публічних послуг;
- підготовка керівників та фахівців сфери публічного управління із здійснення якісно-орієнтованого формування публічних послуг та їх надання;
- модернізація публічної служби у напрямку удосконалення системи стимулювання службовців, покращення моніторингу та оцінки показників їхньої діяльності з метою підвищення якості надання публічних послуг.

В ході дослідження становлення та розвитку правових засад формування публічно-сервісної держави в Україні встановлено, що в країні законодавчими та підзаконними нормативно-правовими актами визначені мета, принципи, основні завдання побудови інформаційного суспільства та використання інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на розбудову публічно-сервісної держави та формування системи надання публічних послуг (адміністративних, соціальних і житлово-комунальних).

Проте виявлені в ході дослідження проблеми свідчать про існування потреби в упорядкуванні сфери публічних послуг шляхом адміністративного та нормативного спрощення з метою скасування окремих адміністративних послуг і спрощення процедур їх надання; оптимізації владних структур з надання соціальних послуг на місцевому та регіональному рівнях, створення якісного реєстру їх споживачів, формування ринку цих послуг і підвищення якості їх надання; розв'язання завдань економічного, організаційного та технологічного характеру у сфері житлово-комунальних послуг для подолання тенденції постійного недофінансування, формування цілісної, системної державної

політики регулювання діяльності підприємств з надання відповідних послуг. Такі зміни були б в інтересах не лише громадян та бізнесу, а й держави, адже це сприяло б оптимізації витрат на адміністративний апарат. Нагальною також є потреба у прийнятті Закону України «Про адміністративний збір» з метою недопущення подрібнення адміністративних послуг на окремі частини зі стягненням плати за кожен з них. Необхідно законодавчо врегулювати не тільки надання адміністративних, а й увесь спектр надання публічних послуг, особливо соціальних. Для цього потрібно прийняти закони про публічні і муніципальні послуги, а також унормувати стандарти їх надання. Актуальним залишається питання законодавчого вдосконалення надання публічних послуг в контексті реалізації адміністративно-територіальної реформи та формування системи територіальних громад. У цьому контексті вагомим є досягнення законодавчого та функціонального балансу у процесі децентралізації й утворення інтегрованих офісів надання публічних послуг із всебічним поширенням їх надання у дистанційному форматі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Органи публічної влади в Україні зробили суттєвий крок щодо формування та забезпечення функціонування публічно-сервісної держави, спрямованої на підвищення якості та ефективності функціонування системи публічного управління, а також підвищення якості і доступності публічних послуг, що є критерієм дотримання прав людини і створення нової системи взаємовідносин у демократичній державі. Але побудова публічно-сервісної держави перебуває лише на початковому етапі і потребує вдосконалення організаційно-правового механізму надання публічних послуг, що передбачає врахування існуючих проблем їх надання органами публічної влади у процесі поглиблення адміністративно-територіальної реформи і структурної перебудови національної економіки.

Російсько-українська війна обумовила потребу розв'язання декількох управлінських проблем у системі надання публічних послуг, переважно соціально-майнового характеру. До них належать:

а) необхідність формування бази електронних даних про осіб з інвалідністю, внаслідок поранення;

б) формування єдиної бази даних стосовно необхідності надання послуг щодо оздоровлення, медичної та психологічної реабілітації і протезування військовослужбовців;

в) створення оцифрованого реєстру статусу осіб з інвалідністю;

г) створення оцифрованого реєстру майнових збитків приватних осіб, ФОПів, юридичних осіб;

д) координація дій всіх органів влади, які надають зазначені адміністративні послуги, за принципами налагодженого електронного централізованого, екстериторіального документообігу та надання нових специфікаційних адміністративних послуг. Оцифрування архівів і кіберзахист державних баз даних диктується сучасними інноваційними технологічними тенденціями розвитку системи надання публічних послуг в умовах російської збройної агресії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

3.1. Запровадження перспективної моделі публічно-сервісної держави в Україні

Удосконалення надання публічних послуг передбачає врахування існуючих проблем їх надання органами публічної влади і недержавними організаціями у процесі децентралізації та функціонування національної економіки в умовах запровадження воєнного стану внаслідок масштабної агресії РФ проти України.

Головною метою публічно-сервісної держави є задоволення повсякденних потреб громадян і юридичних осіб шляхом надання їм публічних послуг. Другою метою публічно-сервісної держави має стати доступність та якість надання публічних послуг для задоволення потреб громадян і юридичних осіб. Тож визначення перспективної організаційної моделі публічно-сервісної держави в Україні повинно передбачати гармонізацію діалектичного протиріччя між життєвою необхідністю громадян і юридичних осіб у задоволенні своїх потреб, як провідної сутності і змісту публічно-сервісної держави, і публічними послугами, як формою її функціонування.

Розв'язання цих завдань спонукає визначити найбільш прийнятні типи організаційної структури організаційні моделі надання адміністративних, соціальних, житлово-комунальних послуг в контексті формування публічно-сервісної держави України. Для цього розглянемо типи існуючих організаційних моделей та обґрунтуємо, чому варто обрати саме репрезентовану нами модель.

Найбільш поширеними є такі типи організаційної структури: лінійний, функціональний, лінійно-функціональний, дивізійний, матричний та лінійно-штабний [321].

Лінійний тип організаційної структури управління застосовується у жорстко ієрархічних формах зв'язку між ланками управління. Для нього властива надмірна концентрація всього комплексу функцій управління, вироблення і реалізації управлінських рішень в одній ланці управління (пірамідально-ієрархічна структура будови). А також властива дворівнева система управління.

Для *функціонального* типу організаційної структури властива спеціалізація структур управління, кожна з яких має значні управлінські повноваження. В організації управління фахівці одного профілю об'єднуються у структурні підрозділи (маркетинговий, виробничий, фінансовий, комерційний тощо). Загальне управління починається з середнього рівня. Замість універсальних менеджерів, що повинні розбиратися і виконувати всі функції управління, з'являються фахівці, які мають високу компетенцію у своїй сфері та відповідають за певний напрямок діяльності. Для цього типу також властива лінійна організаційна структура, але лише на рівні підрозділу. Її переваги полягають у високій компетентності фахівців, що відповідають за здійснення функцій, стандартизація, форматизація та програмування процесів і операцій управління, виключення дублювання та паралелізму у виконанні управлінських функцій, централізація стратегічних рішень і децентралізація оперативних. Недоліками є надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, труднощі у підтримці постійного взаємозв'язку між різними функціональними підрозділами, а також тривалість процедур прийняття рішень, загальмованість реагування на зміни. Їй також властива дворівнева система управління.

Лінійно-функціональний тип організаційної структури є найпоширенішою структурою бюрократичного типу. Вона характеризується чисельними горизонтальними і вертикальними зв'язками та незначною участю низових ланок управління у прийнятті рішень. Керівники за цієї моделі поділяються на лінійних і функціональних, адже для неї властива лінійна вертикаль (ієрархія) управління та спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками

(керівнику організації безпосередньо підпорядковані заступники за функціями). Її перевагами є глибока підготовка рішень та планів, спеціалізація працівників, можливість залучення консультантів і експертів та поєднання переваг лінійної і функціональної структур. Недоліками є відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії між структурними підрозділами на горизонтальному рівні, немотивована відповідальність підрозділів, адже, хто готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації, а також тенденція до надмірної централізації управління. Для неї властива трирівнева система управління.

Для *дивізійного* типу організаційної структури властиві децентралізована влада та управління з централізацією контролю. Вона властива для великих комерційних управлінсько-виробничих структур. Її характеризує автономність структурних одиниць, в яких сконцентований повний цикл виробництва і збут та реалізується лінійно-функціональна модель управління. Вона дає можливість менеджерам вищої ланки делегувати повноваження менеджерам окремих бізнес-одиниць і сконцентрувати свої зусилля на стратегічних завданнях компанії у цілому та стимулює децентралізацію управління до середнього рівня.

Матричний тип організаційної структури властивий для реалізації проектів. У ній структура горизонтального проектного менеджменту поєднується зі звичайною функціональною структурою. Але у проектах управлінська надбудова функціонує виключно до завершення проекту, а у матричній структурі постійна готова реалізовувати проекти, тобто – це система управлінських проектних команд плоска горизонтальна (не ієрархічно-вертикальна), з мінімальним рівнем ієрархічних зв'язків і децентралізованою владою. Але для цих моделей властиве двовладдя (члени команд звітують, як перед менеджером робочої групи, так і перед керівником функціонального підрозділу) і тому часто порушується принцип єдиноначальності. Матричні моделі з'явилися у відповідь на підвищення мінливості середовища, в якому функціонують управлінські системи. Їх особливість у такому середовищі полягає у високому ступені адаптивності, що забезпечує тимчасовий характер

функціонування структурних одиниць. У матричній моделі, крім звичайних функціональних підрозділів, які працюють постійно, формуються і проєктні групи, як тимчасові колективи, які відповідають за реалізацію стратегічних планів, а їх працівники залишаються членами своїх функціональних підрозділів та повертаються у підпорядкування свої функціональних керівників після розформування своєї проєктної групи. Їх перевагами є висока адаптивність до зміни середовища та ефективний механізм координації, але у них обмежена сфера застосування і часті конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проєктів. Крім того, при застосуванні матричної моделі управління виникають синергетичні ефекти, тобто, один раз розробивши алгоритм побудови певної компоненти організаційної структури управління, у подальшому його можна використовувати для дублювання аналогічних компонентів, що сприятиме зростанню резервів часу на формування відповідної структури управління.

Лінійно-штабний тип організаційної структури є різновидом лінійної оргструктури, що формується для розвантаження вищого керівництва, шляхом створення штабу, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видача вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування. Перевагами цієї моделі є чіткість і простота взаємодії, адже відсутні суперечливі розпорядження, надійний контроль та дисципліна з оперативністю прийняття і виконання управлінських рішень. Але існують недоліки, зокрема, обмеження ініціативи працівників нижніх рівнів та можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Дослідивши особливості вищезазначених організаційних моделей, пропонуємо визначити та обґрунтувати визначити організаційні моделі для складових моделі організації публічно-сервісної держави з надання

адміністративних, соціальних та житлово-комунальних послуг та для найбільш прийнятну модель публічно-сервісної держави.

Обираючи найбільш оптимальну модель надання адміністративних послуг варто звернути увагу на особливість удосконалення системи організації надання адміністративних послуг, яка полягає у тому, що у перспективі їх мають надавати Центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАПи) на рівні органів місцевого самоврядування, тобто вся лінійка адміністративних послуг має бути сконцентрована у них для подолання монополізму, інформаційної закритості, неоперативності і корупційності процедур відомчого принципу їх надання. Центральні органи виконавчої влади (далі – ЦОВВ) та їх місцеві підрозділи повинні концентрувати відомчу інформацію та співпрацювати завдяки єдиній інформаційній системі з ЦНАПами. Тобто організація надання всієї існуючої в Україні лінійки адміністративних послуг має зосереджуватись у ЦНАПах, які організаційно будуються за специфікацією надання цих послуг. ЦНАПи підпорядковуються і контролюються органами місцевого самоврядування, які їх утворили та фінансують із місцевого бюджету.

ЦНАПи організаційно не підконтрольні ЦОВВ та їх територіальним підрозділам, а лише співпрацюють в інформаційному питанні підготовки надання адміністративної послуги. Саме ця організаційна специфіка, на нашу думку, зумовлює *дивізійний тип* організаційної системи надання адміністративних послуг, адже органи місцевого самоврядування фінансують і контролюють діяльність ЦНАП, а відповідні їх функції реалізуються у взаємодії з ЦОВВ (рис. 3.1).

Для надання соціальних послуг, на нашу думку, доцільно застосовувати матричну організаційну модель. Адже до надання соціальних послуг, крім органів публічної влади, залучаються приватні і громадські організації та підприємства, які реалізують соціальні проекти.

Тож для них саме така організаційна модель є оптимальною.

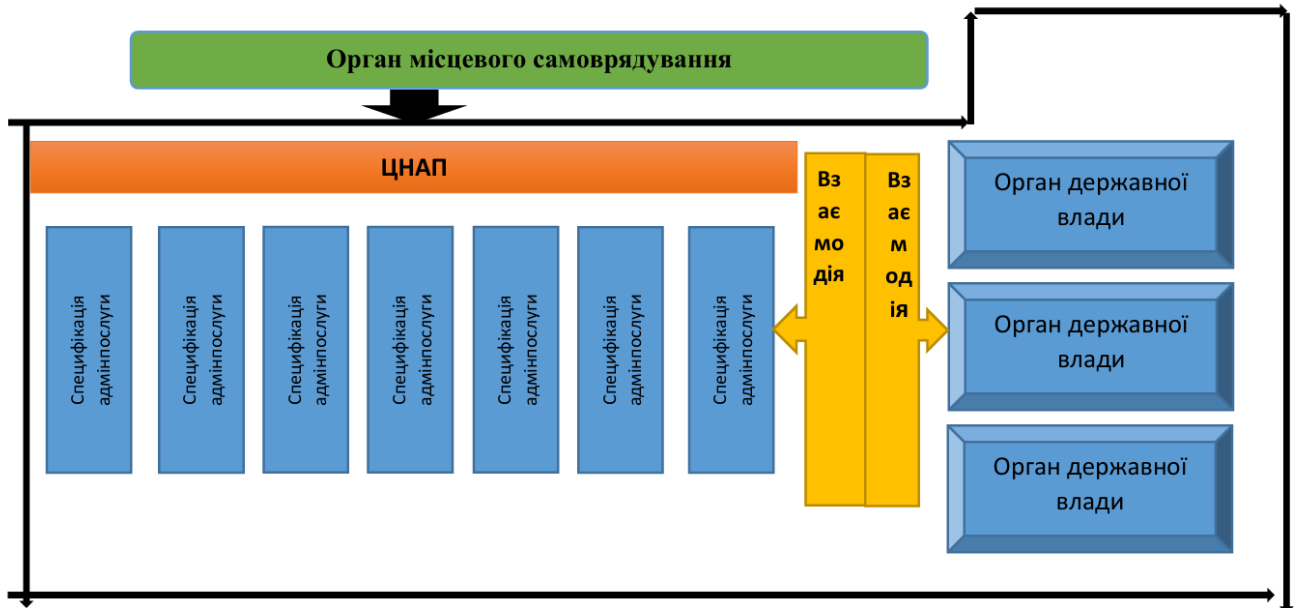


Рис. 3.1. Дивізійна модель організаційної системи надання адміністративних послуг

Хоч сьогодні аналітики відзначають низьку залученість недержавного сектору до їх надання. В Мінсоцполітики офіційно проводять політику такої співпраці, проте не всі громади використовують наявні механізми та можливості: надавачами соціальних послуг переважно є організації та підприємства державного або комунального підпорядкування. За даними Реєстру Мінсоцполітики 77% надавачів соціальних послуг – це державні/комунальні підприємства, організації та їх філії. Громадські та благодійні організації сумарно складають лише 14% від всіх зареєстрованих надавачів таких послуг в Україні [279].

Для цієї сфери характерним є велике багатоманіття послуг, надання яких доволі суттєво відрізняються за методологією та технологічними особливостями, тож виникає потреба у фахівцях, які мають спеціальну компетенцію у своїй сфері та відповідають за певний напрямок надання таких послуг. Діяльність цих фахівців сприяє стандартизації, форматизації та програмуванню процесів і операцій управління, виключенню дублювання та паралелізму у виконанні функцій, централізації стратегічних рішень і

децентралізації оперативних, що надзвичайно актуально для сфери надання різноманітних соціальних послуг.

На користь матричної моделі свідчить і те, що вона якісно й ефективно функціонує за умов підвищеної мінливості середовища в умовах воєнного стану. Для цієї моделі властива висока ступень адаптивності, що забезпечується тимчасовим характером функціонування деяких структурних одиниць. У ній, крім звичайних функціональних підрозділів, які працюють постійно, формуються і проектні групи, як тимчасові колективи, які відповідають за реалізацію стратегічних планів і соціальних проектів, а їх працівники, після завершення проектів, залишаються членами своїх функціональних підрозділів та після розформування своєї проектною групи повертаються у підпорядкування своїх функціональних керівників. У цій організаційній моделі діє ефективний механізм координації, якісне функціонування якого цілком залежить від суб'єктивних особливостей та управлінських якостей керівників різних рівнів і підрозділів.

У матричній організаційній моделі чітко розведені контрольно-управлінські функції і функції безпосереднього надання соціальних послуг, які пропонується об'єднати на рівні обласних адміністрацій у департамент соціального захисту та службу у правах дітей і сім'ї. Об'єднана структура має називатись «Департамент соціального захисту». Це об'єднання передбачає оптимізацію бюрократичної контрольно-управлінської структури на рівні держави (рис. 3.2).

Наразі в територіальних громадах розпочато кропітку роботу у сфері покращення адміністрування соціальних послуг. Кожна ТГ обирає свій варіант моделі з надання соціальних послуг аби забезпечити якісне життя одиноких, непрацездатних громадян, працездатних осіб, дітей та сімей, які опинились у складних життєвих обставинах. У пошуках свого варіанту дуже гостро постає питання взаємодії між управліннями у сфері соціальної підтримки населення та ТГ.



Рис. 3.2. Матрична модель організаційної системи надання соціальних послуг

Уніфікована структура управління у сфері надання соціальних послуг наразі відсутня. Що правда, в ОМС створюються управлінські структури з питань соціального захисту або надання соціальних послуг. Всі вони називаються відділами, а от однаковість їх назви необов'язкова.

У виконавчих органах рад ТГ створюються різні типи структурних підрозділів цього спрямування. Як правило, це:

- 1) управління/відділи надання соціальних послуг;
- 2) відділ соціального захисту;

- 3) відділ освіти, охорони здоров'я та соціального захисту населення;
- 4) відділ сім'ї, молоді, спорту та соціального захисту населення;
- 5) відділ соціальної допомоги;
- 6) відділ охорони здоров'я та соціального захисту населення;
- 7) відділи охорони здоров'я та соціальної сфери;
- 8) сектори соціального захисту населення;
- 9) відділення соціальної допомоги вдома;
- 10) соціально-гуманітарні відділи [270].

Це різноманіття управлінських структур у сфері надання соціальних послуг на рівні ОМС зумовлено питаннями їх «росту» та фінансовими можливостями. Не кожна ТГ у матеріальному плані здатна дозволити собі розмежувати в управлінському аспекті функції системи охорони здоров'я, освіти, молоді і спорту, сферу соціального захисту та сферу надання соціальних послуг особам, які потрапили у складні життєві обставини (тимчасово або на постійний час).

Всі ці суспільні аспекти, безумовно відносяться до соціальної сфери, але сфера надання соціальних послуг особам, які потрапили у складні життєві обставини, має свою специфіку, яка потребує урізноманітнення форм, методів і технологій їх надання.

Саме тому, ми виділяємо окрему управлінську структуру на рівні місцевого самоврядування, яка мала б опікуватись цією сферою. Повторимо, ми не заперечуємо об'єднання цієї контрольно-управлінської функції з іншими соціальними функціями, що обумовлюється матеріально-фінансовою спроможністю та суб'єктивним баченням керівництва конкретного органу місцевого самоврядування.

Вивчивши особливості своєї структури, ТГ може розробити власну ефективну форму взаємодії між ТГ та УСЗН. Деякі з них вже успішно впорались із цим завданням, саме залежно від обраної структури підрозділу та вивчення його функцій обирається найдієвіша форма взаємодії між ТГ та УСЗН.

Щодо забезпечення соціальної підтримки населення та захисту прав дітей у цілому окремі ТГ характеризуються низькою інституційною спроможністю. Це пов'язано із тим, що у них взагалі відсутні управлінські структури для організації соціального захисту та соціальної роботи у громаді, спрямовані на надання соціальних послуг, або з тим, що їх робота не є налагодженою (зокрема, чітко не визначені повноваження створених підрозділів, не зрозуміло, які функції виконує сам підрозділ чи відділ, а які можна передати в УСЗН) [108].

Тобто, ОМС у цілому в Україні остаточно не визначились, які функції надавати власним відділам, а які залишити у районним відділам соціального захисту населення. Вихід із цієї ситуації сформувала сучасна практика, яка передбачає, що у разі утворення соціального відділу, підписується угода про взаємодію між ТГ та районним управлінням соціального захисту у сфері надання послуг із соціальної підтримки населення (див. **додаток Б**). Метою такої угоди є організація співпраці у сфері забезпечення якісного виконання покладених на сторони завдань (надання державної соціальної допомоги, компенсації, грошові виплати, соціальні послуги, пільги, субсидії для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого побутового палива та інші соціальні виплати, встановлені законодавством України).

На сьогодні не існує типової або універсальної угоди про взаємодію між ТГ та УСЗН, оскільки кожна ТГ має свої територіальні особливості та потреби. Тобто, угода спрямована створити систему співпраці, визначити межі відповідальності працівників, їх взаємодію між собою. Для того, щоб цей механізм запрацював, необхідно надати доступ ТГ до бази даних УСЗН та виокремлення механізму роботи з нею. За інформацією Л. Білозір сьогодні ЦНАПи є іміджевими проектами і фінансуються за кошти Державного фонду регіонального розвитку, обласних конкурсів розвитку територіальних громад, міжнародної допомоги, програми «U-LEAD з Європою», діяльність якої спрямована на підвищення якості надання публічних послуг.

За такої допомоги створюються ЦНАПи навіть у маленьких громадах. Л. Білозір зазначає, що на виборчому окрузі № 15 (Мурованокуриловецький, Томашпільський, Тульчинський, Чернівецький, Шаргородський райони Вінницької області) є такі приклади, коли ТГ з 4-5 тисячами населення мають прекрасні ЦНАПи – величезні, комфортні, де надається весь спектр послуг. В цьому окрузі вже надаються у ЦНАПах соціальні послуги [68].

Потрібно окреслити коло соціальних послуг, які надаються особам або сім'ям, які потрапили у складні життєві обставини.

1. Матеріальна допомога надається особам, що знаходяться у складній життєвій ситуації, у вигляді грошової або натуральної допомоги: продуктів харчування, засобів санітарії і особистої гігієни, засобів догляду за дітьми, одягу, взуття та інших предметів першої необхідності, палива, а також технічних і допоміжних засобів реабілітації;

2. Соціально-побутові послуги – забезпечення продуктами харчування, м'яким та твердим інвентарем, гарячим харчуванням, транспортними послугами, засобами малої механізації, здійснення соціально-побутового патронажу, соціально-побутової адаптації, виклик лікаря, придбання та доставка медикаментів тощо;

3. Психологічні послуги – надання консультацій з питань психічного здоров'я та поліпшення взаємин з оточуючим соціальним середовищем, застосування психодіагностики, спрямованої на вивчення соціально-психологічних характеристик особистості, з метою її психологічної корекції або психологічної реабілітації, надання методичних порад;

4. Соціально-педагогічні послуги – виявлення та сприяння розвитку різнобічних інтересів і потреб осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, організація індивідуального навчального, виховного та корекційного процесів, дозвілля, спортивно-оздоровчої, технічної та художньої діяльності тощо, а також залучення до роботи різноманітних закладів, громадських організацій, заінтересованих осіб;

5. Соціально-медичні послуги – консультації щодо запобігання виникненню та розвитку можливих органічних розладів особи, збереження, підтримка та охорона її здоров'я, здійснення профілактичних, лікувально-оздоровчих заходів, працетерапія;

6. Соціально-економічні послуги – задоволення матеріальних інтересів і потреб осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, що реалізуються у формі надання натуральної чи грошової допомоги, а також допомоги у вигляді одноразових компенсацій;

7. Юридичні послуги – надання консультацій з питань чинного законодавства, здійснення захисту прав та інтересів осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, сприяння застосуванню державного примусу і реалізації юридичної відповідальності осіб, що вдаються до протиправних дій щодо цієї особи (оформлення правових документів, захист прав та інтересів особи, інша правова допомога тощо);

8. Послуги з працевлаштування – пошук підходящої роботи, сприяння у працевлаштуванні та соціальне супроводження працевлаштованої особи;

9. Інформаційні послуги – надання інформації, необхідної для вирішення складної життєвої ситуації (довідкові послуги); розповсюдження просвітницьких і культурно-освітніх знань (просвітницькі послуги); поширення об'єктивної інформації про споживчі властивості та види соціальних послуг, формування певних уявлень і ставлення суспільства до соціальних проблем (рекламно-пропагандистські послуги);

10. Інші соціальні послуги [18].

