

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

КОСТІКОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

**Механізми управління якістю надання
адміністративних послуг
в Ладизинській територіальній громаді**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.н. з держ. упр., доцент Юлія ВОРОНІНА

Запоріжжя, 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Менеджмент»



Г.В. ОТИНА

(підпис) (ініціали та прізвище)

«10» лютого 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування



С. Р. ПЛОТНІЧЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

«10» лютого 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
 здобувача вищої освіти

Костікової Наталії Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:
«Механізми управління якістю надання адміністративних послуг в
Ладизинській територіальній громаді»
 науковий керівник роботи к.н. з.держ.упр., доцент Вороніна Юлія Євгенівна
 затверджені наказом ректора університету від 21 жовтня 2024 року №495-3
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи __4 лютого 2024 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:
дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних
досліджень під час виробничої (переддипломної) практики
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - ✓ Теоретично-правові засади публічного управління наданням
адміністративних послуг населенню
 - ✓ Організаційно-правова характеристика та аналіз діяльності
Лідизинської Тг та центру надання адміністративних послуг Ладизинської
міської Тг Вінницької області

✓ Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 22 жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	04.11.2024	виконано
2	Розділ 1 Теоретично-правові засади публічного управління наданням адміністративних послуг населенню	29.11.2024	виконано
3	Розділ 2 Організаційно-правова характеристика та аналіз діяльності Ліджинської Тг та центру надання адміністративних послуг Ліджинської міської Тг Вінницької області	30.12.2024	виконано
4	Розділ 3 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні	31.01.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	04.02.2025	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	10.02.2025	виконано

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Наталія КОСТИКОВА

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи



(підпис)

Юлія ВОРОНІНА

(ініціали та прізвище)

Члени комісії:

1.  Ганна ОРТИНА., д.н.здерж.упр, професор
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)
2.  Наталія ГОРБОВА, к.п.н., доцент
3.  Людмила ЄФІМЕНКО к.н.з держ.упр., доцент
4.  Юлія ВОРОНІНА к.н.з держ.упр., доцент

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування



Світлана ПЛОТНІЧЕНКО

10 ЛЮТОГО 2025 Р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	
1.1 Визначення адміністративних послуг	7
1.2 Характеристика адміністративної послуги як елемента публічного управління	11
1.3 Класифікація адміністративних послуг (за типом, формою надання, рівнем органів, що їх надають)	19
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛАДИЖИНСЬКОЇ ТГ ТА ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЛАДИЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТГ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	
2.1 Організаційна характеристика Ладизинської територіальної громади ...	27
2.2 Аналіз діяльності та проблем Центру надання адміністративних послуг Ладизинської міської територіальної громади Вінницької області	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	
3.1 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні на прикладі зарубіжного досвіду	65
3.2 Пропозиції щодо удосконалення діяльності Центру надання адміністративних послуг Ладизинської територіальної громади Вінницької області	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Сучасне українське суспільство переживає трансформацію концептуальних уявлень про сутність держави. Якщо раніше її розглядали переважно як механізм реалізації влади, то сьогодні акцент зміщується на створення умов для забезпечення гідного рівня життя громадян. Правова демократична держава спрямована на надання суспільству якісних адміністративних послуг.

Сьогодні Україна здійснює активні кроки в демократизації та спрощенні процесів надання адміністративних послуг шляхом прийняття законодавчих актів, що підтримують децентралізацію в цій сфері. Паралельно триває активний процес децентралізації влади та реформується сфера адміністративних послуг. Метою цих змін є створення максимально зручних умов для надання адміністративних послуг громадянам, забезпечення доступності, швидкості й якості послуг, а також розширення можливостей громадян контролювати діяльність влади.

Актуальність останніх досліджень та наукових праць. Питання державного управління, надання адміністративних послуг на державному та муніципальному рівнях, реформи децентралізації досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: В. Авер'янов, І. Бригілевич, Н. Васильєва, С. Дембіцька, Д. Дзвінчук, Н. Добрянська, В. Захарченко, А. Мельник, Г. Монастирський, Д. Приймаченко, С. Романюк, В. Тимошук, Л. Федулова.