Для сфери надання житлово-комунальних послуг також доцільно застосовувати матричну організаційну модель, адже для неї властива взаємодія трьох організаційних рівнів: органи місцевого самоврядування; управляючі компанії чи об'єднання співвласників багатоквартирних будинків; комунальні чи приватні підприємства з надання комунальних послуг.

Саме тому така організаційна модель є оптимальною, адже структура горизонтального проектного менеджменту на рівні ОМС у взаємодії із

звичайною функціональною структурою приватних підприємств має спеціалізацію структур управління із значними власними управлінськими повноваженнями.

Це важливо для сфери, де існують суттєві методологічні та технологічні відмінності у наданні послуг, де підвищується потреба у фахівцях, які мають високу професійну компетенцію.

У матричній структурі управлінська надбудова постійно готова реалізовувати проекти, де система управлінських проектних команд функціонує з мінімальним рівнем ієрархічних зв'язків і децентралізованої владою. Загальне управління перебуває на рівні ОМС, а елементи функціональної організаційної моделі починаються з середнього рівня.

Матрична модель якісно і ефективно функціонує за умов підвищеної мінливості середовища, що властиво для сфери надання житлово-комунальних послуг в умовах соціально-економічної кризи, коли постійно змінюються тарифи на відповідні послуги.

Крім того, у матричній організаційній моделі сфери надання житлово-комунальних послуг чітко розведені контрольно-управлінські функції і функції безпосереднього їх надання, профільними підприємствами на ринкових засадах (рис. 3.3).

Тож зважаючи на вищевикладене матричний тип організаційної системи є найбільш прийнятним для надання соціальних і житлово-комунальних послуг.

Проте її запровадження потребує вдосконалення організаційно-правового механізму надання публічних послуг, що передбачає врахування існуючих проблем їх надання органами публічної влади та органами місцевого самоврядування у процесі децентралізації та поглиблення адміністративно-територіальної реформи і структурної перебудови національної економіки.

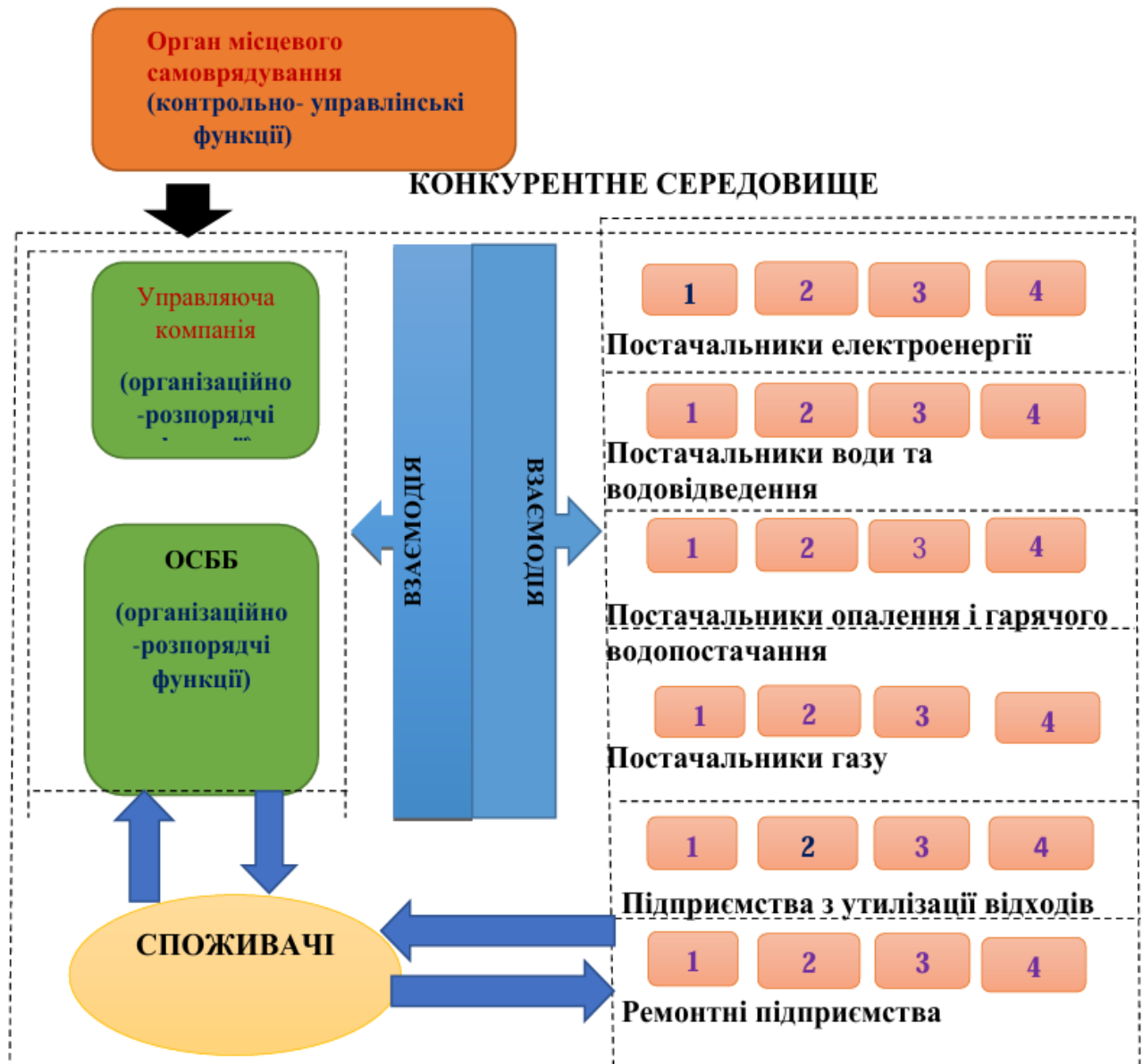


Рис. 3.3. Матрична модель організаційної системи надання житлово-комунальних послуг

Для організаційної системи публічно-сервісної держави в Україні, на нашу думку, перспективним є використання лінійно-функціональної моделі (рис. 3.4).

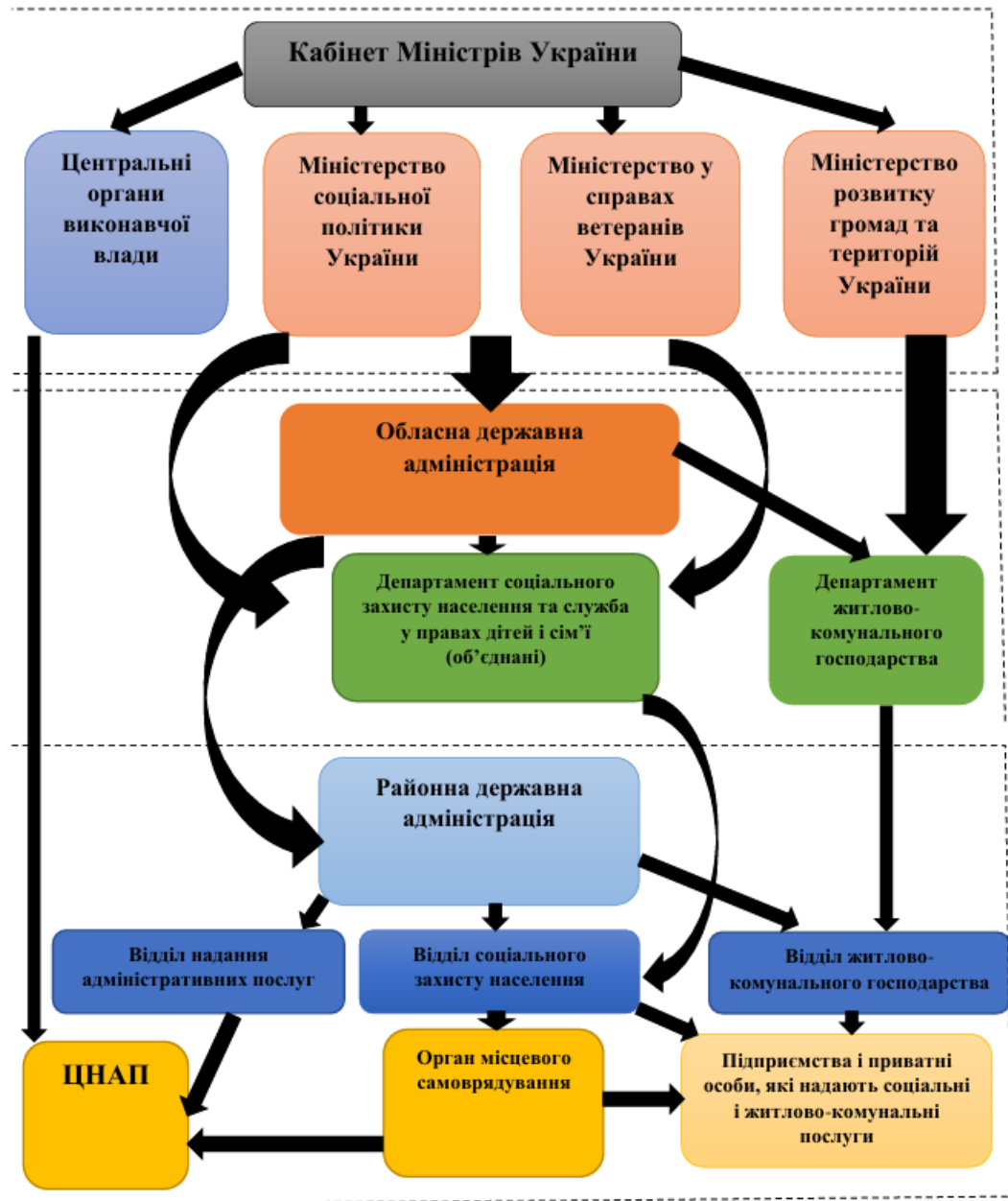


Рис. 3.4. Лінійно-функціональна модель організаційної системи публічно-сервісної держави в Україні

Поведене дослідження дозволяє дійти висновку, що для публічно-сервісної моделі української держави оптимальним варіантом є лінійно-функціональна модель, яка у сучасних умовах є найпоширенішою організаційною структурою, для якої властиві всі позитивні моменти бюрократичного типу управління.

Чому саме бюрократичного? Ми пропонуємо державну організаційну модель, а для неї завжди властива ієрархія підпорядкування, зокрема з

чисельними горизонтальними і вертикальними зв'язками, але незначною чисельністю управлінських ланок прийняття управлінських рішень. Для неї властива лінійно-ієрархічна вертикаль управління та управлінська спеціалізація (адміністративні, соціальні і житлово-комунальні послуги) за функціональними ознаками. Для цієї організаційної моделі властива глибока підготовка рішень, планів і проектів та трирівнева система управління.

Для трьох складових цієї моделі в аспекті надання публічних послуг оптимальними є:

- для надання адміністративних послуг – дивізійний тип організаційної системи;
- для надання соціальних і житлово-комунальних послуг матричний тип організаційної системи.

3.2. Напрями удосконалення організаційно-правових засад надання публічних послуг в Україні

Потрібно констатувати, що в Україні розбудова публічно-сервісної держави перебуває лише на початковому етапі і потребує вдосконалення організаційного механізму надання публічних послуг, що передбачає розв'язання існуючих проблем їх надання органами публічної влади у процесі поглиблення адміністративно-територіальної реформи і структурної перебудови національної економіки.

Враховуючи те, що публічні послуги, які надає публічна влада, яким присвячено наше дослідження, поділяються на три складові: адміністративні, соціальні та житлово-комунальні, їх надання має сприяти забезпеченню комфортних умов життєдіяльності громадян. Фактично, розбудова моделі публічно-сервісної держави і спрямована на те, щоб його забезпечити. В Україні система надання послуг побудована так, що громадяни і юридичні особи є прохачами послуг, а структури їх надання вирішують: чи є підстави

надати не завжди потрібні послуги. При цьому суб'єкти надання таких послуг забувають, що сервіс – це не послуги, а задоволення потреб шляхом надання послуг, адже головна мета публічно-сервісної держави – задоволення повсякденних законних потреб громадян і юридичних осіб.

З іншого боку, система публічних послуг є провідним механізмом якісного функціонування публічно-сервісної держави і всіх її структурних складових. Саме у цьому діалектичному протиріччі між потребою громадян і юридичних осіб у задоволенні своїх потреб, як сутності публічно-сервісної держави, і публічними послугами, як формою функціонування публічно-сервісної держави, окреслюється провідний напрямок удосконалення організаційно-правової моделі публічно-сервісної держави в Україні.

Сервісний підхід у публічному управлінні передбачає насамперед розвиток форм, методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості послуг, які надають фізичним та юридичним особам органи державної влади і місцевого самоврядування.

З метою виявлення напрямів удосконалення надання публічних послуг, проаналізуємо особливості їх складових: адміністративних, соціальних та житлово-комунальних послуг.

До адміністративних послуг належать послуги, які надаються публічними органами влади. І. Коліушко виділив їх характерні ознаки:

- послуги надаються за зверненням фізичної або юридичної особи;
- спрямовані на забезпечення юридично значущих умов для реалізації прав конкретної приватної особи;
- надаються виключно владними установами;
- право на отримання адміністративної послуги та її надання регулюється виключно законом;
- результатом адміністративної послуги має бути адміністративний акт [102].

В Україні у період впровадження «концепцій консьєржа та посередника» відбулось суттєве зниження якості виконання ЦНАПами своїх функцій,

зумовлене, зокрема, збільшенням випадків відмови у прийнятті документів поданих громадянами через відсутність контакту клієнта з безпосереднім виконавцем. Це свідчить про те, що життя значно складніше, ніж формалізовані процедури надання публічних послуг. У зв'язку із цим актуальним є формування динамічної та адаптивної процедури оцінювання якості надання адміністративних послуг.

Враховуючи те, що система публічного управління не може виконувати свої функції, зокрема сервісні, поза процедурою, як інструментом реалізації своїх функцій, вона повинна постійно адаптуватись до зміни потреб у споживачів адміністративних послуг і якості їх надання. Саме тому стандартизація процедури і переліку суб'єктів оцінювання якості, визначення критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг повинна зазнавати динамічних і адаптивних змін, у залежності від потреб споживачів цих послуг. Під час реалізації цього напряму потрібно враховувати європейські стандарти щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг, які концентруються на комплексі принципів, норм формування та впровадження, відповідних вимог до державного службовця, що у комплексі наближає до визнаного світом стандарту щодо реалізації концепції публічно-сервісної держави.

Для вагомого підвищення якості надання адміністративних послуг у системі ЦНАП необхідно сформувати зворотній зв'язок із споживачами адміністративних послуг, що є критично важливим для належної оцінки якості. Цей управлінський інструмент дозволяє суб'єкту надання адміністративних послуг отримувати інформацію про потреби їх споживачів, виявляти недоліки обслуговування та визначати напрями для вдосконалення надання послуг відповідно до потреб споживачів. Налагодження зворотнього зв'язку має бути провідною функцією ЦНАПів.

Для забезпечення якості надання адміністративних послуг актуальним є питання розробки та впровадження стандартів їх надання. Стандарти якості адміністративних та інших публічних послуг становлять собою конкретні вимоги щодо надання послуги, за допомогою яких можна оцінити, наскільки

якісно надається та чи інша публічна послуга [114, с. 93]. Стандарти якості – це вимоги до інформування громадян про адміністративні послуги, порядок та умови їх надання; наявність інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг; граничний строк надання адміністративної послуги; час прийому суб'єктів звернень у ЦНАПах тощо.

Надто великі терміни для отримання адміністративної послуги зумовлюють корупційні ризики, адже підприємці і громадяни намагаються вирішити свої проблеми максимально швидко, а неможливість отримання деяких адміністративних послуг за один візит формує другий напрям удосконалення їх надання. Для цього доцільно створити та впровадити автоматизовану систему Віртуального офісу електронних послуг, який дозволить:

- досягнути максимальної прозорості, забезпечення відкритості та рівності умов при розгляді звернень громадян, надання інформаційно-консультаційних послуг;
- організувати електронний документообіг між суб'єктами надання адміністративних послуг та ЦНАПами;
- переглядати перелік електронних повідомлень та інформацію про стан справ, які цікавлять громадян та юридичних осіб, здійснювати попередній запис до адміністратора, отримувати консультації і створювати свій особистий кабінет [95].

Для підвищення якості надання адміністративних послуг потрібно створити дієві механізми, зокрема:

- вивчення потреб громадян у послугах та задоволеності щодо їх надання;
- забезпечення участі громадськості у процесі оцінки якості послуг, що надаються;
- впровадження системи оскарження дій суб'єкта надання послуги [25-26].

Необхідно удосконалити Єдиний державний портал адміністративних послуг (держателем якого є Міністерство економіки України) у напрямку:

- розширення обсягу адміністративних послуг, які надаються через портал;
- інтеграції порталу з інформаційними системами органів публічної влади з єдиними вимогами щодо взаємодії;
- уніфікації вимог до запровадження електронних адміністративних послуг та інтерфейсів їх надання;
- узаконення механізму електронної ідентифікації громадян для отримання електронних адміністративних послуг із застосуванням альтернативних електронному цифровому підпису способів електронної ідентифікації [25, 66];
- створення реально діючої можливості отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їхніх заяв [166].

Через розширення переліку надання послуг ЦНАП виникла низка ускладнень, зокрема пов'язаних із забезпеченням ефективної взаємодії між ЦНАП та територіальними підрозділами ЦОВВ, забезпеченням достатньої штатної чисельності персоналу ЦНАП та належного рівня їх підготовки, а також відповідного фінансування. Перевага надання адміністративних послуг ЦНАПом у тому, що громадянин цю послугу може отримати швидше, якісніше та безкоштовно.

Третій напрям передбачає заборону ЦОВВ безпосередньо надавати адміністративні послуги, а не через систему ЦНАП (крім вузькоспеціалізованих послуг). Реалізація цього напрямку є найбільш конфліктною, адже торкається відомчих інтересів монопольного володіння певною інформацією і розпорядження нею. Цей інформаційний монополізм має бути демонтований заради інтересів споживачів адміністративних послуг. Розв'язання питання великих черг у ЦНАПах можна частково вирішити завдяки електронним сервісам, які дозволяють відстежувати рух черги, що до певної міри було реалізовано у ЦНАПах міст Києва, Харкова та Кременчуга [66].

Поряд з цим, проблемним є питання надання супутніх послуг (ламінування, ксерокопіювання, банківські послуги, виготовлення документів,

фотографування, продаж канцелярських товарів) у приміщеннях ЦНАП. Актуальним є залишається питання чіткого визначення повноважень і відповідальності ОМС щодо наближення надання адміністративних послуг мешканцям відповідних територіальних громад з підвищенням їх якості. Це стає важливим тому, що державна влада стала на шлях переведення ЦНАПів з районного рівня на рівень місцевих територіальних громад, але ускладнила цей процес тривалим впровадженням у життя адміністративно-територіальної реформи.

Саме тому, необхідно систематизувати і впорядкувати систему надання публічних послуг на місцевому рівні із запровадженням механізму державного контролю за якістю їх надання, створенням належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення умов здійснення органами місцевого самоврядування цих повноважень.

Процес надання адміністративних послуг передбачає міжвідомчу взаємодію або звернення громадян до кількох органів публічної влади, що пов'язано із витратою значної кількості часу через відсутність взаємодії між відомчими інформаційними системами. Одним з шляхів подолання цієї проблеми має стати розширення використання електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису.

Актуальним також є питання спрощення та оптимізації процедур надання адміністративних послуг. Адже в Україні існує практика встановлення органами державної влади та місцевого самоврядування власних стандартів якості надання адміністративних послуг, які перевищили б вимоги, визначені Законом України «Про адміністративні послуги». Поки що вона не набула значного поширення, але є властивою для країн ЄС. Саме тому стандартизація адміністративних послуг є важливим завданням державної політики у сфері надання адміністративних послуг у короткостроковій перспективі.

У цьому аспекті вагомою є ліквідація системи подрібнення адміністративної послуги, коли для її надання, потрібно отримати додаткову низку послуг, що, в свою чергу, передбачає пролонгацію часу для отримання

послуги, збільшення витрат коштів, чисельний документообіг (кожний раз подання заяви на отримання проміжних послуг) та багаторазове відвідування відповідних органів влади. Наприклад, внесення відомостей до державного земельного кадастру передбачає надання додаткових послуг:

- 1) реєстрація в електронній черзі;
- 2) отримання дозволу органу виконавчої влади на виготовлення технічної документації;
- 3) виготовлення технічної документації;
- 4) реєстрація земельної ділянки (надання кадастрового номеру);
- 5) нормативно-грошова оцінка;
- 6) реєстрація права власності на земельну ділянку [89].

Розтягнення у часі та подрібнення послуг зумовлює корупційну складову їх надання. Саме для того, щоб успішно розв'язати це питання, необхідно передати надання цієї послуги у ЦНАП, де громадяни отримували б лише одну послугу, безкоштовно і у значно скорочений термін. За таких умов процедура надання цієї послуги: у ЦНАП громадянин отримує належну консультацію, подає за допомогою фахівців заяву і чекає результату.

Саме тому, створення зручних, зрозумілих і доступних умов для отримання громадянами адміністративних послуг є провідним завданням, яке мають вирішуватися органами публічної влади.

Невирішеним залишається питання щодо комфортного облаштування приміщення для осіб з особливими потребами (навіть у деяких ЦНАПах), наявність великих черг.

Незважаючи на розвиток інформаційних технологій, досі залишається проблемним питання щодо отримання необхідної інформації у процесі надання послуги. Проблемними залишаються питання достовірності та актуальності наданої консультації. У зв'язку із цим існує прагнення центральних органів державної влади створити систему власних офісів з надання адміністративних послуг (див. **додаток А**). Ця тенденція може призвести до монополізації надання адміністративних послуг у конкретному відомстві.

Адже ще у 2013-2014 рр. громадяни вище оцінювали якість надання адміністративних послуг у ЦНАПах, а ніж в органах державної влади [6, 70, 280]. Тоді було відзначено, що практика моніторингу громадськими організаціями якості надання адміністративних послуг на місцевому рівні довела свою ефективність і зумовила зміцнення партнерських відносин між місцевими органами влади та громадськими організаціями й сприяла підвищенню рівня довіри до місцевих органів влади [295]. Це відбувалося до початку децентралізації публічної влади, а також суттєвого розвитку системи ЦНАПів.

Якісна робота ЦНАП суттєво залежить від дотримання центральними органами виконавчої влади вимог чинного законодавства щодо передачі на місцевий рівень повноважень з надання цих послуг. Найбільший опір передачі повноважень спостерігається з боку Державної міграційної служби та Міністерства внутрішніх справ, особливо щодо видачі паспорта громадянина України і паспорта громадянина України для виїзду закордон [65]; Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, обмежуючи доступ ЦНАП до видачі відомостей з Державного земельного кадастру, зриваючи процес децентралізації надання адміністративних послуг у сфері земельних відносин.

Процес створення відомчих сервісних центрів призводить до неефективного витрачання бюджетних коштів, які могли б бути спрямовані на розширення мережі інтегрованих офісів – ЦНАП. Провідним напрямом у подоланні цих проблем має бути законодавчо затверджений єдиний перелік адміністративних послуг, які надають ЦНАП, для чого вони мають бути забезпечені відповідними електронними, фінансовими і кадровими ресурсами. Виключення із цього переліку має стосуватись вузькоспеціалізованих адміністративних послуг.

Ще одним різновидом публічних послуг, які надаються громадянам, є соціальні послуги. Закон України «Про соціальні послуги» визначає їх як «дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких

обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають» [234]. Адже у будь-якої людини можуть трапитися прикрі обставини, які погіршують якість життя, позбавляють здоров'я, заважають нормальному її розвитку та діяльності, які зумовлені невиліковною хворобою, інвалідністю, безробіттям, похилим віком тощо. В українському законодавстві це називається складними життєвими обставинами [72]. Чинниками, що можуть зумовити складні життєві обставини, визначено: похилий вік; часткова або повна втрата рухової активності, пам'яті; невиліковні хвороби, хвороби, що потребують тривалого лікування; психічні та поведінкові розлади, у тому числі внаслідок вживання психоактивних речовин; інвалідність; бездомність; безробіття; малозабезпеченість особи; поведінкові розлади у дітей через розлучення батьків; ухилення батьками або особами, які їх замінюють, від виконання своїх обов'язків із виховання дитини; втрата соціальних зв'язків, у тому числі під час перебування в місцях позбавлення волі; жорстоке поводження з дитиною; насильство за ознакою статі; домашнє насильство; потрапляння в ситуацію торгівлі людьми; шкода, завдана пожежею, стихійним лихом, катастрофою, бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією [234].

Соціальні послуги мають три складові: соціальна підтримка, соціальне обслуговування та соціальна профілактика.

«Прості» соціальні послуги передбачають надання постійної або систематичної комплексної допомоги (консультування чи представництво інтересів), «комплексні» соціальні послуги спрямовані на постійну або систематичну допомогу (як-от соціальний супровід чи соціальна інтеграція), «спеціалізовані» надаються певній категорії осіб (наприклад, біженцям чи ВІЛ-інфікованим особам) та «допоміжні» соціальні послуги, які надаються у натуральному вигляді: продукти харчування, предмети і засоби особистої гігієни, одяг, взуття тощо.

У сучасній Україні актуальними напрями удосконалення функціонування сучасної системи надання соціальних послуг є:

1. *Наближення необхідних соціальних послуг до споживача* зумовлене нерівномірністю розташування суб'єктів надання соціальних послуг (концентрація їх у містах і майже повна відсутність у сільській місцевості). У цьому аспекті актуальним є посилення ролі місцевого самоврядування у плануванні, фінансуванні та організації надання соціальних послуг, базування яких має зосереджуватись на рівні громади. Саме це дозволить забезпечити адресність надання соціальних послуг, що передбачає їх диференціацію їх з урахуванням умов життя отримувача, адресне фінансування з місцевих бюджетів, закупівлю послуг або цільову соціальну допомогу отримувачу для оплати послуг обраного ним надавача послуг.

2. *Удосконалення управління державними видатками на соціальні послуги з метою їх раціонального використання* передбачає удосконалення існуючих і створення нових видів соціальних послуг; визначення переліку гарантованих державою безоплатних соціальних послуг та категорій населення, які мають право на їх отримання; методики розрахунку вартості послуг на одного отримувача.

3. *Формування системи надання соціальних послуг, яка б швидко реагувала на соціальні зміни у суспільстві* особливо за умов суттєвого збільшення соціально вразливих груп населення.

4. *Формування дієвої інформаційної системи, яка б якісно інформувала населення про соціальні послуги.* Отримувачам соціальних послуг у різноманітному середовищі надавачів соціальних послуг важко розібратись, до якої установи потрібно звернутись для отримання відповідної послуги.

5. *Підвищення якості соціальних послуг.* Запровадження системи оцінки ефективності соціальних послуг. У системі соціального захисту населення у складі регіональних управлінь праці та соціального захисту населення, служб у справах дітей функціонує розгалужена, ієрархічно підпорядкована структура закладів з надання соціальних послуг, в яких не використовується належним чином механізм управління якістю соціальних послуг, не здійснюється їх оцінка, а, отже, соціальні послуги не сприяють підвищенню рівня життя їх

споживачів. Оцінку якості надання соціальних послуг складно здійснити, адже відсутні деякі стандарти їх надання. У 2014 р. узаконено було 11 стандартів конкретних соціальних послуг: догляду вдома, денного догляду, надання притулку бездомним особам, соціальної інтеграції і реінтеграції бездомних осіб, соціальної адаптації, консультування, представництва інтересів, стаціонарного догляду за особами, які втратили здатність до самообслуговування чи не набули такої здатності, паліативного догляду, кризового та екстреного втручання і медіації (посередництва) [33]. У 2020 р. розроблений, але не унормований державний стандарт соціальної послуги у формі натуральної допомоги [137].

6. На нашу думку, потрібно замінити централізований підхід щодо визначення потреб у соціальних послугах і формування мережі соціальних служб, закладів та установ, який зумовлює орієнтацію якості та обсягу послуг на фінансові можливості бюджету, а не на потреби населення і не передбачає залучення отримувачів послуг та їх представників до планування і контролю за якістю наданих послуг. Безумовно – це об'єктивна реальність, адже криза в економіці України, корупція, бюджетний дефіцит, збройна агресія РФ спонукають саме до такого планування, від якого потрібно буде відходити, але за умов структурної перебудови національної економіки. Формування методики проведення оцінки потреби у послугах як на рівні територіальної одиниці, так і на рівні закладу, а також механізмів контролю за якістю соціальних послуг та дієві санкції за порушення їх якості (обов'язковому контролю має підлягати лише використання фінансових ресурсів державними надавачами соціальних послуг відповідно до встановлених нормативів), механізмів державного та незалежного моніторингу, оцінки ефективності діяльності соціальних служб і їх працівників.

7. *Формування ринку соціальних послуг для руйнування державної монополії їх надання* та залучення приватних структур до сфери надання соціальних послуг з урахуванням досвіду європейських країн. У цьому аспекті доречно перейти до прямого фінансування конкретних замовлень на соціальну

послугу за принципом її продажу. Замовником конкретної послуги для споживача є розпорядник бюджетних коштів, а надавачем може бути як приватна організація, так і бюджетна. За таких умов має діяти принцип добровільності отримання соціальних послуг, можливості вибору закладу та місця їх отримання. Також має бути передбачено розроблення і впровадження механізму соціального замовлення на соціальні послуги у недержавних надавачів обласними, міськими та районними органами самоврядування за рахунок місцевих бюджетів на підставі визначених потреб територіальної одиниці у їх наданні.

Водночас є застереження: не всі європейські новації знаходять в Україні адекватне впровадження. Ця система може призвести в українських реаліях до «гонитви» за бюджетними коштами. Корупційні особливості в Україні сформують систему відносин, коли приватні структури «перетягнуть» на себе майже всю систему надання соціальних послуг, держава втратить належний контроль за їх наданням, а їх якість і ефективність знизиться вразі. Відновити державний контроль і впливовість у цій сфері буде вкрай важко. Тому до цієї пропозиції потрібно ставитись вкрай обережно із значними пересторогами. Потрібно також враховувати, що недержавні організації здатні надавати унікальні, а подекуди й інноваційні соціальні послуги. Тому дуже важливим є якісне регулювання шляхом ліцензування та реєстрації діяльності недержавних суб'єктів надання соціальних послуг.

8. *Створення якісного реєстру споживачів соціальних послуг та суб'єктів їх надання* потрібно для ліквідації плутанини щодо функціонуючих суб'єктів надання соціальних послуг, яка зумовлює зловживання у сфері використання бюджетних коштів, шахрайства. Формування реєстру дозволить усунути систему підпорядкування різним публічним структурам суб'єктів надання соціальних послуг. Він сприятиме державним органам і органам місцевого самоврядування в умовах обмежених публічних фінансових ресурсів і зростання рівня бідності зосередити бюджетні кошти на підтримці лише найбільш нужденних членів суспільства [2, с. 62].

9. *Чітко розмежувати повноваження і функції між різноманітними структурами системи надання соціальних послуг.* Т. Бавол наводить приклад дітей-сиріт або дітей позбавлених батьківського піклування, якими в облдержадміністраціях, які в процесі адміністративної реформи втрачають важелі впливу на соціальні процеси, опікуються Департамент соціального захисту населення і Служба у справах дітей. Поряд з цим, у компетенцію центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді входить надання індивідуальних соціальних послуг для цих категорії населення [2, с. 63].

10. *Оптимізація владних структур з надання соціальних послуг на місцевому та регіональному рівнях.* Т. Бавол вважає, що для усунення дублювання функцій установ, які надають соціальні послуги, доцільно об'єднати територіальні центри соціального обслуговування і центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді з відповідними функціональними відділами, функції в яких поділити за віковими і категорійними критеріями. Відділи мають надавати комплексні соціальні послуги незалежно від віку і стану особи за місцем проживання в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування.

Поряд з цим, необхідно спростити процедуру прийняття рішення щодо надання відповідної соціальної послуги окремій особі. Для цієї організаційної перебудови необхідно передати управлінські функції, тобто організаційні, контрольно-моніторингові управлінням праці і соціального захисту населення, працівників яких скоротити і позбавити функції щодо безпосереднього надання індивідуальних соціальних послуг [2, с. 64-65].

Отже, науковець, думку якого ми поділяємо, пропонує інституціонально розмежувати управлінські функції з функціями безпосереднього надання соціальних послуг у сфері соціального забезпечення населення. Логіка такого розмежування полягає у тому, щоб розвести організаційно-контролюючі функції з структурами публічної влади, які безпосередньо надають соціальні послуги. З іншого боку, негатив такої реорганізації полягає у тому, що в управліннях з часом буде зростати бюрократичний апарат, а у структурах, які

безпосередньо надають соціальні послуги, буде зростати недостатність кадрів, враховуючи те, що управління будуть відтягувати на себе бюджетні кошти, призначені для соціального захисту населення, що, у свою чергу, зумовить погіршення якості надання соціальних послуг. Цей напрям має передбачати впровадження системи управління якістю у соціальних закладах та організаціях відповідно до стандартів ISO 9001:2015 [281]. Водночас потрібно чітко розуміти і усвідомлювати, що цей стандарт не передбачає вимір якості наданої соціальної послуги, а визначення критеріїв якості управління системою надання соціальних послуг.

11. *Формування сталого кадрового потенціалу у сфері надання соціальних послуг.* Для припинення суттєвої плинності кадрів у структурах, які надають соціальні послуги, потрібно сформуванню систему стимулювання працівників цієї сфери, яка має полягати не лише у підвищенні заробітних плат, а й формування системи певних видів соціальних гарантій та перспективного пенсійного забезпечення. Можна планувати різноманітні заходи щодо підвищення якості та ефективності надання соціальних послуг, але, коли існує брак постійних кадрів у цій сфері, досягнути цієї мети не реально.

Тож має бути приділено значну увагу розвитку і вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців соціальних служб і надавачів соціальних послуг, розроблено порядок атестації спеціалістів надавачів соціальних послуг; забезпечення запровадження атестації фахівців недержавних надавачів соціальних послуг у державній системі надання соціальних послуг.

12. *Удосконалення нормативно-правової та методичної бази соціального захисту населення відповідно до визначених напрямів модернізації системи надання соціальних послуг населенню* також передбачає створення правових умов для функціонування незалежних інспекцій та проведення громадського моніторингу якості надання соціальних послуг.

Крім соціальних, окремим видом послуг, які надаються громадянам, є житлово-комунальні послуги, на підставі Закону України «Про житлово-

комунальні послуги». Сутність поняття «житлово-комунальні послуги» трактується як «результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання чи перебування осіб у житлових і нежитлових приміщеннях, будинках та спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків та правил, що здійснюється на підставі відповідних договорів про надання житлово-комунальних послуг» [188].

У статті 5 цього Закону подається перелік житлово-комунальних послуг:

– житлова послуга або послуга з управління багатоквартирним будинком, зокрема: утримання спільного майна багатоквартирного будинку, прибирання внутрішньо-будинкових приміщень та прибудинкової території, виконання санітарно-технічних робіт, обслуговування внутрішньо-будинкових систем, утримання ліфтів, купівлю електричної енергії для забезпечення функціонування спільного майна багатоквартирного будинку; поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку тощо;

– комунальні послуги, які передбачають постачання та розподіл природного газу, електричної енергії, постачання теплової енергії і гарячої води, централізованого водопостачання та водовідведення, поводження з побутовими відходами [188].

Сучасна система житлово-комунального обслуговування складається з двох ієрархічно взаємопов'язаних рівнів:

1) керуюча система (обласні, районні, міські органи управління, споживачі житлово-комунальних послуг);

2) керована система – підприємства житлово-комунального господарства.

Житлово-комунальне господарство представлено двома підсистемами — матеріально-технічною та організаційно-економічною. Матеріально-технічна підсистема складається з двох блоків: фонд споруд, об'єкти обслуговування і інженерна інфраструктура.

Потреба у житлово-комунальних послугах визначається сумарною ємкістю фондів міських споруд.

Організаційно-економічна підсистема – це сукупність всіх видів витрат, «час доступності послуг», чисельність населення, що обслуговується, сукупність рівнів управління. Обидві підсистеми знаходяться у постійній залежності одна від одної, визначаючи рівень витратності виробництва житлово-комунальних послуг [111, с. 127].

У зв'язку із цим існує потреба виділити основні напрями модернізації і вдосконалення системи надання житлово-комунальних послуг:

1. *Організаційна модернізація.* Сучасна ситуація у сфері побудови організаційних структур у житлово-комунальному господарстві характеризується тим, що на зміну ієрархічним структурам повинні приходити адаптивні з елементами ієрархії. Найбільш ефективною структурою управління адаптивного типу слід визнати матричну структуру. Вона виникла як реакція на необхідність проведення швидких змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили. Формування адаптивної системи житлово-комунальних послуг на регіональному рівні сприятиме подоланню протиріччя між якістю їх надання та тарифами на них і створення ефективних механізмів державного регулювання даної галузі економіки.

2. *Індикативне планування у сфері надання житлово-комунальних послуг.* При розробці алгоритму регулювання сфери житлово-комунальних послуг перспективним є застосування індикативного планування як механізму координації інтересів діяльності держави, підприємств і домогосподарств в умовах ринку. Для моделі керованого ринку, індикативне планування функціонує на основі перерозподілу ресурсів виробника та споживача. На думку В.Куца прикладом якісного і ефективного функціонування цього механізму за умов, коли факти подачі холодної і гарячої води здійснюються з перебоями, порушення у роботі систем теплопостачання відбувалось б коригування у бік зниження платежів за отримання відповідних послуг [111, с. 128].

3. *Формування ринку житлово-комунальних послуг.* Створення ринкових відносин у цій сфері сприяло б руйнації монополізму підприємств-

постачальників енергетики, теплопостачання, газопостачання, водопостачання, що дозволяє їм вести витратну економіку, нехтувати науково-технічним розвитком і не займатися зниженням собівартості наданих послуг та тарифів. В українських реаліях перехід до ринкових відносин у сфері надання житлово-комунальних послуг має супроводжуватись державним регулюванням тарифів на них. Регулювання собівартості цих тарифів слід робити за рахунок щорічного впровадження зростаючого загального коефіцієнту технічного рівня підприємства.

4. *Узгодження реформування системи надання житлово-комунальних послуг з іншими системними реформами.* Реформи системи надання житлово-комунальних послуг вимагають узгодження і тісного взаємозв'язку з іншими здійснюваними реформами, зокрема з реформою функціонування природних монополій у сфері енергетики, реформою місцевого самоврядування, реформою міжбюджетних відносин, податковою реформою, реформою доходів населення [71, с. 295].

5. *Тарифоутворення.* Оптимізація ціноутворення та тарифного регулювання у ринково-реформованій сфері житлово-комунальних послуг передбачає розвиток саморегулювання системи житлово-комунальних послуг. Збереження регулюючого механізму системи надання житлово-комунальних послуг з використання різних методів, орієнтованих як на підвищення інвестиційної привабливості цієї сфери, так і на стимулюючий вплив відносно підприємств та споживачів. Це передбачає індивідуальне тарифне регулювання контрактів концесійного типу у разі залучення приватних операторів до експлуатації комунальних об'єктів, що зумовлює договірний характер визначення методики розрахунку тарифів. Застосування нормативів-індикаторів при формуванні собівартості відповідних послуг. Має передбачатись диференційований підхід до встановлення тарифів на один і той же вид житлово-комунальних послуг у рамках регіону.

6. *Єдиний оператор надання житлово-комунальних послуг.* Численність суб'єктів ринку житлово-комунальних послуг, які прагнуть володіти певним

видом інформації стосовно споживачів цих послуг, зумовлює потребу в єдиному операторі – спеціалізованому підприємстві, що здійснює розрахунок і збір платежів за житлово-комунальні послуги та забезпечує своєчасне надходження оборотних коштів підприємствам-постачальникам послуг, а також задовольняє потребу органів місцевого самоврядування в об'єктивній інформації про грошові потоки у цій сфері суспільних відносин та споживачів в отриманні своєчасної інформації про всі зміни щодо розрахунків за житлово-комунальні послуги [162, с. 34-39].

Єдині розрахунково-інформаційні центри мають бути не лише інтеграторами фінансових та інформаційних ресурсів у сфері надання житлово-комунальних послуг на рівні регіонів, але і як інститут, що забезпечує прозорість інформаційних та фінансових потоків у галузі.

У сфері надання житлово-комунальних послуг в Україні на сучасному етапі потрібно розв'язувати завдання економічного, організаційного та технологічного характеру для подолання тенденції постійного недоотримання фінансування цієї сфери, формування цілісної, системної державної політики регулювання діяльності підприємств надання цих послуг. Розмежувати регуляторні повноваження між місцевими представницькими та виконавчими органами влади.

Таким чином, ми розглянули перспективні тенденції вдосконалення трьох складових публічних послуг, модернізація і розвиток яких має сприяти формуванню та становленню в Україні якісно функціонуючої моделі публічно-сервісної держави. Ми розглянули ці три складові публічних послуг (адміністративні, соціальні, житлово-комунальні), не торкаючись інших соціально вагомих послуг, зокрема освітніх та медичних, без яких уявити якісно функціонуючу модель публічно-сервісної держави неможливо, адже вони також забезпечують якість повсякденного життя населення. Проте ці дві сфери суспільного життя та систем послуг настільки об'ємні за змістом і своїм проявом у житті суспільства, що потребують окремого дослідження як складової публічних послуг.

Розглядаючи напрями удосконалення публічних послуг, потрібно зазначити, що при всій відмінності характеру проблем, які потрібно розв'язати для їх надання, залишаються спільні тенденції їх вдосконалення:

- організаційна модернізація;
- інтеграція системи надання цих послуг до ринкових умов функціонування і децентралізації системи публічного управління;
- суттєве підвищення якості всієї гами публічних послуг та унормування критеріїв її оцінки;
- удосконалення нормативно-правової бази;
- формування сталого та професійного кадрового потенціалу у сфері надання публічних послуг;
- формування відповідної дієвої інформаційної системи;
- налагодження дієвої взаємодії системи державного регулювання і контролю з громадським та приватним сектором у питанні надання публічних послуг.

3.3. Підвищення ефективності механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні

У сучасних соціально-економічних та політичних умовах вагомого значення набуває комплексний механізм з паралельною структурною перебудовою національної економіки, що повинно стати підґрунтям перебудови і вдосконалення всієї системи надання публічних послуг.

Сервісна функція держави стає все більш ваговою у складі інших державних функцій, адже саме вона може забезпечити комфортне задоволення повсякденних потреб юридичних та фізичних осіб в Україні.

Сьогодні це одна з провідних функцій, яка спроможна гармонізувати весь комплекс суспільних відносин і дати потужний імпульс вирішення багатьох соціально-економічних та політичних проблем українського суспільства.

Сервісна діяльність держави має свій механізм реалізації (механізм функціонування), який складається з сукупності організаційно-правових, методичних та матеріально-економічних елементів, адекватних завданням, які стоять перед державою. Удосконалення цих складових комплексного механізму в умовах адміністративно-територіальної реформи та структурної перебудови національної економіки має забезпечити якісне функціонування публічно-сервісної держави в Україні. Адже саме завдяки комплексному механізму держава здійснює регулюючий вплив на відносини у суспільстві та забезпечує упорядкування діяльності суб'єктів, які вступили між собою у правові відносини; удосконалює форми і методи управлінської діяльності; забезпечує дотримання та захист прав і свобод людини та громадянина.

Варто зазначити, що ознаками будь-якого управлінського механізму є:

- а) системність і виконання кожним елементом механізму свої специфічної функції;
- б) особливий склад суб'єктів, на які покладено обов'язок реалізації сервісної діяльності держави;
- в) зв'язок та взаємодія на засадах субординації і координації суб'єктів надання публічних послуг, зумовлені єдиними цілями та основами діяльності;
- г) функціонування механізму за допомогою організаційно-правових норм;
- д) плановий і підконтрольний характер та безперервність функціонування механізму;
- е) домінування одних елементів механізму реалізації сервісної діяльності держави над іншими [4, с. 49].

Складові елементи комплексного механізму публічно-сервісної діяльності держави перебувають у відносинах субординації і є системо-утворюючими елементами системи. Провідними системо-утворюючими елементами є інституційна складова (наявність відповідної системи суб'єктів реалізації сервісної функції держави) та правова складова (наявність відповідної нормативно-правової бази, яка визначає процес реалізації функції).

Інші елементи комплексного механізму теж не є другорядними, оскільки

без них характеристика самого механізму не була б змістовною та повною, що зумовило б реалізацію сервісної функції держави на неналежному рівні. До них належать:

- а) принципи реалізації сервісної функції держави;
- б) форми та методи і засоби реалізації сервісної функції держави;
- в) правовідносини, в умовах яких впроваджуються у практичну площину норми, зафіксовані в нормативно-правових актах;
- г) ресурсна складова (кадрове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення тощо) [5, с. 61].

Розглянемо зазначені елементи комплексного механізму більш детально.

1. Інституційна складова. Системо-утворюючим елементом інституційної складової механізму є відповідна система суб'єктів, адже саме від них залежить, як реалізуються надані їм повноваження, наскільки неупереджено та своєчасно виконують покладені на них обов'язки і ефективно налагоджена взаємодія між ними, а також забезпечується досягнення кінцевої мети реалізації сервісної функції і отримання належного соціального ефекту, тобто задоволення комфортним і якісним забезпеченням всіх різноманітних життєвих, професійних потреб та конституційних прав і свобод членів суспільства та юридичних осіб.

До складу зазначених суб'єктів належать усі органи державної влади, органи місцевого самоврядування та громадськість, які у межах визначених законодавством повноважень беруть участь у формуванні державної політики у сфері надання публічних послуг (адміністративних, соціальних та житлово-комунальних) і реалізують пріоритетні напрями розбудови публічно-сервісної моделі держави. Зазначені суб'єкти поділяються на дві групи: державні та недержавні.

2. Організаційно-правові норми – це визначені державою загальнообов'язкові правила надання і отримання публічних послуг та формування відповідних суспільних відносин щодо функціонування моделі публічно-сервісної держави в Україні, за допомогою яких суб'єкти цих

відносин можуть реалізовувати надані їм права і виконувати покладені на них обов'язки.

3. Принципами реалізації сервісної функції держави є закономірності і норми поведінки, які встановлюють основні вимоги до діяльності відповідних суб'єктів у сфері реалізації публічних послуг. До цих принципів належать: законність, об'єктивність, компетентність та професіоналізм, систематичність, поєднання єдиноначальності і колегіальності, прозорості та гласності, наукової обґрунтованості, відповідальності, довіри і поваги до працівників органів, які надають публічні послуги, довіри та поваги їх до громадян, етичності тощо [6]. Дотримання цих принципів сприяє реалізації функції держави щодо надання якісних публічних послуг населенню. Вони повинні обов'язково закріплюватись на рівні відповідних нормативно-правових актів і враховуватися при формуванні державної політики у сфері надання публічних послуг.

4. Форми та методи і засоби реалізації сервісної функції держави. Правильний вибір форм реалізації сервісної функції держави може створити належні умови для забезпечення правопорядку у державі та її окремих регіонах, охорони і захисту основних прав, свобод та законних інтересів громадян, протидії злочинності в усіх її проявах, підвищення ефективності діяльності суб'єктів формування і реалізації державної політики у сфері надання публічних послуг. Реалізація сервісної функції держави здійснюється не лише у відповідних формах, а й за допомогою специфічних методів і засобів, застосування яких під час реалізації цієї функції держави залежить від суб'єкта, на який покладено обов'язок щодо реалізації конкретної функції, його завдань та повноважень, місця, яке посідає функція надання публічних послуг в його діяльності.

5. Правовідносини, які виникають у зв'язку з реалізацією сервісної функції держави – це суспільні відносини, врегульовані нормами права, суб'єкти яких наділені правами та обов'язками у сфері реалізації функції надання публічних послуг держави.

6. Ресурсна складова: повноцінне функціонування комплексного механізму неможливе без належного впорядкування кадрового, інформаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення [5].