Вдосконалення процесів надання адміністративних послуг у національній системі державного управління потребує пошуку ефективних механізмів модернізації, особливо на муніципальному рівні, з урахуванням європейського досвіду та принципів демократичного суспільства. Зазначене обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета й завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління якістю надання адміністративних послуг.

Необхідність досягнення поставленої мети зумовила визначення та вирішення таких завдань:

- визначити сутність поняття «адміністративна послуга»;
- охарактеризувати адміністративну послугу як елемент публічного управління;
- розглянути та проаналізувати наявні критерії класифікації адміністративних послуг;
- дослідити та визначити організаційно-ресурсний потенціал Ладизинської територіальної громади Гайсинського району Вінницької області щодо забезпечення сталого розвитку громади (економічного, соціального, культурного тощо), в тому числі і надання адміністративних послуг;
- здійснити аналіз діяльності та визначити проблеми Центру надання адміністративних послуг Ладизинської територіальної громади;
- охарактеризувати світові практики надання адміністративних послуг на державному та муніципальному рівнях;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні на прикладі зарубіжного досвіду;
- надати пропозиції щодо удосконалення діяльності Центру надання адміністративних послуг Ладизинської територіальної громади Вінницької області.

Об'єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг в Ладизинській територіальній громаді Гайсинського району Вінницької області.

Предметом дослідження є механізми надання адміністративних послуг та забезпечення їх якості в Ладизинській територіальній громаді.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям даного дослідження стали наукові праці вітчизняних вчених у галузі адміністративного права України, класифікації адміністративних послуг, їх характеристики, досвіду надання в зарубіжних країнах.

Реалізація завдань дослідження здійснювалася шляхом комплексного використання загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу,

синтезу – при дослідженні сутності поняття «адміністративна послуга», характеристики її як елемента публічного управління, формуванні теоретичної бази дослідження; класифікаційно-аналітичного методу – під час систематизації та аналізу класифікацій адміністративних послуг; статистичного аналізу – під час дослідження організаційно-ресурсного потенціалу Ладизинської міської територіальної громади; порівняльного аналізу - для узагальнення зарубіжного досвіду; логічної структуризації, аналізу та узагальнення – для побудови структури дослідження та теоретичного обґрунтування його результатів.

Інформаційно-фактологічною базою дослідження є: закон України «Про адміністративні послуги», нормативні акти Кабінету Міністрів України; матеріали Єдиного державного вебпорталу відкритих даних та Єдиного порталу державних послуг «Дія», нормативні документи Ладизинської міської територіальної громади - стратегія розвитку, річні програми економічного і соціального розвитку, соціально-економічний паспорт громади, аналітичні матеріали, рішення Ладизинської міської ради Гайсинського району Вінницької області та її виконавчого комітету.

Практичне значення одержаних результатів. Основні ідеї та висновки дослідження доведено до конкретних положень та рекомендацій. Вони можуть бути використані у практичній діяльності державними органами управління, органами місцевої влади та самоврядування, центрами надання адміністративних послуг.

Проведені дослідження, висновки, що зроблені за їх результатами, є основою для: подальшого поглибленого наукового вивчення процесу надання адміністративних послуг на державному та муніципальному рівнях; розробки рекомендацій щодо вдосконалення концептуальних положень і заходів з впровадження дієвих механізмів підвищення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Теоретичні висновки і практичні результати, отримані в результаті проведеної наукової роботи обговорювалися на засіданнях кафедри публічного управління, адміністрування та права Таврійського державного

агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного та на Всеукраїнських науково-практичних конференціях («Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу», м. Запоріжжя, 10.12.2024; XI Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти ТДАТУ, 8-12.04.2024).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

1.1 Визначення адміністративних послуг

Адміністративні послуги покликані задовольняти потреби громадян і бізнесу, сприяючи підвищенню їхнього задоволення. Ефективна робота органів

влади у сфері державних послуг, що охоплює ключові аспекти життєдіяльності населення, допомагає значно скоротити загальні витрати на рівні держави.