Нами пропонується наступне схематичне зображення комплексного механізму публічно-сервісної діяльності держави (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Комплексний механізм функціонування публічно-сервісної держави

Ефективне функціонування комплексного механізму сприятиме забезпеченню належної реалізації сервісної функції держави, здійсненню дієвого впливу на суспільні відносини, які виникають у сфері надання публічних послуг, налагодженню ефективної взаємодії між державою і громадянами є загальноприйнятим стандартом публічного адміністрування в усіх демократичних країнах.

Системоутворюючим елементом *інституційної складової* механізму реалізації сервісної функції держави є відповідна система суб'єктів, адже саме від них залежить, як реалізуються надані їм повноваження, наскільки неупереджено та своєчасно виконують покладені на них обов'язки і ефективно налагоджена взаємодія між ними, а також забезпечується досягнення кінцевої мети реалізації сервісної функції і отримання належного соціального ефекту,

тобто задоволення всіх членів суспільства та юридичних осіб комфортним і якісним забезпеченням їх різноманітних життєвих, професійних потреб та конституційних прав і свобод.

Під суб'єктами реалізації сервісної функції держави слід розуміти систему державних органів і органів місцевого самоврядування, недержавних організацій та окремих представників громадськості, які у межах своїх повноважень здійснюють цілеспрямовану і узгоджену діяльність з використанням відповідних форм та методів з метою надання населенню адміністративних, соціальних і житлово-комунальних послуг.

Суб'єкти реалізації сервісної функції держави поділяються на дві групи: державні та недержавні.

Ми пропонуємо наступні напрями удосконалення складових вищезазначеного комплексного механізму:

1. Інституційна складова. Центри надання адміністративних послуг (далі - ЦНАПи) повинні стати провідним суб'єктом надання адміністративних послуг. Всі органи державної влади та їх територіальні підрозділи, які надавали ці послуги, повинні співпрацювати з їх отримувачами виключно через систему ЦНАПів (за виключенням вузькоспеціалізованих послуг).

Потрібно подолати тенденцію, коли центральні органи державної влади прагнуть створити систему власних офісів з надання адміністративних послуг, монополізувавши їх у конкретному відомстві, що призведе до неефективного витрачання бюджетних коштів, які могли б бути спрямовані на розширення мережі інтегрованих офісів – ЦНАП. Система ЦНАПів дозволить ліквідувати принцип подрібнення адміністративних послуг і здешевить їх отримання. Їх отримувачі будуть реально спроможні задовольняти свої потреби реалізації принципу «єдиного вікна».

Систему ЦНАП бажано поступово перевести у систему підпорядкування і матеріального забезпечення органами місцевого самоврядування. Пріоритетом бюджетного фінансування має стати розширення мережі ЦНАП на рівні місцевого самоврядування, а відомчі сервісні центри мають бути інтегровані до

їх мережі, що дозволить підвищити рівень доступності адміністративних послуг для мешканців громад. Так само, поступово має нарощуватись функціональний потенціал ЦНАПів та їх належна взаємодія завдяки різним комунікаційним каналам з різними органами державної влади. Потрібно також враховувати, що у ЦНАПів існує зворотній зв'язок з отримувачами адміністративних послуг.

Саме тому, ця організаційна структура є більш ефективна, прозора і приваблива для споживачів цих послуг з точки зору їх отримання.

Щодо надання соціальних послуг, їх організаційні структури мають бути наближені до споживача, зосереджуючись на рівні громади, що актуалізує потребу посилення ролі органів місцевого самоврядування у плануванні, фінансуванні та організації надання соціальних послуг. Доцільно розширити залучення приватних структур до сфери надання соціальних послуг. Замовником конкретної послуги для споживача є розпорядник бюджетних послуг, а надавачем може бути як приватна організація, так і бюджетна.

Приватні структури можуть надавати унікальні соціальні послуги. Необхідно об'єднати територіальні центри соціального обслуговування і центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді з відповідними функціональними відділами, функції в яких доцільно поділити за віковими і категорійними критеріями. Зазначені структурні підрозділи мають надавати комплексні соціальні послуги.

Сучасна ситуація у сфері побудови організаційних структур у житлово-комунальному господарстві характеризується тим, що на зміну ієрархічним структурам повинні прийти адаптивні з елементами ієрархії. Найбільш ефективною структурою управління адаптивного типу слід визнати матричну структуру. Вона передбачає урізноманітнення приватних структур, які надають різні житлово-комунальні послуги (з водопостачання і водовідведення, опалення, газопостачання, постачання гарячої води, обслуговування ліфтів, вивіз сміття, різноманітні ремонти житлового фонду тощо), де панує конкуренція.

Управляючими структурами з надання житлово-комунальних послуг мають бути керуючі компанії чи об'єднання співвласників багатоквартирних будинків. Контролюючими структурами у сфері надання цих послуг мають бути органи місцевого самоврядування.

Координуюча структура у цій організаційній системі уособлює єдиного оператора – спеціалізоване підприємство, що здійснює розрахунок і збір платежів за житлово-комунальні послуги та забезпечує своєчасне надходження оборотних коштів підприємствам-постачальникам послуг, а також задовольняє потребу органів місцевого самоврядування в об'єктивній інформації про грошові потоки у цій сфері суспільних відносин та споживачів в отриманні своєчасної інформації про всі зміни щодо розрахунків за житлово-комунальні послуги.

2. Організаційно-правові норми. У сфері надання адміністративних послуг актуальним є питання унормування системи формування динамічної та адаптивної процедури оцінювання якості надання адміністративних послуг. Система публічного управління не може виконувати свої функції, зокрема сервісні, поза процедурою, яка є інструментом реалізації своїх функцій. Вона повинна постійно адаптуватись до зміни потреб споживачів в адміністративних послугах і якості їх надання.

Стандартизація процедури і переліку суб'єктів оцінювання якості, визначення критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг повинна зазнати динамічних та адаптивних змін у залежності від потреб споживачів цих послуг, що має відображатись у відповідних нормативно-правових актах. Це стосується і стандартів якості адміністративних та інших публічних послуг, в яких фіксуються вимоги щодо інформування громадян про адміністративні послуги, порядок і умови їх надання; наявність інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг; граничний строк їх надання; час прийому суб'єктів звернень у центрах надання адміністративних послуг тощо. Якісна робота ЦНАП суттєво залежить від дотримання центральними органами виконавчої влади вимог чинного законодавства щодо передачі на місцевий

рівень повноважень з надання цих послуг.

Для системи надання соціальних послуг актуальним є унормування системи оцінки ефективності соціальних послуг, створення правового механізму формування обмеженого ринку їх надання і залучення приватних структур до сфери надання соціальних послуг, розмежування повноважень і функцій між різноманітними структурами системи їх надання. Необхідно створити правові умови для функціонування незалежних інспекцій та проведення громадського моніторингу якості надання соціальних послуг.

У сфері надання житлово-комунальних послуг потрібно удосконалити регулююче законодавство у бік підсилення прав їх споживачів та узгодження реформування системи житлово-комунального господарства з іншими реформами, які відбуваються в Україні, особливо з адміністративно-територіальною.

3. Принципи надання публічних послуг. Провідним принципом надання адміністративних послуг має бути їх гнучка адаптивність до зміни потреб у споживачів адміністративних послуг, законності і якості їх надання, а також їх стандартизація, зворотній зв'язок між суб'єктом та об'єктом надання послуг, максимальна прозорість, забезпечення відкритості, рівності умов їх надання і наближення до споживача. Результативним принципом має бути ефективна взаємодія між ЦНАП та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади. Актуальним до впровадження є принцип подолання монополізму надання адміністративних послуг та домінування електронного документообігу. Вагомим принципом для споживачів цих послуг є оперативність, комфортність та інформативність їх надання. Вся система надання адміністративних послуг має бути організована та діяти за принципом «єдиного вікна» і «консьєржа».

Для соціальних послуг вагомими є принципи наближення їх надання до споживача, адресність, якість та адаптивність до їх потреб. Важливим принципом мають бути конкурентні засади надання специфічних і унікальних послуг приватними суб'єктами під жорстким контролем публічних органів

влади за допомогою такого управлінського інструменту як ліцензування. Необхідними принципами результативного функціонування цієї системи надання публічних послуг мають бути принципи відсутності дублювання відповідних функцій публічних установ та спрощеність процедур організації надання соціальних послуг і їх інформаційна єдність. У системі організації надання житлово-комунальних послуг принцип ієрархічної будови суб'єктів їх надання має змінитись на принцип адаптивності цих суб'єктів з елементами ієрархічності. Специфічним принципом для цієї системи надання публічних послуг є принцип індикативного планування. Важливими принципами мають стати принципи регулювання ринкових відносин у цій сфері, відсутності монополізму, індикативного тарифоутворення, інформаційної єдності.

4. **Форми та методи і засоби надання публічних послуг.** Стандартизація процедури, визначення критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг, формування динамічної та адаптивної процедури оцінювання якості їх надання. Налагодження зворотнього зв'язку як основного методу функціонування ЦНАПів. Стандартизація якості через формування інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг і автоматизованої системи завдяки удосконаленню системи електронних послуг, як провідної форми їх надання, які мають здійснюватися через систему електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису. Ці методологічні форми мають сприяти якісному і ефективному методу взаємовідносин між надавачем та споживачем адміністративних послуг через систему особистого кабінету. Важливими методологічними формами функціонування автоматизованої системи надання адміністративних послуг є: інтеграція єдиного порталу з інформаційними системами органів публічної влади та єдиними вимогами щодо взаємодії. Процес надання адміністративних послуг передбачає впровадження методу міжвідомчої взаємодії.

Головними методами надання соціальних послуг є соціальна підтримка, соціальне обслуговування і соціальна профілактика. Формування методик проведення оцінки потреби у послугах як на рівні територіальної одиниці, так і

на рівні закладу, а також механізмів контролю за якістю соціальних послуг, державного та незалежного моніторингу, оцінки ефективності діяльності соціальних служб та їх працівників. Специфічним методом надання соціальних послуг є соціальне замовлення на соціальні послуги у недержавних їх надавачів обласними, міськими та районними органами управління за рахунок місцевих бюджетів на підставі визначених потреб територіальної одиниці в їх наданні.

Специфічною методологією, як і провідним принципом надання житлово-комунальних послуг є індикативне планування, за допомогою якого здійснюється координація інтересів діяльності держави, підприємств та домогосподарств в умовах регульованого ринку, і яке сприяє функціонуванню цієї системи на основі перерозподілу ресурсів виробника і споживача. Запровадження керованих ринкових відносин має бути провідним методом подолання монополізму підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг.

Методи оптимізації ціноутворення та тарифного регулювання (застосування нормативів-індикаторів) сприятимуть збереженню регулюючого механізму у сфері надання житлово-комунальних послуг з використання різних методів, орієнтованих як на підвищення інвестиційної привабливості цієї сфери суспільних відносин, так і на стимулюючий вплив відносно підприємств та споживачів. Функціонуванню методів інтеграції фінансових та інформаційних ресурсів у сфері надання житлово-комунальних послуг на рівні регіонів мають сприяти єдині розрахунково-інформаційні центри.

5. Правовідносини. У систему правовідносин у сфері надання адміністративних послуг входять органи публічної влади, повноважні надавати ці послуги або надавати інформацію для їх надання, а також громадяни та юридичні особи, як отримувачі цих послуг. У систему правовідносин у сфері надання соціальних послуг входять уповноважені місцеві підрозділи центральних органів виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, приватні, громадські організації і приватні особи, які отримали право надавати відповідні послуги, та населення (особи і сім'ї), отримувачі цих послуг.

У систему правовідносин у сфері надання житлово-комунальних послуг входять суб'єкти їх надання, які поділяються на: організуючі структури (управляючі організації чи об'єднання співвласників багатоквартирного будинку), постачальники послуг (приватні підприємства), контролюючі (органи місцевого самоврядування) і координуючі (єдиний спеціалізований оператор надання цих послуг).

6. Ресурсна складова. Без належного ресурсного забезпечення (кадрове, інформаційне, матеріально-технічне та фінансове тощо) кожної складової комплексного механізму функціонування публічно-сервісної держави неможливо забезпечити повноцінне його функціонування.

Кадрове забезпечення обумовлює відповідну організаційну побудову сфери надання публічних послуг та спрямоване на успішне виконання організаційно-управлінських та сервісних завдань. Саме тому, одним із головних напрямків організації діяльності всіх суб'єктів надання публічних послуг є здійснення належного кадрового забезпечення.

Відповідне кадрове забезпечення передбачає організаційно-штатну роботу, підбір, розстановку та підготовку кадрів, оцінку їх діяльності, виховання та професійну підготовку кадрів, соціальне забезпечення і стимулювання службової активності кадрів, зміцнення законності та службової дисципліни у діяльності кадрів, звільнення кадрів, роботу з ветеранами і резервом, виховання кадрів тощо.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності визначається як комплекс робіт із надання своєчасної, достовірної та повної інформації суб'єкту управління із визначеною періодичністю [116, с. 10-11].

Поряд з цим, інформаційне забезпечення – це динамічна система одержання, оцінки, зберігання та переробка (аналіз) даних, яка створюється з метою вироблення управлінських рішень, а також процес забезпечення інформацією, як сукупності документів, нормативної бази і реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі [282, с. 299].

Перспективними напрямками інформаційного забезпечення у сфері надання публічних послуг є такі:

- удосконалення системи ЦНАП, основною функцією якої є розвиток зворотнього зв'язку із споживачами адміністративних послуг для отримання інформації про їх потреби, виявлення недоліків обслуговування та визначення напрямів для вдосконалення надання послуг відповідно до потреб споживачів;
- впровадження автоматизованої системи Віртуального офісу електронних послуг у сфері надання адміністративних послуг;
- надання інформаційно-консультаційних послуг;
- споживачам адміністративних послуг отримувати консультації і утворювати свій особистий кабінет;
- розвиток Єдиного державного порталу адміністративних послуг для розширення їх обсягу; інтеграція порталу з інформаційними системами органів публічної влади з єдиними вимогами щодо взаємодії; уніфікація вимог до запровадження електронних адміністративних послуг та інтерфейсів їх надання; створення реально діючої можливості отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їхніх заяв;
- розв'язання проблемних питань щодо отримання необхідної інформації у процесі надання послуги, достовірності та актуальності наданої консультації;
- формування дієвої інформаційної системи, яка б якісно інформувала населення про соціальні послуги;
- створення якісного реєстру споживачів соціальних послуг та суб'єктів їх надання і усунення інформаційної плутанини щодо функціонуючих суб'єктів надання цих послуг, зловживання у сфері використання бюджетних коштів, шахрайства, а також ліквідації системи підпорядкування різним публічним структурам суб'єктів надання соціальних послуг;
- формування єдиного оператора надання житлово-комунальних послуг, поява якого зумовлена численністю суб'єктів ринку цих послуг, які прагнуть володіти певним видом інформації стосовно їх споживачів, зокрема

щодо здійснення розрахунку і збору платежів за житлово-комунальні послуги і забезпечення своєчасного надходження оборотних коштів підприємствам-постачальникам послуг, а також задоволення потреб органів місцевого самоврядування в об'єктивній інформації про грошові потоки та споживачів в отриманні своєчасної інформації про всі зміни щодо розрахунків за житлово-комунальні послуги, забезпечення прозорість інформаційних і фінансових потоків у галузі.

Фінансове забезпечення передбачає виключно бюджетне фінансування. Враховуючи те, що у перспективі їх надання зміщуватиметься на рівень органів місцевого самоврядування, то і фінансування їх концентруватиметься на цьому рівні. Кризовий стан економіки України зумовлює зростання бюджетного дефіциту на рівні держави і на рівні місцевого самоврядування, наслідком якого є недостатнє фінансування системи надання публічних послуг, зокрема й адміністративних. Ця проблема ускладнює формування системи ЦНАП на рівні місцевого самоврядування, знижує якість і обсяг надання як адміністративних, так і соціальних послуг, звужує можливості інформатизації, уніфікації та стандартизації їх надання.

Враховуючи те, що в системі надання соціальних і житлово-комунальних послуг впроваджуються ринкові відносини, фінансування цих систем має свою специфіку. У системі надання соціальних послуг, хоч і передбачається залучати приватні підприємства, але фінансування за таких умов залишається бюджетним і лише частково за рахунок їх споживачів, а от у системі надання житлово-комунальних послуг фінансування відбувається за рахунок споживачів цих послуг, які надаються на платній основі та у незначній кількості за рахунок приватних інвестицій, які у цьому секторі національної економіки не набули значного поширення.

Удосконалення управління державними видатками на соціальні послуги з метою їх раціонального використання передбачає удосконалення існуючих і створення нових видів соціальних послуг; визначення переліку гарантованих державою безоплатних соціальних послуг та категорій населення, які мають

право на їх отримання. Потрібно замінити централізований підхід щодо визначення потреб у соціальних послугах і формування мережі соціальних служб, закладів та установ, який зумовлює орієнтацію якості та обсягу послуг на фінансові можливості бюджету, а не на потреби населення і не передбачає залучення отримувачів послуг та їх представників до планування і контролю за якістю наданих послуг. Удосконалення системи надання житлово-комунальних послуг передбачає створення стимулів для надходження інвестицій до неї.

Потрібно також зазначити, що деякі аспекти модернізації інфраструктури надання житлово-комунальних послуг фінансується і за рахунок місцевих бюджетів. Переважно таке фінансування має стимулююче спрямування на розв'язання проблем енергозбереження. Отже, без надання імпульсів для суттєвого зростання економічного розвитку на рівні всієї держави в Україні неможливо успішно розв'язати безліч проблем в аспекті надання публічних послуг.

Матеріально-технічне забезпечення прямо пропорційно залежить від фінансового забезпечення системи надання публічних послуг. Сучасні проблеми матеріально-технічного забезпечення надання адміністративних послуг полягають у тому, що проблематично розгорнути велику мережу ЦНАПів в усіх осередках місцевого самоврядування, а також забезпечити у них комфортний сервіс надання послуг їх споживачам (зокрема, комфортного облаштування приміщення для осіб з обмеженими фізичними можливостями). У функціонуванні ЦНАПів існують схожі проблеми, зокрема незабезпеченість приміщеннями і неналежний рівень їх комп'ютеризації, що не дозволяє розширити чисельність послуг через цю систему.

Проблемним є питання надання супутніх послуг (ламінування, ксерокопіювання, банківські послуги, виготовлення документів, фотографування, продаж канцелярських товарів) у приміщеннях ЦНАП.

Проблеми з матеріальним забезпеченням ускладнюють процес стандартизації надання адміністративних послуг. Наслідком цього є створення відомчих сервісних центрів, що призводить до неефективного витрачання

бюджетних коштів, які могли б бути спрямовані на розширення мережі інтегрованих офісів – ЦНАП. Матеріально-технічними проблемами у системі надання соціальних послуг є відсутність дієвої інформаційної системи, яка б якісно інформувала населення про соціальні послуги. Її відсутність ускладнює об'єктам соціальних послуг можливість розібратись, до якої установи потрібно звернутись для отримання відповідної послуги.

У сфері надання житлово-комунальних послуг матеріально-технічна підсистема складається з двох блоків: фонд споруд, об'єкти обслуговування і інженерна інфраструктура. Потреба у житлово-комунальних послугах визначається сумарною ємністю фондів міських споруд. Інженерна інфраструктура і фонди міських споруд не просто морально та технічно застарілі, а й цілковито вичерпали свій ресурс, що є провідною проблемою у цій сфері, яку майже не можливо розв'язати без вагомих інвестицій.

Отже, вдосконалення комплексного механізму публічно-сервісної діяльності держави в Україні є доволі складним, розгалуженим, але чітко структурованим. Саме завдяки його складності і розгалуженості існують реальні можливості у органів влади та приватних і громадських організацій виконувати сервісну функцію. Від запропонованого удосконалення елементів механізму залежить якість і ефективність функціонування публічно-сервісної моделі держави, а також гармонійність взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників приватного і громадського сектору щодо надання публічних послуг (адміністративних, соціальних, житлово-комунальних). Зазначений комплексний механізм є об'єктивним фактором якості системи надання публічних послуг в Україні. Його суб'єктивність простежується у тому, що він формується не лише у залежності від інтересів суспільства, а й залежить від певних корпоративних інтересів і інтересів певних прошарків суспільства та окремих осіб. Саме від суб'єктивного фактору залежить структурне, інформаційне, кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення комплексного механізму, а також якість та ефективність його застосування для виконання сервісної функції держави.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що для побудови публічно-сервісної держави в Україні оптимальним варіантом є лінійно-функціональна модель, для якої властива ієрархія підпорядкування з чисельними горизонтальними і вертикальними зв'язками та незначною чисельністю управлінських ланок прийняття управлінських рішень. Для неї властива лінійно-ієрархічна вертикаль управління та управлінська спеціалізація (адміністративні, соціальні і житлово-комунальні послуги) за функціональними ознаками.

Для трьох складових цієї моделі в аспекті надання публічних послуг оптимальними є:

- для надання адміністративних послуг – дивізійний тип організаційної системи;

- для надання соціальних і житлово-комунальних послуг матричний тип організаційної системи.

Відзначено, що розглядаючи напрями удосконалення публічних послуг, потрібно зазначити, що при всій відмінності характеру проблем, які необхідно розв'язати для їх надання, залишаються спільні тенденції їх удосконалення:

- організаційна модернізація;
- інтеграція системи надання цих послуг до ринкових умов функціонування і децентралізації системи публічного управління;
- суттєве підвищення якості всієї гами публічних послуг та унормування критеріїв її оцінки;
- удосконалення нормативно-правової бази;
- формування сталого та професійного кадрового потенціалу у сфері надання публічних послуг;
- формування відповідної дієвої інформаційної системи;
- налагодження дієвої взаємодії системи державного регулювання і контролю з громадським та приватним сектором у питанні надання публічних послуг.

Відзначено, що складові елементи комплексного механізму функціонування публічно-сервісної держави перебувають у відносинах субординації і є системо-утворюючими елементами системи.

Провідними системо-утворюючими елементами є інституційна складова (наявність відповідної системи суб'єктів реалізації сервісної функції держави) та правова складова (наявність відповідної нормативно-правової бази, яка визначає процес реалізації функції).

До інших елементів комплексного механізму належать принципи реалізації сервісної функції держави; форми та методи і засоби реалізації сервісної функції держави; правовідносини, в умовах яких впроваджуються у практичну площину норми, зафіксовані в нормативно-правових актах; ресурсна складова (кадрове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення тощо).

Запропоновано удосконалити системо-утворюючі елементи комплексного механізму функціонування сервісної держави: інституційну та ресурсну складові, організаційно-правові засади, принципи надання публічних послуг; форми та методи і засоби надання публічних послуг; правовідносини, а також удосконалення інструментів ресурсного механізму.

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано вирішення актуального наукового завдання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», що полягає у теоретичному обґрунтуванні напрямів удосконалення публічно-сервісної діяльності держави в контексті європейського досвіду для України щодо надання публічних послуг.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. В ході дослідження з'ясовано сутність публічно-сервісної держави, а саме: публічно-сервісна держава – це соціально-орієнтована держава, яка отримує нову свою суспільну сервісну функцію. У теоретичному аспекті публічно-сервісна держава – це концепція, яка зазначає, що основним призначенням держави і основною вимогою до ефективного результату її діяльності має бути зручність користування послугами, які вона надає своїм громадянам, регулюючи суспільні відносини.

Завданням публічно-сервісної держави є створення суспільного середовища, в якому зручно жити та професійно функціонувати всім членам суспільства. У більш широкому сенсі, сутнісним призначенням публічно-сервісної держави, як соціально-політичного механізму регулювання суспільних відносин, і основною стратегічною метою має бути благополуччя і добробут громадян, що передбачає не управління суспільством, а формування суспільних відносин, які б дозволяли всім членам суспільства комфортно займатись будь-яким продуктивним видом діяльності і задовольняти всі свої соціальні потреби. Сервісна функція держави в Україні сьогодні це одна з провідних функцій, яка спроможна гармонізувати весь комплекс суспільних відносин, мотивувати їх розвиток і дати потужний імпульс вирішення багатьох соціально-економічних та політичних проблем українського суспільства.

Комплексний механізм реалізації сервісної діяльності держави складається з сукупності організаційно-правових, методичних та матеріально-

економічних елементів, адекватних завданням, які стоять перед державою. Складові елементи комплексного механізму функціонування публічно-сервісної держави перебувають у відносинах субординації і є системоутворюючими елементами системи.

Провідними системо-утворюючими елементами є інституційна складова (наявність відповідної системи суб'єктів реалізації сервісної функції держави) та правова складова (наявність відповідної нормативно-правової бази, яка визначає процес реалізації функції). До інших елементів комплексного механізму належать принципи реалізації сервісної функції держави; форми та методи і засоби реалізації сервісної функції держави; правовідносини, в умовах яких впроваджуються у практичну площину норми, зафіксовані в нормативно-правових актах; ресурсна складова (кадрове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення тощо).

Запропонований комплексний механізм є об'єктивним фактором якості системи надання публічних послуг в Україні. Його суб'єктивність простежується у тому, що він формується не лише у залежності від інтересів суспільства, а й залежить від певних корпоративних інтересів і інтересів певних прошарків суспільства та окремих осіб. Саме від суб'єктивного фактору залежить структурне, інформаційне, кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення комплексного механізму, а також якість та ефективність його застосування для виконання сервісної функції держави.

2. Розкрито особливості методологічних і організаційних аспектів публічно-сервісної держави. У методологічному аспекті соціально орієнтовану публічно-сервісну державу характеризує система управлінських завдань та сформованих на їх основі адміністративних заходів, що передбачає створення нормативної, ресурсної та організаційної бази її реалізації і забезпечення (нормативні документи, спеціалізовані сервісні центри з надання публічних послуг, штат відповідно підготовлених службовців, електронні бази даних тощо). Структурними складовими публічних послуг є адміністративні послуги, соціальна допомога, соціальна робота серед населення, соціальні послуги у

сфері медицини, освіти, пенсійного забезпечення, торгівля, комунальні послуги. До державних послуг належать адміністративні послуги, деякі з яких держава може делегувати органам місцевого самоврядування. Соціальні і житлово-комунальні послуги, на відміну від державних послуг, потребують демонополізації шляхом розвитку конкурентного середовища щодо їх надання. Ці три складові публічних послуг і формують «сервісну політику» держави, узгоджену з довгостроковими цілями розвитку суспільства і держави, яка покликана задовольняти потреби всіх громадян у доступі до суспільних благ. Саме тому, державна сервісна політика має функціональну структуру, а у подоланні монополії держави з надання соціальних послуг і полягає сутність публічно-сервісної функціональної моделі їх надання.

Сервісна політика держави передбачає створення нормативної, ресурсної та організаційної бази її реалізації і забезпечення (нормативні документи, спеціалізовані сервісні центри з надання публічних послуг, штат відповідно підготовлених службовців, електронні бази даних тощо).

У методологічному аспекті соціально-орієнтовану сервісну політику держави характеризує система управлінських завдань та сформованих на їх основі адміністративних заходів, зокрема: формування нормативно-правової бази реалізації сервісної політики; раціоналізація інфраструктури з надання публічних послуг і оптимальним розподілом повноважень між суб'єктами; розробка стратегічних документів та програм з напрямками сервісної політики держави. В організаційному аспекті держава має бути конкурентоспроможною і орієнтуватися на новітні технології менеджменту і практику країн ЄС; максимально відмовлятися від монополізації надання публічних функцій.

3. Узагальнений досвід європейських країн впровадження моделі публічно-сервісної держави дозволяє дійти висновку, що відмінність між системами функціонування публічно-сервісної держави у країнах Європи полягає лише у формі організації їх роботи та процедурному порядку надання послуг, але головні принципи їх функціонування єдині. Впровадження європейського досвіду щодо забезпечення якості публічних послуг ставить

перед системою публічних органів влади України низку завдань, серед яких:

- удосконалення законодавчої бази у сфері надання якісних публічних послуг;
- запровадження інформаційних технологій для повного та якісного задоволення потреб громадян та юридичних осіб за допомогою надання їм публічних послуг з використанням електронних мереж;
- створення альтернативних систем надання публічних послуг;
- підготовка керівників та фахівців сфери публічного управління із здійснення якісно-орієнтованого формування публічних послуг та їх надання;
- модернізація публічної служби у напрямку удосконалення системи стимулювання службовців, покращення моніторингу та оцінки показників їхньої діяльності з метою підвищення якості надання публічних послуг.

4. Визначено напрями удосконалення провідних системо-утворюючих елементів комплексного механізму публічно-сервісної діяльності держави, а саме: інституційної, правової та ресурсної складових, а також принципів реалізації сервісної функції держави; форм та методів і засобів реалізації сервісної функції держави; правовідносин.

При цьому потрібно зазначити, що при всій відмінності характеру проблем у сфері надання адміністративних, соціальних і житлово- комунальних послуг, які потрібно розв'язати для їх надання, залишаються спільні тенденції їх вдосконалення:

- організаційна модернізація;
- інтеграція системи надання послуг до умов ринку та децентралізації системи публічного управління;
- підвищення якості надання публічних послуг та нормативне закріплення критеріїв її оцінки;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення надання публічних послуг;
- кадрове забезпечення підготовленими фахівцями у сфері надання публічних послуг;

- формування дієвої інформаційної системи;
- налагодження дієвої взаємодії системи державного регулювання і контролю надання публічних послуг з громадським та приватним сектором.

Крім того, російсько-українська війна обумовила потребу у розв'язанні декількох управлінських проблем у системі надання публічних послуг. До них належать:

- а) необхідність формування бази електронних даних про осіб з інвалідністю внаслідок поранення;
- б) формування єдиної бази даних щодо необхідності надання послуг з оздоровлення, медичної та психологічної реабілітації і протезування військовослужбовців;
- в) створення оцифрованого реєстру осіб з інвалідністю;
- г) створення оцифрованого реєстру майнових збитків приватним особам, ФОПам, юридичним особам;
- д) координація дій органів влади, які надають зазначені послуги, за принципами налагодженого електронного централізованого екстериторіального документообігу та надання нових специфікаційних адміністративних послуг. Оцифрування архівів та кіберзахист державних баз даних.

5. Обґрунтовано перспективну модель публічно-сервісної держави в Україні, головною метою якої задоволення потреб громадян і юридичних осіб шляхом надання публічних послуг. Другою метою моделі публічно-сервісної держави має стати оперативність і якість надання публічних послуг, що безпосередньо спроможне забезпечити повсякденне комфортне, безпроблемне життя населення України. Доведено, що для побудови публічно-сервісної держави в Україні оптимальним варіантом є лінійно-функціональна модель, для якої властива ієрархія підпорядкування з чисельними горизонтальними і вертикальними зв'язками та незначною чисельністю управлінських ланок прийняття управлінських рішень. Для неї властива лінійно-ієрархічна вертикаль управління та управлінська спеціалізація (адміністративні, соціальні і житлово-комунальні послуги) за функціональними ознаками.

Для цієї моделі властива глибока підготовка рішень, планів і проектів та трирівнева система управління. Ця модель є оптимальною для трьох її складових надання публічних послуг: для надання адміністративних послуг – дивізійний тип організаційної системи; для надання соціальних і житлово-комунальних послуг матричний тип організаційної системи.

Дивізійну модель організаційної запропоновано для системи надання адміністративних послуг, адже особливість удосконалення системи організації надання цих послуг полягає у тому, що у перспективі переважну більшість їх (за винятком вузькоспеціалізованих) мають надавати ЦНАПи на рівні місцевого самоврядування, тобто вся лінійка адміністративних послуг має бути сконцентрована у них для подолання монополізму, інформаційної закритості, неоперативності і корупційності процедур відомчого принципу їх надання. ЦОВВ та їх місцеві підрозділи повинні концентрувати відомчу інформацію та співпрацювати завдяки єдиній інформаційній системі з ЦНАПами. Така організаційна специфіка зумовлює дивізійний тип організаційної структури ЦНАП з органами місцевого самоврядування, які фінансують і контролюють їх діяльність та відповідні їх функції реалізуються у взаємодії з ЦОВВ.

Для сфери надання соціальних послуг доцільно застосовувати матричну організаційну модель, оскільки до їх надання, крім органів публічної влади, залучаються приватні і громадські організації та підприємства, які реалізують соціальні проекти. У ній структура горизонтального проектного менеджменту взаємодіє з функціональною структурою, для якої властива спеціалізація структур, що актуально для великої кількості послуг, надання яких суттєво відрізняються за методологією та технологічними особливостями.

Матрична модель якісно і ефективно функціонує за умов підвищеної мінливості середовища, що властиво для сфери надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Для цієї моделі притаманна висока ступень адаптивності, що забезпечується тимчасовим характером функціонування деяких структурних одиниць. У ній діє ефективний механізм координації, а якісне функціонування цілковито залежить від суб'єктивних особливостей та

управлінських якостей керівників різних рівнів і підрозділів та чітко розведені контрольно- управлінські функції і функції безпосереднього надання соціальних послуг.

Для сфери надання житлово-комунальних послуг також доцільно застосовувати матричну організаційну модель, якій властива взаємодія трьох організаційних рівнів: органи місцевого самоврядування, управляючі компанії чи ОСББ та комунальні чи приватні підприємства. Структура горизонтального проектного менеджменту на рівні органів місцевого самоврядування у взаємодіє із звичайною функціональною структурою приватних підприємств, для якої властива спеціалізація структур управління, кожна з яких має значні власні управлінські повноваження.

Це важливо для сфери, де існують суттєві методологічні та технологічні відмінності у наданні послуг, де підвищується потреба у фахівцях, які мають високу професійну компетенцію. У матричній структурі управлінська надбудова постійно готова реалізовувати проекти, де система управлінських проектних команд функціонує з мінімальним рівнем ієрархічних зв'язків і децентралізованої владою. Загальне управління перебуває на рівні органів місцевого самоврядування, а елементи функціональної організаційної моделі починається з середнього рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 10-29. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>.
2. Бавол Т. Оптимізація діяльності суб'єктів надання соціальних послуг: системний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1 (28). С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_1_10.
3. Безверхнюк Т.М., Саханенко С.Є., Топалова Е.Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / за заг. ред. Т.М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.
4. Безпалова О. І. Адміністративно-правовий механізм реалізації правоохоронної функції держави : монографія. Харків: НікаНова, 2014. 544 с.
5. Безпалова О. І. Методологічні засади адміністративно-правового механізму реалізації правоохоронної функції держави. *Development and modernization of the legal systems of Eastern Europe: experience of Poland and prospects of Ukraine: Collective monograph. Vol. 2*. Lublin: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2017. С. 57-79. URL: <https://www.univd.edu.ua/science-issue/issue/1546>.
6. Біла книга державної політики у сфері адміністративних послуг. PROSTO. 2024. 58 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/915/White_Book_web_2024.pdf.
7. Білозір Л. Новий закон про адміністративні послуги: як він працюватиме. *Децентралізація*. 27.11.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13000>.
8. Боднар Г.Л., Воронова Л.В. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Держава та регіони. Державне управління*. 2019. № 1 (65). С. 32-37. URL:

http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/8.pdf.

9. Бондаренко А. Сутність публічно-сервісної держави в механізмі захисту прав і свобод людини й громадянина : Національний юридичний журнал : теорія і практика. 2018. № 2-2(30). С. 9-12.

10. Бригіневич І.І. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практичний посібник / За заг. ред. В.П. Тимощука. Київ: СПД О.М. Москаленко, 2010. 440 с.

11. Буренко Т. О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні : дис. ... канд. держ. упр. : Київ, 2011. 228 с.

12. Буханевич О.М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція: 2015. № 14. том 1. С. 71-73.

13. Буханевич О.М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2014. № 12. Т. 1. С. 120-122.

14. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

15. Васильєва Н. В. Сервісна держава: різноманітність розуміння та проблемність побудови. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 279–288. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_30.

16. Вейн Парсон. Публічна політика. Вступ до теорії й практики аналізу політики. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2006.

17. Венедіктова І.В. Юридична природа публічних послуг. *Вісн. Харків. нац. ун-ту*. 2009. № 841. С. 88-91.

18. Види соціальних послуг та форми їх надання. Закарпатська обласна державна адміністрація. URL: <https://carpathia.gov.ua/informaciyna-posluga/vydy-socialnyh-poslug-ta-formy-yih-nadannya>.

19. Власенко О.В. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої

влади. Полтава: Полт. НТУ, 2009. 288 с.

20. Вороніна А., Копил О. Проблеми надання адміністративних послуг в Україні. *Connecting Repositories*. 2015. С. 279-281. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32618507.pdf>.

21. Гаагська конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів від 05.10.1961 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_082#Text.

22. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / авт. кол. Л.Г. Комаха., І.В. Алексеєнко, В.А. Гошовська та інш.: за заг.ред. Л.Г. Комахи, І.В. Алексеєнко. К. : ВПЦ «Київський університет», 2022. 967 с.

23. Головний сервісний центр МВС України: офіційний сайт. URL: <https://hsc.gov.ua/index/poslugi/>

24. Голубь В.В., Мартиненко О.П. Проблема дихотомії публічних цінностей у західній теорії публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 16-20. URL: <https://doi.org/10.36930/507402>.

25. Гончарук Н.Т., Прокопенко С.Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні: проблеми та шляхи вдосконалення. *Наукові перспективи*. 2024. № 6(48). С. 101-115. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-101-115](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-101-115).

26. Грабар Н.С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1 (47). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6.

27. Громова О. В. Розвиток концепції сервісної держави як стратегічний напрям трансформації публічного управління в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337076>.

28. Дакал А., Драган І., Антонова Л. Реформування системи стандартизації та сертифікації України в контексті імплементації європейського досвіду. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 25. С. 1055–106. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.25.16>.

29. Даньшина Ю.В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 467–475.

30. Делія О.В. Governance як концептуальний підхід до розуміння публічного управління. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_7_4.

31. Дем'яненко О. Який староста потрібен громаді? *ZN.UA*. 21.03.2021. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/jakij-starosta-potriben-hromadi.html>.

32. Дем'янчук О.П. «Державна політика» та «публічна політика»: варіант перехідного періоду. *Наукові записки. Політичні науки*. 2000. Т.18. С. 31-36. URL: http://www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV18_2000_polityk/05_demyanchuk_op.pdf.

33. Департамент соціального захисту населення Кіровоградської обласної державної адміністрації. Державні стандарти соціальних послуг. URL: <http://gutszn.kr-admin.gov.ua/2014-01-24-15-29-01>.

34. Державна авіаційна служба України: офіційний сайт. URL: <https://avia.gov.ua/>

35. Державна архівна служба України: офіційний сайт. URL: <https://archives.gov.ua/ua/>

36. Державна інспекція архітектури та містобудування України: офіційний сайт. URL: <https://diam.gov.ua/>

37. Державна казначейська служба України: офіційний сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/>

38. Державна митна служба України: офіційний сайт. URL: <https://customs.gov.ua/>

39. Державна міграційна служба України: офіційний сайт. URL: <https://dpsu.gov.ua/>

40. Державна податкова служба України: офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/>

41. Державна прикордонна служба: офіційний сайт. URL:

<https://dpsu.gov.ua/>

42. Державна регуляторна служба України: офіційний сайт. URL: <https://www.drs.gov.ua/>

43. Державна служба геології та надр України: офіційний сайт. URL: <https://www.geo.gov.ua/>

44. Державна служба експортного контролю України: офіційний сайт. URL: <https://www.dsecu.gov.ua/>

45. Державна служба морського та річкового транспорту України: офіційний сайт. URL: <https://marad.gov.ua/ua/poslugi>

46. Державна служба України з безпеки на транспорті: офіційний сайт. URL: <https://dsbt.gov.ua/>

47. Державна служба України з етнополітики та свободи совісті: офіційний сайт. URL: <https://dess.gov.ua/>

48. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками: офіційний сайт. URL: <https://www.dls.gov.ua/>

49. Державна служба України з надзвичайних ситуацій: офіційний сайт. URL: <https://e.dsns.gov.ua/>

50. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту: офіційний сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/>

51. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру: офіційний сайт. URL: <https://land.gov.ua/>

52. Державна служба України з питань праці: офіційний сайт. URL: <https://dsp.gov.ua/>

53. Державна служба фінансового моніторингу України: офіційний сайт. URL: <https://fiu.gov.ua/>

54. Державне підприємство «Документ» : офіційний сайт. URL: <https://passport.org.ua/poslugi>

55. Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 177. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/177-2020-%D0%BF#Text>.

56. Деякі питання діяльності центрів соціальних служб : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 479. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479-2020-%D0%BF#Text>.

57. Деякі питання надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 11.10.2010 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/915-2010-%D0%BF#Text>.

58. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p>.

59. Деякі питання надання платних адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 05.01.2011 р. № 33. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/33-2011-%D0%BF#Text>.

60. Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 450. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2020-%D0%BF#Text>.

61. Деякі питання Національної сервісної служби України: постанова Кабінету Міністрів України від 26.08. 2020 р. № 783. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#Text>.

62. Деякі питання платних державних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2009 р. № 234. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2009-%D0%BF#Text>.

63. Деякі питання призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги з догляду на непрофесійній основі: постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2020 р. № 859. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/859-2020-%D0%BF#Text>.

64. Деякі питання спрощення порядку надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 137. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-2015-%D0%BF#Text>.

65. Джига Т. Реформування сфери надання адміністративних послуг в контексті розбудови «сервісної» держави в Україні. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. 2014. Вип. 3 (59). С. 70-74.

66. Джига Т.В. Щодо напрямків вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Аналітична записка*. ННІСД. 2017. 19 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-05/admin_poslug-71b6f.pdf.

67. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права*: зб. наук. пр. 2017. Вип. 78. С. 60-67.

68. Для кого нові райони: міфи та реалії нового адмінтерустрою в Україні. *Український кризовий медіа-центр*. 20.07.2020. URL: <https://uacrisis.org/uk/dlya-kogo-novi-raiony-mify-ta-realiyi-novogo-adminterustroyu-v-ukrayini>.

69. Домбровська С., Антонова Л., Штиров О., Коссе А. Соціальна відповідальність держави як антикризова компонента публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. Вип.21. С. 624–641. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.21.01>.

70. Дослідження якості надання адміністративних послуг, проведене Державною службою України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва 15.01.2014. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/2936.htm>.

71. Драган І.О. Модернізація житлово-комунального господарства в Україні: теорія, методологія, практика державного управління. Монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 401 с.

72. Дудінська Г. Що таке соціальні послуги і чи запрацює новий закон? Децентралізація. 17.01.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12073>.

73. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака Частина 10: Електронні послуги / [Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.

74. Електронний уряд Великої Британії. URL: <http://open.gov.ru/events/5511791>.

75. Електронний уряд Франції. URL: <http://open.gov.ru/events/5511751/>
76. Євсюкова О.В. Формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій : дис. ...д-ра наук з дер. упр. : 25.00.02. Київ, 2020. 467 с.
77. Євтушенко О. Н. Роль державної влади й місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. *Науково-методичний журнал. Політичні науки*. 2009.Т. 122, Вип. 109. С. 32-37.
78. Жадан О. В. Порівняльний аналіз світових моделей соціально-трудова відноси. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_41.
79. Жарая С.Б. Досвід надання адміністративних послуг у зарубіжних системах державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2010. Вип. 1. С. 64-70. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua.
80. Жерліцин Д.К. Деякі аспекти практики надання якісних публічних послуг органами влади у США, Великій Британії, Канаді, Польщі, Японії, Швеції, Франції. *Державне будівництво*. 2010. № 2. URL: <http://82-117-235-189.gpon.sta.kh.velton.ua/e-book/db/2010-2/doc/5/03.pdf>.
81. Жук Ю. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 59-68.
82. Запитання пов'язані із створенням центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/Piitannea-vidpovidi-schodo-CNAP-v-OTG.pdf>.
83. Запорожець Т.В. Інтелектуальне управління у діяльності органів публічної влади : монографія. К. : НАДУ, 2020. 450 с.
84. Запорожець Т.В. Публічно-сервісна діяльність держави: сутність понять. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 6. С. 1-6. DOI:

<https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/01>.

85. Запорожець Т.В. Розвиток публічного управління в Україні в умовах глобалізації та європейської інтеграції. *Інституціоналізація публічного управління в Україні* : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. С. 11-21.

86. Запорожець Т.В. Теоретичні засади формування концепту публічно-сервісної діяльності в контексті управлінських змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025, № 3. С. 185-190. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.185>.

87. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування / за заг. ред. С. А. Чукут. К. 2008. 200 с.

88. Зубчик О. А. Формування конкурентоспроможності держави в перспективі політичного часу (державно-управлінські аспекти): монографія. Київ: ТОВ «Поліграф Плюс», 2019. 408 с.

89. Іванов Ю.Б., Сеніна А.О. Удосконалення організації надання адміністративних послуг як засіб запобігання корупційним проявам. *Економіка та управління національним господарством. Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 81-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_3_12.

90. Іванова Т.В. Публічне управління стійким розвитком регіону в умовах запровадження сервісної держави. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7. 2019. С. 87–90.

91. Іванова Т.В. Публічний аудит як інноваційний механізм модернізації публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. 2018. С. 79-82.

92. Інституціоналізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку : монографія / за заг. ред. С.К. Хаджирадевої ; С.К. Хаджирадева, В.О. Гусєв, А.П. Рачинський [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2018. 247 с.

93. Інформація щодо загальної кількості працівників, які здійснюють прийом суб'єктів звернень в центрах надання адміністративних послуг у розрізі регіонів станом на 01.07.2019. Офіційний сайт Мінекономіки. URL:

<http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=1998a31e-a0ce-4f64-9b74-ed7212f0522b&tag=AdministrativniPoslugi>.

94. Іщенко А. М., Литвин Н. В. Актуалізація та імплементація зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Держава та регіони: Серія Державне управління*. 2016. № 4 (56). С. 13–17.

95. Калинець Н. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 211-219.

96. Капуловський А.В. Нормативно-правові засади надання адміністративних послуг : їх надання та сучасний стан. *Державне управління : теорія та практика*. 2013. № 2. С. 246-254.

97. Карпенко О. В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні: дис. ... д-ра наук із держ. упр: К., 2016. С. 466.

98. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади. Київ: АМУ, 2014. 408 с.

99. Кахович О. О., Тимченко Л. М. Роль і місце адміністративних послуг в системі публічних послуг у західноєвропейській доктрині адміністративного права. *Держава та регіони. Серія Право*. 2018. Вип. 1(59). С. 83-88. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/16.pdf.

100. Клименко Н.Г. Адміністративні послуги у сфері захисту населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій. *Економіка і держава*. 2014. № 6. С. 141–144.

101. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Концепція сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(57). URL: <http://univd.edu.ua/science-issue>issue>.

102. Коліушко І. Управлінські (адміністративні) послуги – новела адміністративного права. *Право України*. 2001. № 5. С.30-34. URL: <https://pravo.org.ua/upravlinski-administratyvni-poslugy-novela-administratyvnogo>

prava/

103. Колодій А. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування: Науковий вісник*. 2012. Вип.10. С.1–22.

104. Колтун В. С., Рачинський А. П. Цінність соціального проекту: концептуалізація визначення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.2>.

105. Колтун В.С., Замазеєва Г.В. Управління якістю послуг громадського транспорту у процесах повоєнного відновлення регіонів України. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. Вип.31 за 2022 р. С. 119- 128. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.21> 28.

106. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(3). С. 43-49. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1013>.

107. Коршун Т. С. Переосмислення функцій держави в умовах сучасної європейської цивілізації. *Філософія. Культура. Життя*. 2015. Вип. 42. С. 47–59.

108. Кошова О. УСЗН та ОТГ: взаємодія у сфері соцзахисту. *Місьцеве самоврядування*. 2018. № 4. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/april/issue-4/article-43863.html>.

109. Кривобок Ю. Соціальні послуги у системі соціального захисту: проблеми та перспективи удосконалення в Україні. *Політичний менеджмент. Політичні інститути і процеси*. 2012. № 1-2. С. 97-102. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/kryvobok_sotsialni.pdf

110. Кузьменко О.В. Адміністративне право зарубіжних країн : курс лекцій. Видавництво «Юрінком Інтер», 2014. 528 с.

111. Куц В.Я. Вдосконалення управління житлово-комунальним обслуговуванням населення: тандем ринкових і державних регуляторів.. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 125-130. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/27.pdf.