Хоча тематика надання адміністративних послуг отримала значну увагу з боку науковців, поняття «адміністративна послуга» було недостатньо досліджене. У роботах таких авторів, як В. Авер'янов, К. Афанасьєв, В. Гаращук, Н. Гнидюк, І. Голісніченко, Н. Гончарук, В. Гордєєв, В. Градовий, С. Дембіцька, О. Задихайло, А. Кірмач, І. Коліушко, Є. Легеза, Л. Мілімко, Г. Писаренко, Л. Прокопенко та В. Тимошук, здійснювалися спроби аналізу цього поняття.

Після ухвалення закону України «Про адміністративні послуги» поняття «послуга» привернуло увагу багатьох молодих науковців. Зокрема, А. В. Павленко вивчав поняття та сутність адміністративних послуг, Д. С. Денисюк аналізував їх у контексті діяльності органів внутрішніх справ, а Ю. М. Ільницька досліджувала загальні аспекти визначення цього терміна [61, с. 35].

Інститут адміністративних послуг було запроваджено в рамках Концепції адміністративної реформи, затвердженої Указом Президента України від 22 липня 1998 року. У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від 15 лютого 2006 року, наведено визначення поняття «адміністративна послуга»: «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їхньою заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)». Спроби створити Реєстр адміністративних послуг робилися протягом 2009–2011 років [5, с. 419].

Для вдосконалення роботи адміністративних органів та створення внутрішніх стандартів адміністративних послуг були розроблені Методичні рекомендації щодо їх стандартизації, затверджені наказом Міністерства економіки України від 12 липня 2007 року № 219. Згідно з цими рекомендаціями, Стандарт адміністративної послуги є актом, який видається адміністративним органом на основі нормативно-правових актів, що регламентують порядок

надання послуги. Він містить детальну інформацію про адміністративну послугу, процедуру її надання, умови, а також відповідальних осіб [59, с. 187].

Важливим кроком у розвитку законодавства в сфері адміністративних послуг стало ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 року № 5203-VI. З моменту набуття ним чинності проводяться численні заходи, спрямовані на створення якісної та доступної системи надання таких послуг.

Ст. 1 Закону від 6.09.2012 р. № 5203-VI визначає, що «адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [3, с.137].

Основною ідеєю наведених визначень є те, що послуга розглядається як *результат*. Таким чином, офіційна (законодавча) позиція трактує адміністративну послугу саме як кінцевий результат.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити ще один підхід до визначення поняття «адміністративна послуга», який ґрунтується на категорії «діяльність». Зокрема - О. А. Задихайло в своїх працях визначає «адміністративну послугу» як «публічно-сервісну діяльність адміністративного органу, що спрямована на забезпечення умов для належної реалізації суб'єктивних прав та охоронюваних законом інтересів та/або на виконання визначених законом обов'язків фізичної або юридичної особи, що здійснюється за заявою цих осіб і офіційним результатом якої є адміністративний акт відповідного органу».

І.М. Ільницька «адміністративну послугу вбачає як діяльність суб'єктів владних повноважень, яка своїм результатом має позитивний суспільний ефект, тим самим задовольняючи права та інтереси осіб, що звернулись» [61, с. 37].

В. Гордєєв та В. Градовий у своїй праці «Адміністративні послуги: поняття, сутність та ознаки» під адміністративною послугою розуміють «спрямовану діяльність уповноважених органів державної влади на забезпечення

суб'єктивних прав фізичних і юридичних осіб, яка здійснюється за заявою цих осіб і результатом цієї діяльності є видання адміністративного акту» [62, с. 178].

К. К. Афанасьєв у своїх дослідженнях визначив адміністративні послуги як державні та муніципальні (або публічні) послуги, що надаються уповноваженими суб'єктами, такими як органи виконавчої влади, виконавчі органи місцевого самоврядування та інші, у рамках реалізації їхніх владних повноважень.