112. Ладиченко В.В., Ємельяненко К.О. Формування виконавчих комітетів об'єднаних територіальних громад. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. № 5. С. 14–20.

113. Лахижа М. Іноземний досвід впровадження СУЯ в роботу органів влади. *Вісн. Державної служби України*. 2006. № 3. С. 40-46.

114. Легеза Є. О. Оцінювання якості надання публічних послуг в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1. С. 91-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_Jur_2016_1_15.

115. Легеза Є.О. Зарубіжний досвід правового регулювання адміністративних послуг, що надаються органами влади, та його впровадження в діяльність міліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2010. № 3. С. 15-18.

116. Линьов К.Ю. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби : навчальний посібник. К., 2016. 42 с.

117. Липовська, Н., Хожило, І. Соціальні чинники ефективності професійної діяльності публічних службовців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-7>.

118. Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг: дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.02. Івано-Франківськ, 2016. 265 с.

119. Лис А.Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. № 9. 2015. С. 43-50.

120. Літвінова Н.М., Літвінов О.В. Проблеми надання адміністративних послуг громадянам із використанням інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_9.

121. Марутян Р. Р. Інтелектуально-ресурсне забезпечення державного управління у сфері національної безпеки України : монографія. Київ : ЦП

«Компринт», 2020. 410 с.

122. Методологія стратегічного планування в умовах глобальних загроз національній безпеці та міжнародній стабільності: монограф. / Абрамов В.І., Запорожець Т.В., Марутян Р.Р. та ін.; за заг. ред. Л.М. Шипілової Київ НАДУ, 2018. 232 с.

123. Михайлюк Я. Б. Теоретичні засади надання адміністративних послуг у країнах Європейського Союзу та України. *Адміністративне право і процес*. 2015. № 2. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-12-2015/item/451-teoretychnizasady-nadannya-administratyvnyh-poslug-u-krayinah-yevropeyskogo-soyuzu>.

124. Михайлюк Я.Б. Загальна характеристика суб'єктів правовідносин із надання адміністративних послуг у країнах ЄС та Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*. 2015. Вип. 4. Т. 2. С. 120–124.

125. Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

126. Міністерство енергетики України: офіційний сайт. URL: <https://mев.gov.ua/>

127. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України: офіційний сайт. URL: <https://minre.gov.ua/>

128. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України: офіційний сайт. URL: <https://msp.gov.ua/>

129. Міністерство закордонних справ України: офіційний сайт. URL: <https://mfa.gov.ua/>

130. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України: офіційний сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/>

131. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України: офіційний сайт. URL: <https://mсір.gov.ua/>

132. Міністерство молоді та спорту України: офіційний сайт. URL: <https://mms.gov.ua/>

133. Міністерство оборони України: офіційний сайт. URL: <https://www.mil.gov.ua/>
134. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт. URL: <https://mon.gov.ua/>
135. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua/uk>
136. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/hto-mi-e.html>
137. Міністерство соціальної політики України. Державний стандарт соціальної послуги натуральної допомоги. Проект. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/520/>
138. Міністерство соціальної політики України: офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
139. Міністерство у справах ветеранів України: офіційний сайт. URL: <https://mva.gov.ua/>
140. Міністерство фінансів України: офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>
141. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
142. Міністерство юстиції України: офіційний сайт. URL: <https://minjust.gov.ua/>
143. Місюра В.Я. Методологічні засади аналізу соціально орієнтованої сервісної політики держави. *Вісник НАДУ*. 2015. № 4. С.12-17.
144. Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні : монографія / О. М. Петрос та ін.; за заг. ред. О. М. Петрос, Л. І. Федулової. Київ : НАДУ, 2020. 552 с.
145. Моніторинг центрів надання адміністративних послуг у розрізі регіонів України: офіційний сайт Мінекономрозвитку, 18.07.2016. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&tag=81867d5b-6cc9-423c-898b-8964e92a48e3&title=Administrativno-teritorianiOdinitsiUkraini>.

146. Наконечний В.В. Нормативно-правове забезпечення щодо адміністративної послуги в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51). С. 125-132.

147. Національна соціальна сервісна служба України: офіційний сайт. URL: <https://nssu.gov.ua/socialni-poslugi>

148. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління. Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 44. С. 53-63.

149. Обушна Н.І. Інституціональні аспекти розвитку публічного аудиту в умовах модернізації публічного управління в Україні: проблеми теорії та практики: Монографія. Київ : Вид-во “Каравела”, 2017. 470 с.

150. Обушна Н.І. Новий публічний менеджмент як сучасна модель регулювання суспільних процесів. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. Вип. 2. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf).

151. Обушна Н.І. Управління проектами в публічній сфері: теоретикопрактичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 1 (31). С. 137–148. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-137-148](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-137-148).

152. Обушна Н.І., Корчак Н.М., Гура В.Л. Публічне фінансування та публічний аудит: теоретико-інституціональний аспект : монографія. Київ: Вид-во «Каравелла», 2024. 288 с.

153. Основні пріоритети реформування житлово-комунального господарства України на сучасному етапі. URL: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/juli/26.htm>.

154. Офіційний сайт Агентства адміністративного розвитку – VERVA. URL: <http://www.verva.se/>

155. Паламарчук Т.П. Сутність децентралізації та її роль у процесі реформування системи органів державної влади. *Економіка та держава. Серія: “Державне управління”*. 2020. №3 (15). С. 94-98.

156. Панькова З.Л. Аналіз проблем надання адміністративних послуг у сфері економіки та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми держави і права*.

2016. С. 131-136.

157. Пархоменко-Куцевіл О. Запровадження цифровізації у процес забезпечення якості публічних послуг. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 2(30). С. 235-245. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-235-245](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-235-245).

158. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретичні аспекти забезпечення якості публічних послуг: світовий та національний досвід. *Наукові перспективи*. 2023. № 9(39). С. 168-178. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-168-178](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-168-178).

159. Пасальський М. Концепція публічного управління у сучасній юридичній науці. *Юридична Україна*. 2015. № 7-8.

160. Піляй А.М. Стан розвитку публічно-сервісної держави в країнах ЄС у розрізі адміністративної реформи в Україні та угоди про Асоціацією між Україною і ЄС. *Право. Людина. Довкілля*. 2019. Т.10. № 4. С. 143-151.

161. Пірч К., Кітка Дж. ISO 9001:2000: Нова якість. Eagle Group USA, Inc. Центр наукових досліджень (м. Бердянськ). URL: <http://center.berdyansk.net/2002iso/iso/Iso90012000.htm>.

162. Письмаченко Л.М. Державне управління у галузі житлового і комунального господарства: проблеми та шляхи їх рішення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 10. С. 34-39.

163. Плющ В.І. Державна послуга як різновид функцій органів виконавчої влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 2. С. 41-48.

164. Повний перелік ЦНАПів в Україні: Офіційний сайт Держгеокадастру. 19.01.2021. URL: <https://land.gov.ua/icat/tsnapy/>

165. Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 2. С. 13-20. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wpcontent/uploads/2013/11/2012-2-4.pdf>.

166. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

167. Про акредитацію органів з оцінки відповідності : Закон України від 17.05.2001 р. № 2407-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2407-14#Text>.

168. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва: Закон України від 21.04.2011 р. № 3263-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17#Text>.

169. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 03.11.2020 р. № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.

170. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо покращення керованості та адміністрування соціальної підтримки сімей та демографічної політики: Проект Закону від 23.05.2023 р. № 9318. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41962>.

171. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція) : Закон України від 12.02.2015 р. № 191-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19#Text>.

172. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» щодо проведення електронної реєстрації : Закон України від 19.10.2010 р. № 2609-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2609-17#Text>.

173. Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2022 р. № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2022-%D0%BF#Text>.

174. Про внесення змін до Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів від 31.08.2016 р. № 565. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2016-%D0%BF#Text>.

175. Про внесення змін до Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів від 22.09.2016 р. №

652. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-2016-%D0%BF#Text>.

176. Про внесення змін до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.10.2017 р. №782-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/782-2017-%D1%80#Text>.

177. Про внесення зміни до пункту 10 Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «Відновлення»: постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2023 р. № 487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487-2023-%D0%BF#Text>.

178. Про внутрішнє та зовнішнє становище України: Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. Офіційний сайт НІСД. 29.12.2022. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/poslannya-prezydenta-ukrayiny/analitychna-dopovid-do-shchorichnoho-poslannya-1>.

179. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 01.07.2004 р. № 1952-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

180. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.

181. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади : Указ Президента України від 01.08.2002 р. № 683/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683/2002#Text>.

182. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 р. № 2806-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>.

183. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

184. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 р. № 852-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15#Text>.

185. Про електронні довірчі підписи : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

186. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

187. Про Єдину інформаційно-аналітичну систему управління соціальною підтримкою населення України (E-SOCIAL) : постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2019 р. № 676. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/676-2019-%D0%BF#Text>.

188. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 09.11.2017 р. № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.

189. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text>.

190. Про затвердження критеріїв діяльності надавачів соціальних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-2020-%D0%BF#Text>.

191. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 р. № 66. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text>.

192. Про затвердження переліку груп власних надходжень бюджетних установ, вимог щодо їх утворення та напрямів використання : постанова Кабінету Міністрів України від 17.05.2002 р. № 659. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/659-2002-%D0%BF#Text>.

193. Про затвердження Переліку соціальних послуг, що надаються особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати: Наказ Міністерства соціальної політики України від 03.09.2012 р. № 537. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1614-12#Text>.

194. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2007 р. № 494-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2007-%D1%80#Text>.

195. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 р. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF#Text>.

196. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF#Text>.

197. Про затвердження Порядку визначення виконавця житлово-комунальних послуг у житловому фонді : Наказ Держжитлокомунгоспу від 25.04.2005 р. № 60. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-05#Text>.

198. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 р. № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#n9>.

199. Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб: постанова Кабінету Міністрів України від 19.03.2022 р. № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2022-%D0%BF#Text>.

200. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації з використанням електронної публічної послуги «Відновлення»: постанова Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#n59>.

201. Про затвердження Порядку підготовки та перепідготовки фізичних осіб, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 430. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2020-%D0%BF#Text>.

202. Про затвердження Порядку розгляду скарг у сфері державної реєстрації : постанова Кабінету Міністрів України від 25.12.2015 р. № 1128. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2015-%D0%BF#Text>.

203. Про затвердження Порядку установлення диференційованої плати за надання соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 429. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2020-%D0%BF#Text>.

204. Про затвердження Правил утримання жилих будинків та прибудинкових територій : Наказ Держжитлокомунгоспу від 17.05.2005 р. № 76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0927-05#Text>.

205. Про затвердження Примірного переліку послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій та послуг з ремонту приміщень, будинків, споруд : Наказ Держжитлокомунгоспу від 10.08.2004 р. № 150. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1046-04#Text>.

206. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 р. № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>.

207. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text>.

208. Про затвердження Типового положення про будинок-інтернат для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю : постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2020 р. № 772. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-2020-%D0%BF#Text>.

209. Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 29.05.2013 р. № 379. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2013-%D0%BF#Text>.

210. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р.№ 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

211. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг : Указ Президента України від 03.07.2009 р. № 508/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text>.

212. Про заходи щодо впорядкування адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2009 р. № 737. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF#Text>.

213. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні : Указ Президента України від 31.07.2000 р. № 928/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text>.

214. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд : постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 р. № 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF#Text>.

215. Про зовнішнє та внутрішнє становище України в 2016 році : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/poslanya_new-cc2e3.pdf.

216. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

217. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

218. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 01.06.2000 р. № 1775-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14/ed20000601#Text>.

219. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

220. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 11.12.2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

221. Про нотаріат : Закон України від 02.09.1993 р. № 3425-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12_46.

222. Про оподаткування прибутку підприємств : Закон України від 28.12.1994 р. № 334/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

223. Про організацію надання соціальних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Text>.

224. Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України від 09.01.2007 р. № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>.

225. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19.05.2011 р. № 3392-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text>.

226. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій : Указ Президента України від 20.10.2005 р. № 1497/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005#Text>.

227. Про питну воду та питне водопостачання: Закон України від 10.01.2002 р. № 2918-III/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14/ed20120812#Text>.

228. Про порядок використання коштів, отриманих органами державної влади від надання ними послуг відповідно до законодавства, та її розміри : постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2001 р. № 702. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702-2001-%D0%BF#Text>.

229. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 04.01.2002 р. № 3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>.

230. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.

231. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 06.10.2005 р. № 2961-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>.

232. Про реалізацію експериментального проекту щодо оформлення паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон громадянам України, які перебувають за межами України: постанова Кабінету Міністрів України від 10.06.2022 р. № 678. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/678-2022-%D0%BF#Text.

233. Про рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні : постанова Верховної Ради України від 01.12.2005 р. № 3175-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3175-15#Text>.

234. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.

235. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю : Закон України від 21.06.2001 р. № 2558-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text>.

236. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 20.12.1991 р. № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.

237. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

238. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.10.2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.

239. Про теплопостачання : Закон України від 02.06.2005 р. № 2633-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>.

240. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг на сучасному етапі реформування системи надання адміністративних послуг в Україні: аналітична записка. Офіційний сайт НІСД. 03.11.2016. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/2373/>

241. Прокоп П. Досвід впровадження міжнародної системи управління якістю ISO 9001:2000 на муніципальні послуги у Бердянську. *Вісник НАДУ*. 2004. № 1. С. 282-289.

242. Пропозиції Програми «U-LAED з Європою» щодо державної політики у сфері адміністративних послуг. *U-LEAD*. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Zvedeni-polisi-zapysky-Final.pdf>.

243. Пропозиції Програми «U-LEAD з Європою» щодо державної політики із загальних питань створення та діяльності центрів надання адміністративних послуг. *U-LEAD*. 20.11.2019. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/U-LEAD-_polisi-zapyska_zagalni-pytannya-TSNAP_-20.11.2019.pdf.

244. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика: монографія / за заг. ред. Н. В. Васильєвої, О. І. Васильєвої. Київ: НАДУ, 2018. 303 с.

245. ПФУ пропонують передати функції щодо призначення виплат вагітним та допомоги на дітей. *Дебет-кредит*. 24.05.2023. URL: <https://news.dtkr.ua/labor/social-protection/83712-pfu-proponuiut-peredati-funkciyi-shhodo-priznacennia-viplat-vagitnim-ta-dopomogi-na-ditei>.

246. Рачинський А. П. Імплементация теорій маркетингу у розвиток сервісноорієнтованого публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 7-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/02>.

247. Рачинський А. П. Концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні: сутність понять. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 19. С. 188-193. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.188>.

248. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. Т. 2, № 36. С. 553-567. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>.

249. Рачинський А.П. Соціальна відповідальність як ключовий елемент управління соціальними проєктами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.1>.

250. Реєстр ЦНАП станом на 20.11.2025. URL: <https://guide.diiia.gov.ua/asc/>

251. Результати моніторингу мережі Центрів: Дія? Платформа центрів. 22.09.2024. URL: <https://center.diiia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2>.

252. Репецька М. О. Зарубіжний досвід функціонування системи електронних адміністративних послуг та його впровадження в Україні. *Наше право*. 2014. № 5. С. 175-181.

253. Рефаги І. «Зламають, вкрадуть, переоформлять на себе». За що критикують українські цифрові паспорти. *Фокус*. 02.04.2021. URL: <https://focus.ua/technologies/478945-vzломayut-ukradut-pereoformyat-na-sebya-za-chto-kritikuyut-ukrainskie-cifrovye-pasporta>.

254. Сиволапенко Т.Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави : *Молодий вчений*. 2018. № 2(24). С. 355-357.

255. Система реєстрації місця проживання в Україні: її вплив на реалізацію прав та життєвих інтересів людини. Результати соціологічного дослідження. Київ : Аналітичний центр CEDOS, 2018. 100 с.

256. Слободенюк Т. О. Розвиток публічно-приватного партнерства у сфері надання публічних послуг як чинник підвищення національної резиліентності. Національна стійкість (резиліентність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 838 с. С. 807-811. URL: <https://nung.edu.ua/department/kafedra-publichnoho-upravlinnya-ta-administruvannya/konferentsiyi>.

257. Слободенюк Т.О. Актуальні проблеми функціонування моделі публічно-сервісної держави в Україні. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика*: Матеріали VIII науково-практичної конференції (м. Дніпро, 8 грудня 2016 р). Дніпро, 2016. С.119-122.

258. Слободенюк Т.О. Досвід надання адміністративних послуг у Швеції, Фінляндії, Нідерландах та Великобританії. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 травн. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 37–40.

259. Слободенюк Т.О. Європейський досвід впровадження в Україні моделі сервісної держави. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 256-261. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.38>

260. Слободенюк Т.О. Інноваційні підходи до надання публічних послуг. *Стійкість та розвиток: публічне управління та інновації*: Міжнародний форум. (Львів, 5 берез. 2025 р.). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2025. С. 168-170.

261. Слободенюк Т.О. Концепція сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління в Україні. *Відкритий діалог «Добре багаторівневе демократичне врядування в Україні»* : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 5 груд. 2023 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 92-94. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2085/files/852d7225-6846-4f21-9cc5-b3a9e6b3f424.pdf>.

262. Слободенюк Т.О. Методична основа та організаційна структура публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31(70). № 6. 2020. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.6/13>.

263. Слободенюк Т.О. Модель організації надання житлово- комунальних

послуг у рамках європейської концепції сервісної держави. *Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи* : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 108-109. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2112/files/6598623b-90b4-4f0e-a02a-33621cdb7e61.pdf>.

264. Слободенюк Т.О. Новації у наданні адміністративних послуг в м. Києві, зумовлені російсько-українською війною. *Конституційний вимір українського цивілізаційного вибору* : матеріали IV-го Конгресу парламентаристів до Дня Конституції України (Київ, 28 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2023. С. 67-69. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/da0ed2fb-3d14-439a-9939-f48ea7aefb34.pdf>.

265. Слободенюк Т.О. Нові тенденції удосконалення надання публічних послуг в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Т. 8. № 3. С. 75-83. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.75-83](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.75-83).

266. Слободенюк Т.О. Організаційна структура публічно-сервісної діяльності держави. *Прийняття управлінських рішень в індетермінованих умовах: проблеми, сучасні методи, технології забезпечення ефективності*: Матеріали науково-методологічного семінару молодих вчених НАДУ при Президентові України (Київ, 22 січня 2018 р.) / Під заг. ред. проф. С.К. Хаджирадієвої. Миколаїв : Ємельянова Т.В., 2018. С. 95-98.

267. Слободенюк Т.О. Перспективна модель публічно-сервісної держави в Україні. *Інвестиції: практика і досвід. Державне управління*. 2024. № 18. С. 155-160. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.155>.

268. Слободенюк Т.О. Посилення соціальної стійкості України шляхом інтеграції сервісного підходу у сферу соціального захисту. *Виклики національній безпеці України: соціальний вимір*: матеріали круглого столу

(Київ, 11 листоп. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Г. П. Ситника, Н. Г. Клименко. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2025. С. 107-109.

269. Слободенюк Т.О. Сервісна модель організації надання соціальних послуг. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікаційний аспект*: матеріали Міжнар. круглого столу (Київ, 18-21 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 203-204.

270. Слободенюк Т.О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31(70). № 5. С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/07>.

271. Слободенюк Т.О. Сучасна організаційна практика надання публічних послуг : *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» (Київ, 25 листоп. 2020 р.) / за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петрос, І. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2020. С. 120-124.

272. Слободенюк Т.О. Удосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.19>

273. Слободенюк Т.О. Цифровізація публічних послуг в умовах воєнного стану. *Виклики формування нового світового порядку та шляхи реагування на них: економічний вимір*: матеріали круглого столу (Київ, 29 лист. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Г. П. Ситника. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С. 156-159.

274. Слухай С. В. Фінанси стаціонарних установ: потреба в реформуванні. *Соціальна політика і соціальна робота*. 2007. №1 (36). С. 64- 77.

275. Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. *Державне управління:*

удосконалення та розвиток. 2013. № 1. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=derzhavne-upravlinnya-udoskonalennyata-rozvytok&s=ua&z=898>.

276. Соломко Ю. Нормативно-правове забезпечення розбудови сервісно-орієнтованої держави за допомогою електронного урядування. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 3 (52). Ч. 1. С. 168-175.

277. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості. Київ : НАДУ, 2008. 128 с.

278. Соціальна політика в умовах поглиблення соціальної нерівності в Україні: Монографія / за заг. ред. к.політ.н. Ільчука Л. І., к.соц.н. Давидюк О. О., к.філол.н. Кривобок Ю. В. Херсон: Вид-во «ПП Вишемирський В.С.», 2010. 376 с.

279. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/soczialni-poslgy-v-umovah-vijny-novi-zminy-ta-vyklyky/>

280. Соціологічне дослідження, проведене Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. 24.04.2013. URL: <http://www.dif.org.ua/ua/events/tende-poslug-eksperti.htm>

281. Стандарт ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

282. Стокороса Т.М. Інформація та інформаційне забезпечення : підходи до трактування понять. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.9. С. 296-301.

283. Стрежнева М. В. Структурування політичного простору в Європейському Союзі (багаторівневе управління). *Світова економіка та міжнародні відносини*. 2009. № 12. С.38-49.

284. Таран Є. Електронне урядування як інструмент побудови публічно-сервісної держави в умовах трансформації державної політики національної безпеки. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології,*

права. 2025. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.11>

285. Таран Є. Формування публічно-сервісної держави в умовах геополітичних змін: виклики для органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері національної безпеки. *Держава та регіони*. 2025. № 2. С. 105-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.14>.

286. Таран Є.І., Фостікова В.В. Роль публічних послуг у забезпеченні внутрішньої стійкості держави. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2025. № 6(6). С. 16-23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-291-303](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-291-303).

287. Телицька В.А. Практика надання адміністративних послуг населенню органами влади в Німеччині та Польщі. *Економіка та держава*. 2012. № 6. С. 119-121. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecde_2012_6_34.pdf.

288. Теоретико-методологічні засади формування кадрової безпеки в системі публічного управління : кол. моногр. / [С.О. Борисевич, В.І. Абрамов, В.Ф. Смоляннюк, М.М. Шевченко] ; за ред. С.О. Борисевич. Київ : НАДУ, 2018. 304 с.

289. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. [Г.С. Одінцева, В.Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтюхова та ін.]. К. : Професіонал, 2008. 288 с.

290. Тернушак М. Сучасний стан та перспективи розвитку публічної адміністрації щодо надання адміністративних послуг. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. № 3(19). С. 79-81.

291. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : Софія-А, 2012. 104 с.

292. Тимошук В. Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє. (Про досягнення, проблеми й варіанти рішень, які пропонують експерти). *UPLAN*. Квітень 2022. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/vplyv-viiny-na-sferu-administratyvnykh-posluh-ta-rekomendatsii-na-maibutnie/>

293. Тюріна О.В. Основи права Європейського Союзу: навчальний посібник. Київ, 2012. 100 с.

294. Уряд розглядає питання реалізації у 5 областях пілотних проектів щодо створення центрів надання соціальних послуг «Прозорий офіс». *Урядовий портал*. 02.08.2018. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249226267&cat_id+244276429.

295. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики. Київ, 2013. С. 41-61.

296. Хожило І., Ковтун В.В. Внутрішньо переміщені особи у фокусі публічноуправлінської діяльності: аналіз понять та категорій в умовах збройного конфлікту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.3>.

297. Хожило І.І. Соціально-сервісний характер публічноуправлінської діяльності як умова євроінтеграції України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 5(35). С. 531-540. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5\(35\)-531-540](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-531-540).

298. Хожило І.І., Липовська Н.А. Публічний контроль як правова форма взаємодії органів влади з громадськістю. *Держава та регіони. серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3 (81). С. 104-109. DOI: [10.32782/1813-3401.2023.3.16](https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.16).

299. Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. Офіційний сайт. URL: <http://www.cnar.if.ua/zaginf>.

300. Циганов О. Г. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. № 1. С. 185-190. URL: http://vjhr.sk/archive/2018_1/part_2/31.pdf

301. Циганов О.Г. Адміністративні послуги у сфері правоохоронної

діяльності України: дис. ... д.ю.н.: 12.00.07. Київ, 2018. 556 с.

302. Циганов О.Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 111-114.