Н. Козаченко в статті «Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців з надання адміністративних послуг в Україні» наводить приклад, що: «в «Енциклопедичному словнику з державного управління»

Ю. Шаров дотримується такого визначення адміністративної послуги: «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, довідок, проведення реєстрації тощо). Адміністративна послуга є важливою складовою державних і муніципальних (публічних) послуг» [19, с.197].

Існують також альтернативні погляди науковців щодо визначення поняття «адміністративна послуга».

Так, В. П. Тимошук виділяє з законодавчого визначення кілька ключових характеристик: адміністративна послуга надається виключно за заявою фізичної чи юридичної особи; результатом такої заяви є зміна, набуття чи припинення прав або обов'язків особи; адміністративна послуга є наслідком реалізації владних повноважень суб'єктом, що її надає; її надання здійснюється відповідно до закону; а також особа має суб'єктивне право звертатися із вимогою щодо надання такої послуги [5, с. 421].

Г. М. Писаренко визначає адміністративну послугу як правовідносини, що виникають у процесі публічно-владної діяльності уповноваженого органу на підставі заяви фізичної чи юридичної особи для реалізації їхніх суб'єктивних прав.

У свою чергу, І. Литвиненко трактує адміністративну послугу як правові відносини, що виникають за заявою фізичної або юридичної особи під час реалізації їхніх суб'єктивних прав у межах публічно-владної діяльності адміністративного органу з метою досягнення конкретного результату [61, с.38].

Отже, можна виділити ще один концептуальний підхід до розуміння адміністративної послуги — через категорію «правовідносин». Це пояснюється тим, що як у заявника, так і у суб'єкта, який надає послугу, є свої права та обов'язки. У процесі надання послуги між ними формуються правовідносини.

Наразі сформовано три основні концептуальні підходи до визначення поняття «адміністративна послуга»: 1) як результат; 2) як діяльність; 3) як правовідносини.

Кожен із цих підходів має свої сильні та слабкі сторони. Однак, із прийняттям Закону «Про адміністративні послуги» зростає значення розуміння адміністративної послуги як інституту адміністративного права. У зв'язку з цим адміністративну послугу можна визначити як сукупність нормативно-правових приписів, які за допомогою специфічних юридичних механізмів регулюють відносини, що виникають у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу за заявою фізичної чи юридичної особи з метою реалізації їх суб'єктивних прав та досягнення певного результату.

На нашу думку, адміністративну послугу варто розглядати як правовідносини, що виникають у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу за заявою фізичної чи юридичної особи для реалізації їхніх суб'єктивних прав і досягнення конкретного результату. Крім того, адміністративні послуги можна трактувати як широке поняття, що охоплює прийняття індивідуального адміністративного акту, незалежно від форми його юридичного оформлення чи виконання. У всіх випадках, будь то видача паспорта, реєстрація фізичної особи підприємцем чи призначення державної соціальної допомоги, перш за все, приймається адміністративний акт, який згодом оформлюється у вигляді необхідного особі документа, наприклад, паспорта або свідоцтва.

Різноманітність наукових підходів до визначення поняття «адміністративні послуги» вказує на необхідність розроблення єдиної нормативно-правової моделі. Така модель стане основою для ефективного й належного регулювання процесу надання адміністративних послуг у майбутньому.

1.2 Характеристика адміністративної послуги як елемента публічного управління

Служіння суспільству публічною владою полягає у забезпеченні поваги до людської гідності, ефективному дотриманні законів і виконанні державних функцій у публічній сфері. Адміністративна спроможність публічної адміністрації залежить від політики, яка визнає права і свободи людини найвищою цінністю, визначаючи зміст і напрямок діяльності органів державної влади. На основі цього надання адміністративних послуг виступає ключовим напрямом діяльності публічної адміністрації, адже саме через ці послуги стає можливим забезпечення прав, свобод і законних інтересів приватних осіб.

Загалом слід зауважити, що «адміністративні послуги» як інститут адміністративного права мають потрібну юридичну природу: по-перше, вони є ключовим елементом предмета адміністративного права; по-друге, виступають як різновид публічних послуг; по-третє, служать основним інструментом у функціонуванні публічної адміністрації [3, с.137].