303. Чернеженко О. М. Місцеве самоврядування в Україні та державах-учасниках ЄС: конституційне регулювання й організаційні моделі: монографія / за заг. ред. проф. В. Л. Федоренка. Київ: Видавництво: Ліра К., 2018. 380 с.

304. Шамрай Н.С. Організація надання публічних послуг у містах з районним поділом : дис.... наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 279 с.

305. Шаров Ю. П., Сухінін Д. В. Муніципальні послуги: шлях до високої якості : монографія. Мелітополь : Видавн. будинок ММД, 2008. 136 с.

306. Шаров Ю., Чикаленко І. Європейські стандарти публічного управління : проєкція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 4. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10syppmr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf).

307. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління : теорія та практика*. 2010. Вип.1. С. 5-9.

308. Шаров Ю.П., Чикаренко І.А., Маматова Т.В. Розробка підходів і механізмів забезпечення якості муніципальної управлінської діяльності : наук. розробка. Київ: НАДУ, 2008. 60 с.

309. Шпекторенко, І., Хожило, І., Хожило, М. Соціальне управління: структура, основи методології практичної діяльності. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(2). С. 92-97. DOI: <https://doi.org/10.15421/152429>.

310. Штефан О. Досвід зарубіжних країн у сфері підвищення якості публічних послуг. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України* : матеріали 5-ої регіон. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 15 трав. 2008 р.). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2008. 308 с.

311. Щербаківська Л. М. Якісне надання державних послуг як функція

держави. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. № 2. С. 370-376.

312. Aakvaag G. C. Institutional Change in Norway: The Importance of the Public Sphere. *Institutional Change in the Public Sphere: Views on the Nordic Model* / ed. by F. Engelstad, H. Larsen, J. Rogstad, K. Steen-Johnsen. Warsaw , Berlin: De Gruyter Open, 2017. P. 71–97.

313. Behn R.D. *Rethinking Democratic Accountability*. Washington : Brookings 2001. 26 p.

314. *Best Value Performance Indicators 2002/2003/Department for Transport, Local Government and the Regions*. London, DTLR, 2002. 116 p.

315. *Central Government Communication Policy / Norwegian Ministry of Government Administration and Reform*. URL : https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/informasjospolitikk/statkopol_eng.pdf.

316. *E-Government Development Index*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overviewx>.

317. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere*, 1989.

318. ICMPD (Internacional Centre for Migration Policy Development. URL: www.icmpd.org.

319. Ingebritsen Ch. *Scandinavia in World Politics*. Rowman & Littlefield Publishers, Maryland, 2006. 128 p.

320. Klages, Helmut (Hrsg.) *Aufbau eines Monitoringssystems „Effizienz und Effektivität“ Berliner Bürgerämter*. Abschlussbericht Speyerer Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung. Speyer, 2006. 582 s.

321. Laloux F. *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.

322. Lyall C., Papaioannou T., Smith J. *The Limits to Governance: The Challenge of Policy-making for the New Life Sciences*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2009. 284 p.

323. Massey A. *Managing the Public Sector: A Comparative Analysis of the United Kingdom and the United States*. Edward Elgar, Aldershot, Yants, 1993.

324. Niven P. R. *Balanced Scorecard. Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results*. Hoboken, New Jersey, 2006. 339 p.

325. Oleksandr Karpenko, Tetiana Zaporozhets, Mariia Tsedik, Nataliia Vasiuk & Anton Osmak. Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. *European Review*, 2023. 2023.33 DOI: <https://doi.org/10.1017/S1062798723000522>.

326. *Organizing the Central State Administration : Policies & Instruments*. Sigma Papers. 2007. № 43. URL : <http://dx.doi.org/10.1787/5km160q2n27c-en>.

327. Osborne D. and Gabler T. *Reinventing Government: Government the Entrepreneurial Spirit and Transforming the Public Sector*, Ringwood: Penguin Books, 1993.

328. Peters T. and Waterman R. *In Search of Excellence*. HarperCollins. 2012. 400 p.

329. *Public Services Ombudsmen : A Consultation Paper № 196*. The Law Commission. London : TSO, 2010. s. 79.

330. Seerden R. *Administrative Law of the European Union, its Member States and the United States*. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=5i0O2bJJY3wC&pg=PA5&dq=&hl=uk&sa=X&ei=XrkwVYnv=onepage&q>.

331. Slobodeniuk T. Current problems of service state model functioning in Ukraine. *German International Journal of Modern Science*. 2021. № 19. C. 56-62. DOI: 10.24412/2701-8369-2021-19-2-56-62

332. Slobodeniuk T. Modernisation of the national system of administrative services in Ukraine, caused by the Russian-Ukrainian war. *Development Management*. 2023. Vol. 22 , № 4 . P. 8-15. DOI: 10.57111/devt/4.2023.08.

333. Wirth Klaus. Vom Bürgerbüro zum Bürgerservice. *Forum Public Management*. 2011. № 2. P. 12-15. URL: [hΣp://kdz.eu](http://kdz.eu).

ДОДАТКИ

Додаток А

Адміністративні послуги, які надають ЦОВВ
(за даними офіційних сайтів станом на 2024 рік)

1. Міністерство економіки України надає 37 видів адміністративних послуг (здійснення оцінки економічної ефективності інвестиційних пропозицій та проєктів, їх державну реєстрацію; видача ліцензій, свідоцтв, патентів тощо [125];

2. Міністерство внутрішніх справ України:

а) Державна прикордонна служба надає 6 різновидів адміністративних послуг (надання адміністративної послуги щодо дозволу на геологічні, дорожні та інші дослідження, гідротехнічні, землевпорядні, меліоративні і інші роботи, пов'язані із зміною водного режиму прикордонних річок, озер та інших водойм, відео-, кіно- та фотознімання місцевості, туристичні подорожі і стрибки з усіх видів парашутів у межах прикордонної смуги) [41];

б) Державна служба України з надзвичайних ситуацій (10 різновидів адміністративних послуг) [49];

в) Державна міграційна служба України (оформлення та видача внутрішніх ID-паспортів і паспортів зразка 1994 р. громадянам України, їх обмін та поновлення (4 послуги); набуття та поновлення громадянства України (11 послуг); видача паспортів громадянам України для виїзду за кордон та оформлення паспортів для виїзду громадян України для постійного проживання (2 послуги); 8 імміграційних послуг; надання статусу біженця або додаткового захисту – всього 26 послуг [39];

г) Головний сервісний центр МВС України надає 12 адміністративних послуг, зокрема: довідка про відсутність судимості; посвідчення водія; реєстрація та експлуатація транспортного засобу; виготовлення та видача номерних знаків; мобільні сервісні центри, які працюють у віддалених

населених пунктах і надають 5 попередніх послуги; погодження конструкцій транспортних засобів; надання витягу з ЄДР; транспортних засобів та порядок доступу до НАІС (Національна автоматизована інформаційна система; інформація для юридичних осіб; перевезення небезпечних вантажів та технічний контроль тощо [23];

3. Міністерство енергетики України надає 4 види платних адміністративних послуг (видача, переоформлення ліцензій на торгівлю рідким паливом з біомаси і біогазу (крім біоетанолу), а також їх переоформлення та видача їх дублікатів) [126];

4. Міністерство закордонних справ України надає консульські послуги громадянам України у країні перебування консульства, спрямовані на захист їх прав та інтересів [129];

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України надавало 16 видів адміністративних послуг (видача дозволів: на викид забруднюючих речовин; на провадження діяльності, яка впливає на штучну зміну якості атмосфери; на ввезення та застосування незареєстрованих пестицидів і агрохімікатів; проведення робіт на землях водного фонду; добування тварин, занесених до Червоної книги України; спеціальне використання диких тварин; імпорт та експорт зразків дикої флори і фауни та пересувні виставки; транзитне переміщення не зареєстрованих в Україні генетично модифікованих організмів; державної апробації генетично модифікованих організмів у відкритій системі; а також: внесення організації до Переліку установ, організацій, яким надається право на розробку документів, що обґрунтовують обсяги викидів суб'єктів підприємницької діяльності; проведення державної реєстрації (перереєстрації) пестицидів і агрохімікатів; видача сертифіката екологічного аудитора та продовження його терміну; висновок державної екологічної експертизи; затвердження ліміту на використання природних ресурсів) [130];

5. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України надає 43 види адміністративних послуг (видача 18 видів дозволів на різноманітні перевезення; видача ліцензій, їх копій та дублікатів, на право

надання ліцензійних транспортних послуг; реєстрація річкових і морських суден; видача свідоцтва про мінімальний склад екіпажу тощо), а також їм передано надання послуги з Професійної атестації відповідальних виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, внаслідок якого надається або відмовляється у наданні кваліфікаційного сертифікату [136];

6. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України надає 12 адміністративних послуг: у сферах охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей (видача свідоцтв, дозволів і відповідна реєстрація; реєстрації статутів (положень) релігійних організацій [131];

7. Міністерство молоді та спорту України надає 4 адміністративні послуги (надання статусу закладам фізичної культури та спорту і категорій спортивним школам) [132];

Міністерство оборони України надає такі види публічного сервісу:

- реєструє військові частини як суб'єкти господарської діяльності;
- реєструє і здійснює допуск державних повітряних суден і літальних апаратів, підтримання їх льотної придатності, випробування та прийняття в експлуатацію їх нових типів, призначених для використання у державній авіації;
- реєстрація та допуск аеродромів і злітно- посадкових майданчиків для державної авіації;
- допуск авіаційного персоналу державної авіації до виконання польотів та їх забезпечення;
- встановлює статус учасників бойових дій;
- разом із Міністерством охорони здоров'я визначає порядок проведення державної акредитації та ліцензування закладів охорони здоров'я Міністерства оборони України [133];

8. Міністерство освіти і науки України здійснює [134]:

- *ліцензування*: ліцензування видів освітньої діяльності і контроль за дотриманням закладами освіти ліцензійних умов; ведення ліцензійного реєстру

закладів освітньої діяльності;

- *формування акредитаційних комісій та проведення ними акредитаційних експертиз* закладів освіти;

- *надання грифів* (реквізит, який підтверджує юридичний статус та легітимність державної системи документального забезпечення управління) і ведення їх реєстрів щодо методологічного забезпечення проведення 11 видів у системі дошкільної освіти, 20 видів у системі початкової школи, 30 видів у системі основної школи, 21 вид у системі освіти осіб з особливими потребами, 3 види у системі позашкільної освіти та виховної роботи, а також у системі професійно-технічної освіти, інформатизації навчальних закладів, інноваційної діяльності та дослідно- експериментальної роботи;

- *надання свідоцтв* і ведення їх реєстрів на засоби навчання і обладнання;

- *нострифікація* (процедура визнання іноземних документів про освіту);

- *апостіль* (штамп на іноземних документах про освіту, який свідчить про легалізацію їх в Україні на підставі Гаагської конвенції від 05.10.1961 р. без системи нострифікації (до неї належать 118 держав) [21];

9. Міністерство охорони здоров'я України надає 17 адміністративних послуг щодо видачі, переоформлення та анулювання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики; акредитації закладу охорони здоров'я, банків пуповинної крові та інших тканин і клітин людини; видачі листа-повідомлення щодо можливості ввезення на митну територію України незареєстрованих лікарських засобів; з декларування зміни оптово-відпускних цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення, що закуповуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, ведення відповідного реєстру; видачі спеціального дозволу на заняття народною медициною [135];

10. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України через систему території сервісної зони на КППВ для осіб, які проживають на тимчасово-окупованій території, надає 8 видів адміністративних послуг (державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень (8 послуг), юридичних осіб і ФОПів (21 послуга), місця проживання фізичних осіб

(3 послуги), у сфері пенсійного забезпечення (5 послуг), послуги соціального характеру (субсидії, різні види матеріальної допомоги, компенсації, дозволи на опікунство та піклування, укладання цивільних договорів, забезпечення санаторно-курортного лікування, встановлення статусу особи, визнання інвалідності тощо – 33 послуги), паспортні послуги (7 послуг), для водіїв (3 послуги), для батьків новонародженої дитини (9 послуг) [127];

11. Міністерство соціальної політики України надає 39 адміністративних послуг у сфері соціального захисту населення, зокрема надання субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг; надання пільг та допомоги соціально вразливим громадянам; їх соціального обслуговування і призначення опікунів та піклувальників, з фіксацією їх функціональних прав; компенсаційні виплати; видача направлень до реабілітаційних установ, будинків-інтернатів, медико-санітарних експертиз; видача різноманітних посвідчень соціально вразливим громадянам; встановлення статусу ветерана, учасника, інваліда війни (у співпраці з Міністерством у справах ветеранів України) і дітям-інвалідам [138];

12. Міністерство у справах ветеранів України надає публічні послуги у п'яти напрямках:

1 – надання статусів (учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, статусу сім'ї загиблих, добровольця УБД та Пам'ятка Захисникам України);

2 – лікування та реабілітація;

3 – житло та земля (забезпечення житлом і земельними ділянками, пільги з житлово- комунальних послуг, безоплатний капітальний ремонт житла);

4 – соціальна та професійна адаптація (зокрема пільги на навчання);

5 – пільги та знижки (зокрема пільги на проїзд та пільги членам сім'ї) [139];

13. Міністерство фінансів України надає 7 видів адміністративних послуг, які за змістом поділяються:

а) *видача дозволів* (на використання складського приміщення, резервуара,

майданчика як складу тимчасового зберігання; дозвіл (погодження) на вивезення (ввезення) за межі (у межі) митної території України дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, їх брухту і відходів як давальницької сировини);

б) *видача свідоцтв* (про сплату єдиного податку, що видається суб'єкту підприємницької діяльності – фізичній особі; про реєстрацію сільськогосподарського підприємства як суб'єкта спеціального режиму оподаткування податком на додану вартість тощо);

в) *видача ліцензій* (на провадження митної брокерської діяльності, на провадження господарської діяльності з виготовлення бланків цінних паперів, документів суворої звітності, видача копії ліцензії на провадження господарської діяльності з випуску та проведення лотерей);

г) *реєстрація з веденням реєстрів* (ведення Державним гемологічним центром України реєстру власних і торговельних назв дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння і декоративного каміння з родовищ України; реєстрація сільськогосподарського підприємства як суб'єкта спеціального режиму оподаткування податком на додану вартість тощо) [140];

14. Міністерство цифрової трансформації України організувати через цифровий додаток «Дія» публічні послуги органів державної влади онлайн (зокрема у найближчу перспективу: відкриття ФОП; через систему «eМалютко» зареєструвати народження дитини і отримати свідоцтво про її народження та отримати 9 інших державних послуг, потрібних для народженої дитини; послуги від мережі ЦНАП; допомога по безробіттю; накладання електронного підпису на документах тощо) [141];

15. Міністерство юстиції України надає 8 видів адміністративних послуг:

а) видача, переоформлення, анулювання свідоцтва про право на здійснення діяльності арбітражного керуючого (4 послуги);

б) через систему органів РАЦСу надають 8 послуг з реєстрації цивільного стану громадян України на внесення змін у реєстраційні документи;

- в) 4 послуги щодо видачі свідоцтв про право на заняття нотаріальною діяльністю;
- г) послуга про присвоєння кваліфікації судового експерта;
- д) 8 послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяження;
- є) послуга щодо надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, ФОП та громадських організацій;
- ж) реєстрація юридичних осіб, ФОП та громадських організацій;
- з) реєстрації статутів територіальних громад, юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців [142];

16. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України надає послуги з сертифікації продукції в оборонно-промисловому комплексі; погодження норм питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів для промислових підприємств; затвердження статутів підприємств ВПК та космічної сфери [128];

17. Державна податкова служба України надає адміністративні послуги з видачі ліцензій на 13 видів виробництва товарів, 6 на право оптової торгівлі деякими видами товарів, 13 видач додатків чи дублікатів на право оптової торгівлі деякими видами товарів, 19 на переоформлення ліцензій відповідного виду торгівлі, 19 на анулювання ліцензій і 7 стосовно видачі відповідних довідок, [40];

18. Державна митна служба України надає адміністративні послуги, що забезпечують такі види діяльності, контроль за провадженням яких здійснюється митними органами: надання дозволів а) на здійснення митної брокерської діяльності юридичним особам і внесення їх до єдиного реєстру; б) відкриття та експлуатація митного складу; в) відкриття та експлуатація складу тимчасового зберігання; г) відкриття та експлуатація митної зони комерційного або сервісного типу; д) відкриття та експлуатація магазину безмитної торгівлі [38];

19. Державна архівна служба України надає адміністративні послуги щодо видачі дозволу на виготовлення документів страхового фонду, виробництво технічних засобів оброблення інформації і технологічного оснащення, що має відповідати вимогам технічного захисту інформації з обмеженим доступом, а вся архівна система надає 17 видів платних послуг [35];

20. Державна авіаційна служба України надає адміністративні послуги (14): надання та реєстрація знаків повітряним суднам; реєстрація, перереєстрація, виключення з реєстрації цивільних повітряних суден; надання адреси повітряного судна; сертифікація персоналу з технічного обслуговування повітряних суден; видача сертифікату льотної придатності повітряних суден та їх перегляд; видача дозволів на виконання польотів; допуск до експлуатації ПС аматорської конструкції; видача дозволів на бортові радіостанції, сертифікату щодо шуму на місцевості та експортного сертифікату льотної придатності [34];

21. Державна казначейська служба України надає електронні довірчі послуги (9): створення, перевірка та підтвердження кваліфікованого електронного підпису чи печатки; формування, перевірка та підтвердження кваліфікованого сертифікату електронного підпису чи печатки і кваліфікованої електронної позначки часу [37];

22. Державна інспекція архітектури та містобудування України надає адміністративні послуги (6) щодо видачі дозволів на виконання будівельних робіт, повідомлення про внесення змін до них, відмовляє у видачі таких дозволів, анулює дозволи на виконання будівельних робіт; приймає в установленому порядку в експлуатацію закінчені будівництвом об'єкти (приймає рішення про реєстрацію (повернення) декларацій про готовність об'єктів до експлуатації, внесення змін до них та скасування їх реєстрації, видачу сертифікатів або відмову у їх видачі) [36];

23. Державна служба геології та надр України надає 12 адміністративних послуг: видача сертифікату екологічного аудиту; надання без проведення аукціону спеціального дозволу на користування надрами, створення геологічних територій і об'єктів, що мають важливе наукове, культурне,

санітарно-оздоровче значення (наукові полігони, геологічні заповідники, заказники, пам'ятки природи, лікувальні, оздоровчі заклади, з метою будівництва та експлуатації підземних споруд, зокрема для підземного зберігання нафти, газу та інших речовин і матеріалів, захоронення шкідливих речовин та відходів виробництва, скидання стічних вод; надання спеціального дозволу на користування надрами за результатами продажу на аукціоні; переоформлення цих дозволів; продовження строку дії спеціального дозволу і чинності сертифіката екологічного аудитора [43];

24. Державна служба експортного контролю України надає такі адміністративні послуги: видача свідоцтв про державну атестацію СВФЕК (Система внутрішньофірмового експортного контролю), міжнародного імпортного сертифікату, дозвіл на експорт/імпорт, висновок про транзит та тимчасове ввезення/вивезення товарів військового призначення і подвійного використання; видача посвідчення про реєстрацію суб'єкта здійснення міжнародних передач товарів; видача висновку на проведення переговорів, які пов'язані з укладенням зовнішньоекономічних договорів (контрактів) щодо здійснення експорту товарів, на поставки яких до відповідної іноземної держави встановлено, виходячи з міжнародних зобов'язань України, часткове ембарго [44];

25. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру надає 34 адміністративні послуги через ЦНАП: реєстрація земельної ділянки з виданням витягу з Державного земельного кадастру; внесення до ДЗК відомостей (та їх змін) про земельну ділянку; надання відомостей з викопіювання з кадастрової карти і іншої картографічної документації; надання інформації про суб'єкта речового права у ДЗК та довідки про осіб, які отримали доступ до неї; внесення до ДЗК відомостей про межі частини земельної ділянки, на яку поширюються права суборенди, сервітуту, з видачею витягу; державна реєстрація обмежень у використанні земель з видачею витягу; видача: довідки про наявність та розмір земельної ділянки (паю) і відомостей у ДЗК про одержання у власність земельної ділянки у межах норм безоплатної

приватизації і її цільового призначення; видача витягу щодо відомостей про межі Державного кордону; витягу з технічної документації про нормативну грошову оцінку земельної ділянки; про погодження документації із землеустрою; рішень про передачу, припинення права власності на земельну ділянку; дозволу на зняття та перенесення ґрунтового покриву; висновку щодо меж географічного місця, з яким пов'язані особливі властивості і якості; дублікати кваліфікаційного сертифіката сертифікованого інженера-землевпорядника; проведення експертиз земельпорядної документації тощо [51];

26. Державна регуляторна служба України надає адміністративні послуги у питанні роз'яснення положень законодавства щодо державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності [42];

27. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками надає 31 адміністративну послугу: видачі висновку про відповідність медичного імунобіологічного препарату вимогам державних і міжнародних стандартів та про якість ввезених лікарських засобів; видачі і переоформлення, ліквідації: свідоцтв про атестацію лабораторій з контролю якості та безпеки лікарських засобів; ліцензій на право провадження господарської діяльності у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів; дозволу і ліцензії на право ввезення на територію України, вивезення з території України або транзит через територію України наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів і провадження господарської діяльності з імпорту лікарських засобів; сертифіката відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики і сертифіката лікарського засобу; звуження чи розширення провадження виду господарської діяльності з виробництва лікарських засобів тощо [48];

28. Державна служба України з безпеки на транспорті надає 11 адміністративних послуг: видача дозволів на міжнародні регулярні, міжнародні спеціальні регулярні перевезення пасажирів, перевезення вантажів у

міжнародному сполученні, ліцензій на право провадження цих видів діяльності, видачу і анулювання свідоцтв на атестацію автостанцій тощо [46];

29. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів надає 25 адміністративних послуг: видача, зупинення, відновлення, переоформлення та анулювання ліцензій на провадження господарської діяльності з ветеринарної практики, виробництва ветеринарних препаратів; видача експлуатаційного дозволу для провадження діяльності на потужностях з переробки неїстівних продуктів тваринного походження, виробництвом або зберіганням харчових продуктів тваринного походження; видача ветеринарної довідки при переміщенні у межах адміністративного району, фітосанітарного сертифіката або фітосанітарного сертифіката на реекспорт партії вантажу, карантинного сертифіката на партію вантажу, висновку державної санітарно-епідеміологічної експертизи тощо [50];

30. Державна служба України з питань праці надає адміністративні послуги шляхом надання безоплатних дозволів, їх переоформлення та анулювання на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки [52];

31. Державна служба фінансового моніторингу України надає послуги щодо надання методологічної, методичної та іншої допомоги суб'єктам первинного фінансового моніторингу у сфері запобігання і протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансового тероризму [53];

32. Національна соціальна сервісна служба України здійснює надання соціальних послуг та провадження соціальної роботи [147]. Соціальні послуги поділяються на:

1) прості соціальні послуги – не передбачають надання постійної або систематичної комплексної допомоги (інформування, консультування, посередництво, надання притулку, представництво інтересів тощо);

2) комплексні соціальні послуги – передбачають узгоджені дії фахівців з надання постійної або систематичної комплексної допомоги (догляд,

виховання, спільне проживання, соціальний супровід, кризове втручання, підтримане проживання, соціальна адаптація, соціальна інтеграція та реінтеграція громадян тощо);

3) комплексні спеціальні соціальні послуги – надаються певній категорії отримувачів соціальних послуг (ВІЛ-інфікованим особам, особам із залежністю від психотропних речовин, особам, які постраждали від торгівлі людьми, біженцям, особам із психічними розладами та іншим);

4) допоміжні соціальні послуги – надаються у вигляді натуральної допомоги (продукти харчування, предмети і засоби особистої гігієни, санітарно-гігієнічні засоби для прибирання, засоби догляду, одяг, взуття та інші предмети першої необхідності, організація харчування, забезпечення паливом тощо) та технічних послуг (транспортні послуги, переклад жестовою мовою тощо).

Визначено 24 види соціальних послуг: догляд дома, денний і стаціонарний; підтримане проживання; паліативний чи хоспісний догляд; соціальний супровід сімей, у яких виховуються діти-сироти і діти, позбавлені батьківського піклування; соціальної адаптації, інтеграції та реінтеграції; соціальної і соціально-психологічної реабілітації; надання притулку; кризове та екстрене втручання; соціальний супровід, консультування; посередництво та представництво інтересів; соціальна профілактика; послуга фізичного супроводу осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору; переклад жестовою мовою; натуральна допомога; догляд і виховання дітей в умовах, наближених до сімейних; супровід під час інклюзивного навчання; тимчасовий відпочинок для батьків або осіб, які їх замінюють, що здійснюють догляд за дітьми з інвалідністю;

33. Державна служба морського та річкового транспорту України надає 4 види адміністративних послуг:

1. Державний судновий реєстр України (реєстрація, перереєстрація, виключення або тимчасове виключення судна з реєстру; свідоцтво про

мінімальний склад екіпажу судна; присвоєння або зміна назви судна; видача дублікатів реєстраційних документів судна; заміна на безстрокове свідоцтва на право плавання);

2. Ліцензування (видачі, переоформлення, анулювання ліцензії на право провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів річковим, морським транспортом; розширення чи звуження цих видів діяльності);

3. Посвідчення судноводія особи моряка;

4. Оформлення кваліфікаційних документів (членів екіпажу) [45];

34. Державна служба України з етнополітики та свободи совісті здійснює реєстраційні послуги (реєстрація створення релігійної організації та її статуту; видача рішення про їх припинення; погодження можливості зайняття проповідницькою чи іншою канонічною діяльністю, виконання релігійних обрядів тощо) та погоджує канонічну діяльність іноземних громадян [47].

Додаток Б

Угода між органами управління соціального захисту населення з підприємствами, організаціями та особами, які надають соціальні послуги

УГОДА	
про взаємодію між _____ радою та управлінням соціального захисту населення _____ в сфері надання послуг із соціальної підтримки населення	
_____ «___» _____ 20___ року	
_____ рада (надалі — Громада) в особі _____ голови _____, що діє на підставі статуту та законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», з однієї сторони, та управління соціального захисту населення _____ (надалі — Управління) в особі _____ (посада) _____ (П.І.Б.)	
що діє на підставі Положення (надалі — Сторони) з другої сторони, з метою забезпечення належних організаційно-правових умов соціального захисту населення громади, реалізації державної соціальної політики щодо надання послуг із соціальної підтримки мешканцям громади, реалізації наказу Міністерства соціальної політики України від 21 червня 2017 року № 1030 «Про деякі питання діяльності об'єднаної територіальної громади щодо надання послуг із соціальної підтримки населенню» Сторони домовилися про таке:	
1. МЕТА УГОДИ	
Метою Угоди є організація та забезпечення співпраці в напрямку якісного виконання Сторонами Угоди завдань у сфері надання послуг із соціальної підтримки населення, а саме щодо:	
— державної соціальної допомоги;	
— компенсацій, грошових виплат;	

6.5. Угода укладається українською мовою у двох автентичних примірниках, які мають однаково юридичну силу, по одному примірнику для кожної із сторін.

7. РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

_____ рада

Управління праці та соціального захисту населення _____

Місцезнаходження:

_____ голова:
_____ П. І. Б.

М. П.

Місцезнаходження:

_____ посада
_____ П. І. Б.

М. П.

- пільг, субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг;
- придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива;
- інших соціальних виплат, передбачених законодавством України.

2. ПРЕДМЕТ УГОДИ

- 2.1. Забезпечення соціального захисту мешканцям громади.
- 2.2. Взаємодія між Сторонами з виконання та дотримання вимог законодавства та нормативно-правових актів у сфері соціального захисту.
- 2.3. Забезпечення рівного партнерства та співробітництва в реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення.

3. ПРИНЦИПИ СПІВПРАЦІ

- 3.1. Під час взаємодії Сторони забезпечують:
 - конфіденційність щодо інформації, яку отримано у процесі співпраці;
 - передачу інформації, матеріалів, що використовуються та одержані в процесі організації надання послуг із соціальної підтримки населення, третім особам така передача здійснюється тільки у виключних випадках, передбачених законодавством та за письмовою згодою Сторін.
- 3.2. Сторони оперативної і комплексно, керуючись нормативно-правовими актами у сфері надання послуг із соціальної підтримки населення, використовують можливості і засоби при виконанні взаємопов'язаних завдань у межах своєї компетенції, наданих їм прав та обов'язків, взаємно і своєчасно обмінюються інформацією з питань співпраці.
- 3.3. Усі розбіжності, що виникають у процесі співпраці, вирішуються Сторонами у робочому порядку, шляхом переговорів та домовленостей, з урахуванням інтересів Сторін, що не суперечать чинному законодавству і меті цієї Угоди.

4. ВЗАЄМОДІЯ СТОРІН

- 4.1. Взаємодія Сторін полягає у спільному, якісному, відповідальному вирішенню питань у межах компетенції та повноважень.
- 4.2. Надання Управлінням інформаційної допомоги з питань надання послуг із соціальної підтримки населення.
- 4.3. Періодичний обмін електронними реєстрами осіб, що отримують послуги із соціальної підтримки, які формуються із врахуванням вимог забезпечення персональних даних громадян, у термін і у форматі, визначених законодавством та нормативно-правовими актами.
- 4.4. Організації безпосереднього прийому громадян уповноваженим підрозділом/особою Громади, прийом-передача та опрацювання документів на надання послуг із соціальної підтримки населення згідно з переліком послуг (додаток 1).
- 4.5. Створення Громадою умов для налагодження та здійснення електронного обміну результатів розгляду прийнятих рішень та узагальнених переліків.
- 4.6. Співпраця в частині надання соціальних послуг в межах компетенції.
- 4.7. Делегування Управлінням повноважень на виконання бюджетних програм, що забезпечують надання послуг із соціальної підтримки населення, передбачених державним та місцевим бюджетами, та заходів Програми соціального захисту населення _____.
- 4.8. Забезпечення Управлінням контролю якості надання соціальних послуг громадянам похилого віку, інвалідам, дітям-інвалідам, хворим, які не здатні до самообслуговування і потребують сторонньої допомоги.
- 4.9. У разі виникнення додаткових зобов'язань Сторони після проведення переговорів приймають узгоджене рішення, що визначається додатковою угодою.

5. СТРОК ДІЇ УГОДИ

- 5.1. Угода набуває чинності з моменту її підписання і діє до укладення нової або розірвання.
- 5.2. Угода може бути розірвана за ініціативою однієї із Сторін за письмовим повідомленням іншої Сторони не пізніше ніж за 30 календарних днів до передбачуваної дати розірвання Угоди.
- 5.3. До розірвання Угоди її положення діють неухильно та до повного виконання зобов'язань Сторонами на момент закінчення терміну щодо розірвання Угоди.

6. ІНШІ УМОВИ

- 6.1. Сторони під час виконання Угоди дотримуються чинного законодавства України та несуть відповідальність за взаємними зобов'язаннями до повного виконання Угоди.
- 6.2. Зміни та доповнення до цієї Угоди можуть бути внесені за взаємною згодою Сторін, що оформлюються додатковою Угодою.
- 6.3. Сторони зобов'язуються негайно, без зволікань інформувати одна одну про обставини, які мають значення при виконанні цієї Угоди.
- 6.4. Сторони звільняються від виконання зобов'язань у разі виникнення форс-мажорних обставин, що визнаються такими чинним законодавством України.

Додаток В

Державне підприємство «Документ»

Державне підприємство «Документ» засновано на державній власності і входить до сфери управління Державної міграційної служби України

ДП «Документ» утворено 11 серпня 2003 р. з підпорядкуванням Міністерству внутрішніх справ України, а згодом розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 червня 2011 р. № 538-р передано до сфери управління Державної міграційної служби України (ДМС).

Структура ДП «Документ» складається з головного офісу та його 27 регіональних підрозділів. Чисельність працівників становить понад 700 осіб, з яких до 60 відсотків – фахівці віком до 28 років.

Відповідно до Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» та розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 р. № 931-р «Про визначення адміністратора Єдиного державного демографічного реєстру» забезпечуються функції адміністратора Єдиного державного демографічного реєстру, зокрема здійснення заходів з інформаційного, технічного і програмно-технологічного забезпечення функціонування цієї електронної інформаційно-телекомунікаційної системи.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо документів, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус, спрямованих на лібералізацію Європейським Союзом візового режиму для України» поряд з територіальними органами і підрозділами ДМС та центрами надання адміністративних послуг забезпечується прийом заяв-анкет на оформлення паспортів громадян України з безконтактним електронним носієм та видачі цих документів.

Організація роботи по обслуговуванню за європейськими стандартами суб'єктів звернення:

Підтримка та розширення мережі центрів обслуговування громадян «Паспортний сервіс» із використанням сучасних інформаційних систем, електронною чергою, відеоспостереженням, платіжними та банківськими терміналами, що виключає отримання від суб'єктів звернення готівки, облаштування приміщень сучасними меблями та безкоштовним Wi-Fi, надання комплексних сервісних послуг, зокрема підготовка пакету необхідних документів, надання можливості в одному місці проставлення апостилю, оформлення страхового продукту, отримання довідки про наявність чи відсутність судимості, використання офіційного перекладу інше; запровадження нових сервісів, зокрема застосування мобільних комплексів для задоволення потреб щодо отримання послуг за місцем проживання/перебування, включаючи осіб з фізичними вадами та обмежених у пересуванні.

Секторальна діяльність:

Розробка програмних продуктів та оновлення програмного забезпечення підсистем Єдиної інформаційно-аналітичної системи управління міграційними процесами; на замовлення ДМС України розробка, запровадження, тиражування, реалізація стандартного та індивідуального програмного забезпечення. Участь у реалізації заходів по переводу паперових обліків міграційної служби в електронний формат; відповідно до статті 4 Закону України «Про захист персональних даних», забезпечення електронної обробки персональних даних суб'єктів звернення.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31(70). № 5. С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/07>.
2. Слободенюк Т. О. Методична основа та організаційна структура публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31(70). № 6. 2020. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.6/13>.
3. Slobodeniuk, T. O. (2021). New trends in improving public service delivery in Ukraine. Scientific. *Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 8(3), 75-83. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(3\).2021.75-83](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.75-83). <https://economics-msu.com.ua/en/journals/tom-8-3-2021>.
4. Слободенюк Т. О. Європейський досвід впровадження в Україні моделі сервісної держави. *Право та державне управління.* 2021. № 1. С. 256-261. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.38>.
5. Slobodeniuk T. Modernisation of the national system of administrative services in Ukraine, caused by the Russian-Ukrainian war. *Development Management.* 2023. Vol. 22, № 4. P. 8-15. DOI: 10.57111/devt/4.2023.08. <https://devma.com.ua/uk/journals/t-21-4-2023>.
6. Слободенюк Т. О. Удосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.19>
7. Слободенюк Т. О. Перспективна модель публічно-сервісної держави в Україні. *Інвестиції: практика і досвід.* Державне управління. 2024. № 18. С.

155-160. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.155>.

8. Слободенюк Т. О. Генезис правових засад формування моделі публічно-сервісної держави в Україні. *Державне будівництво*. 2025. № 2. С. 155-160. <https://periodicals.karazin.ua>.

Статті в іноземних виданнях:

9. Slobodeniuk T. Current problems of service state model functioning in Ukraine. *German International Journal of Modern Science*. 2020. № 19. С. 56-62. DOI: 10.24412/2701-8369-2021-19-2-56-62. URL: <https://dizzw.com/en/%e2%84%9619-october-2021>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Слободенюк Т. О. Досвід надання адміністративних послуг у Швеції, Фінляндії, Нідерландах та Великобританії. Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матеріали щоріч. Всеукр. наук.- практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 травн. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 37-40.

11. Слободенюк Т. О. Організаційно-правові засади сервісної діяльності в Україні. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 07-08 вер. 2018 р. Київ : НАДУ, 2018. С. 414-418.

12. Слободенюк Т. О. Сучасна організаційна практика надання публічних послуг : Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі : Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» (Київ, 25 листоп. 2020 р.) / за заг. ред. А. Савкова, М. Білинської, О. Петроє, І. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2020. С. 120-124.

13. Слободенюк Т. О. Новації у наданні адміністративних послуг в м. Києві, зумовлені російсько-українською війною. Конституційний вимір українського цивілізаційного вибору: матеріали IV-го Конгресу парламентаристів до Дня Конституції України (Київ, 28 черв. 2023 р.) / за заг.

ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 67-69. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/da0ed2fb-3d14-439a-9939-f48ea7aefb34.pdf>.

14. Слободенюк Т. О. Концепція сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління в Україні. Відкритий діалог «Добре багаторівневе демократичне врядування в Україні» : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 5 груд. 2023 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 92-94. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2085/files/852d7225-6846-4f21-9cc5-b3a9e6b3f424.pdf>.

15. Слободенюк Т. О. Модель організації надання житлово-комунальних послуг у рамках європейської концепції сервісної держави. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 108-109. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2112/files/6598623b-90b4-4f0e-a02a-33621cdb7e61.pdf>.

16. Слободенюк Т. О. Сервісна модель організації надання соціальних послуг. Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 203-204. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>.

17. Слободенюк Т. О. Цифровізація публічних послуг в умовах воєнного стану. Виклики формування нового світового порядку та шляхи реагування на них: економічний вимір: матеріали круглого столу (Київ, 29 лист. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Г. П. Ситника. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С. 156-159. URL:

<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2144/files/e5a3658d-2063-47d5-9fe2-2bac8e64ec9a.pdf>.

18. Слободенюк Т. О. Інноваційні підходи до надання публічних послуг. Стійкість та розвиток: публічне управління та інновації: Міжнародний форум. (Львів, 5 берез. 2025 р.). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2025. С. 168-170. URL: <https://lpnu.ua/events/mizhнародnyi-forum-stiikist-ta-rozvytok-publichne-upravlinnia-ta-innovatsii>.

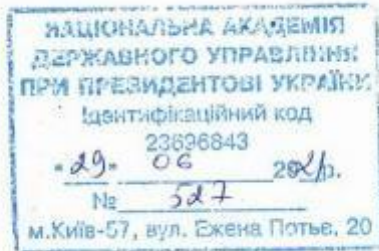
19. Слободенюк Т. О. Цифровізація соціальних послуг в Україні. Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 6 трав. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 124-125. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2202/files/cc01cdf1-6c15-449b-bbb7-6977e3de8663.pdf>.

20. Слободенюк Т. О. Посилення соціальної стійкості України шляхом інтеграції сервісного підходу у сферу соціального захисту. Виклики національній безпеці України: соціальний вимір: матеріали круглого столу (Київ, 11 листоп. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Г. П. Ситника, Н. Г. Клименко. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2025. С. 107-109. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2265/files/8cc73909-8398-473e-b500-e6a4d545fbea.pdf>.

21. Слободенюк Т. О. Розвиток публічно-приватного партнерства у сфері надання публічних послуг як чинник підвищення національної резиліентності. Національна стійкість (резиліентність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення : матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 838 с. С. 807-811. URL: <https://nung.edu.ua/department/kafedra-publichnoho-upravlinnya-ta-administruvannya/konferentsiyi>.

Додаток Д

Довідка про участь у науково-дослідній роботі



ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана СЛОБОДЕНЬОКУ Тимуру Олеговичу з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних робіт за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування” (державний реєстраційний номер 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України, а саме:

- у 2019, 2020 та 2021 роках – виконавець на громадських засадах (накази: від 14 березня 2019 року № 143-ос “Про призначення виконавців науково-дослідних робіт”; від 28 лютого 2020 року № 133-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”; від 15 березня 2021 року № 182-ос “Про залучення до виконання науково-дослідних робіт”) науково-дослідної роботи “Входження України до Європейського та Євроатлантичного просторів як гарантія забезпечення національної безпеки”, державний реєстраційний номер 0119U101583.

Керівник науково-дослідної роботи,
к.ю.н.

Юрій МЕЛЬНИК

Т.в.о. директора Інституту
експертно-аналітичних
та наукових досліджень
к.держ.упр., доцент

Наталія КЛИМЕНКО



Додаток Є

Акти та довідки про впровадження результатів дослідження

ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор

ДП «Документ»

Володимир ШВАЧКО



10.03 2021 р.

АКТ

від 10.03.2021 № 56

впровадження в практичну діяльність Є результатів дисертаційного дослідження на тему «Організаційно-правові засади впровадження досвіду країн ЄС у сервісній діяльності України» аспіранта кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою Національної академії державного управління при Президентові України Слободенюка Т.О. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Комісія у складі Никитенко Тетяна начальник юридичного відділу ДП «Документ» – голова комісії, Харченко Ленора головний бухгалтер, Гаркавенко Тетяна начальник відділу роботи з персоналом, склали цей акт про те, що матеріали дисертаційного дослідження на тему «Організаційно-правові засади впровадження досвіду країн ЄС у сервісній діяльності України» аспіранта кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою Національної академії державного управління при Президентові України Слободенюка Т.О.

на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» були впроваджені в практичну діяльність Державного підприємства «Документ» при розробці відомчих нормативно-правових актів щодо якості обслуговування громадян в питаннях оформлення закордонного паспорту, ID-карток, документів на виїзне оформлення, посвідки на тимчасове та постійне проживання, послуг щодо проставлення апостилю тощо.

Начальник юридичного відділу

Тетяна НИКИТЕНКО

Головний бухгалтер

Ленора ХАРЧЕНКО

Начальник відділу роботи
з персоналом

Тетяна ГАРКАВЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Начальник управління – адміністратор
управління (Центру) надання
адміністративних послуг Оболонської
районної в місті Києві державної адміністрації

Лілія БОРЩУЛЯК



_____ 2021 р.

від 14.04.2021 № 74

впровадження в практичну діяльність результатів дисертаційного дослідження на тему «Організаційно-правові засади впровадження досвіду країн ЄС у сервісній діяльності України» аспіранта кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою Національної академії державного управління при Президентові України Слободенюка Т.О. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Комісія у складі Симоненко Юлії Михайлівни - заступника начальника управління-начальника відділу - адміністратора відділу прийому суб'єктів звернень управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації – голова комісії; Прокопової Валентини Валеріївни – заступника начальника управління-начальника відділу – адміністратора відділу видачі готових документів, організації контролю та діловодства (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації; Овчіннікової Ірини Анатоліївни - заступника начальника відділу - адміністратора відділу прийому суб'єктів звернень управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації, склали цей акт про те, що матеріали дисертаційного

дослідження на тему «Організаційно-правові засади впровадження досвіду країн ЄС у сервісній діяльності України» аспіранта кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою Національної академії державного управління при Президентіві України Слободенюка Т.О. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» були впроваджені в практичну діяльність управління (Центру) надання адміністративних послуг (ЦНАП) Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації у процесі розробки відомчих нормативно-правових актів щодо якості обслуговування громадян з питань: надання послуг категорії «громадянство», надання послуг категорії «комунальне господарство», надання послуг категорії «житлові питання», надання послуг категорії «охорона природних ресурсів», надання послуг категорії «захист прав дитини» тощо.

Заступник начальника управління-начальник
відділу - адміністратор відділу прийому
суб'єктів звернень управління (Центру)
надання адміністративних послуг Оболонської
районної в місті Києві державної адміністрації

 Юлія СИМОНЕНКО

Заступник начальника управління – начальник
відділу – адміністратор відділу видачі готових
документів, організації контролю та діловодства
управління (Центру) надання адміністративних
послуг Оболонської районної в м. Києві
державної адміністрації

 Валентина ПРОКОПОВА

Заступник начальника відділу –
адміністратор відділу прийому суб'єктів
звернень управління (Центру) надання
адміністративних послуг Оболонської районної
в місті Києві державної адміністрації

 Ірина ОВЧІННІКОВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Генеральний директор
Комунального підприємства
Київської обласної ради
«ГОТОВО»
(КП КОР «ГОТОВО»)**

Анастасія КУЗМИЦЬКА



2021 р.

АКТ

від 11.05.21 № 81

впровадження в практичну діяльність результатів дисертаційного дослідження на тему «Організаційно-правові засади впровадження досвіду країн ЄС у сервісній діяльності України» аспіранта кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою Національної академії державного управління при Президентові України Слободенюка Т.О. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Комісія у складі: ГЛУЩЕНКО Катерини – юриста КП КОР «ГОТОВО» - голови комісії, МАРКЕВИЧ Марини – начальника відділу по роботі з клієнтами КП КОР «ГОТОВО», АМОШІ Яни – старшого адміністратора відділу по роботі з клієнтами КП КОР «ГОТОВО», склали цей акт про те, що матеріали

дисертаційного дослідження на тему «Організаційно-правові засади впровадження досвіду країн ЄС у сервісній діяльності України» аспіранта кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою Національної академії державного управління при Президентові України Слободенюка Тимура на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» були впроваджені в практичну діяльність Комунального підприємства Київської обласної ради «ГОТОВО» (КП КОР «ГОТОВО») при розробці відомчих нормативно-правових актів щодо якості обслуговування громадян в питаннях страхування, консультаційних послуг, письмового нотаріального перекладу, апостилювання документів, проведення заходів тощо.

Юрист КП КОР «ГОТОВО»



Катерина ГЛУЩЕНКО

**Начальник відділу по роботі
з клієнтами КП КОР «ГОТОВО»**



Марина МАРКЕВИЧ

**Старший адміністратор
відділу по роботі з клієнтами
КП КОР «ГОТОВО»**



Яна АМОША



**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

**ЦЕНТР АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

вул. Прорізна, 15, м. Київ, 01601, тел. (044) 278-36-44,
E-mail: center@center.gov.ua, сайт: www.center.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 26548304

від 20. 11 2015 р. № 96/0/94-25 На № _____ від _____ 20__ р..

Д О В І Д К А
про впровадження результатів
дисертаційного дослідження
Слободенюка Тимура Олеговича

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка Слободенюка Тимура Олеговича на тему «Удосконалення публічно-сервісної діяльності в контексті європейського досвіду для України» на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування» були використані у діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, зокрема щодо дослідження досвіду впровадження публічно-сервісної діяльності у країнах Європейського Союзу та визначення завдань, які ставить перед системою публічних органів влади України його адаптація та впровадження у практичну діяльність надавачів публічних послуг.

Директор
Центру адаптації державної служби
до стандартів Європейського Союзу,
к.держ.упр, доцент



Миріана КАНАВЕЦЬ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор Навчально-наукового інституту
публічного управління та державної служби
Київського національного
університету імені Тараса Шевченка
доктор філософських наук



Лариса КОМАХА

5 грудня 2025 р.

АКТ

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Т.О. Слободенюка на тему «Удосконалення публічно-сервісної
діяльності держави в контексті європейського досвіду для України»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань
28 «Публічне управління та адміністрування»**

Комісія у складі:

Голова – Ситник Григорій Петрович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри глобальної та національної безпеки.

Члени комісії:

Клименко Наталія Григорівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки;

Запорожець Тетяна Володимирівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки.

Цим Актом засвідчує, що матеріали та результати дисертаційного дослідження Слободенюка Тимура Олеговича на тему «Удосконалення публічно-сервісної діяльності в контексті європейського досвіду для України», зокрема, узагальнені автором підходи щодо:

– оцінки можливостей використання зарубіжного досвіду щодо формування в Україні механізмів функціонування публічно-сервісної держави;

– обґрунтування комплексного механізму функціонування сервісної держави в Україні у сфері надання публічних послуг;

– обґрунтування напрямів удосконалення надання адміністративних послуг в Україні на основі узагальнення досвіду європейських країн;

– систематизації положень та ідей, що містяться в наукових працях зарубіжних і вітчизняних дослідників з проблем розбудови та вдосконалення сервісної функції держави у сфері надання публічних послуг; проблем розроблення, реалізації, оцінювання і корекції політики у сфері надання публічних послуг; структури комплексного механізму функціонування публічно-сервісної держави в Україні та тенденцій її організаційно-структурної реалізації

були використані у навчальному процесі під час викладання дисципліни «Державне регулювання господарської діяльності в контексті забезпечення національної безпеки» ОПП «Стратегічний менеджмент у сфері національної безпеки» за спеціальністю 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)».

Голова комісії



Григорій СИТНИК

Члени комісії:



Наталія КЛИМЕНКО



Тетяна ЗАПОРОЖЕЦЬ

« 5 » травня 2025 р.