На думку В. Б. Авер'янова: «адміністративні послуги – це основний елемент взаємовідносин держави з людиною. Ними слід розуміти численні обов'язки державних органів щодо виконання різного роду дозвільно-реєстраційних дій за відповідними зверненнями фізичних і юридичних осіб» [1].

Відповідно до ст. 5 Закону України від 06.09.2012 «Про адміністративні послуги»: «виключно законами, які регулюють суспільні відносини щодо надання адміністративних послуг, установлюються:

- ✓ підстави для одержання адміністративної послуги;

- ✓ суб'єкт надання адміністративної послуги та його повноваження щодо надання адміністративної послуги;
- ✓ перелік і вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- ✓ платність або безоплатність надання адміністративної послуги;
- ✓ граничний строк надання адміністративної послуги;
- ✓ перелік підстав для відмови в наданні адміністративної послуги» [28].

Також до адміністративних послуг Законом прирівнюється «надання органом виконавчої влади, іншим державним органом, органом влади Автономної Республіки Крим, органом 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 та/або факт» [4, с. 230].

Варто відзначити, що в ч. 1 ст. 2 Закону України «Про адміністративні послуги» зазначено: «що дія цього акту поширюється на суспільні відносини, пов'язані з наданням адміністративних послуг» [28].

Згідно з ч. 2 ст. 2 дія спеціалізованого Закону не поширюється на відносини щодо:

- ✓ «здійснення державного нагляду (контролю);
- ✓ метрологічного контролю і нагляду;
- ✓ акредитації органів з оцінки відповідності;
- ✓ дізнання, досудового слідства;
- ✓ оперативно-розшукової діяльності;
- ✓ судочинства, виконавчого провадження;
- ✓ нотаріальних дій;
- ✓ виконання покарань;
- ✓ доступу до публічної інформації;
- ✓ застосування законодавства про захист економічної конкуренції;

- ✓ провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею;
- ✓ набуття прав на конкурсних засадах;
- ✓ набуття прав стосовно об'єктів, обмежених у цивільному обігу» [28].

Адміністративні послуги у цих сферах надаються відповідно до спеціальних законів [3, с.138].

Законодавче визначення «адміністративної послуги» дозволяє виокремити такі її основні характеристики:

- 1) адміністративна послуга надається виключно на підставі заяви фізичної чи юридичної особи;
- 2) заява приводить до конкретного результату, пов'язаного з набуттям, зміною або припиненням прав та/або обов'язків особи;
- 3) адміністративна послуга є наслідком реалізації владних повноважень суб'єктом, який надає послугу;
- 4) надання адміністративної послуги здійснюється в межах і на основі закону.

Аналізуючи ці ознаки, можна дійти таких висновків:

- адміністративна послуга надається суб'єктом лише за ініціативою особи, яка потребує такої послуги;

- розгляд заяви суб'єкта звернення призводить до одного з двох результатів:

- 1) ухвалення адміністративного рішення (рішення індивідуальної дії), яке стосується конкретної особи та змінює, створює або припиняє її права та/або обов'язки (наприклад, видача свідоцтва про реєстрацію шлюбу, ліцензії на підприємницьку діяльність чи внесення запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців); 2) укладення адміністративного договору, який також забезпечує зміну, набуття чи припинення прав та/або обов'язків особи;

- адміністративна послуга надається виключно суб'єктом, уповноваженим на надання таких послуг;

- її надання є правом органу державної або місцевої влади;

- повноваження органів публічної адміністрації та процедура надання адміністративних послуг повинні бути чітко визначені законодавством [4, с. 231].

Аналізуючи характеристики адміністративних послуг, можна виділити їх загальні та специфічні риси. Загальні риси притаманні всім адміністративним послугам, тоді як специфічні характерні лише для окремих видів.

До загальних характеристик адміністративних послуг належать:

- наявність публічного (суспільного) інтересу;
- зобов'язання публічної влади забезпечувати надання таких послуг, тобто створювати умови для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи;
- державні гарантії щодо доступності та забезпечення надання адміністративних послуг;
- належне бюджетне фінансування процесу надання адміністративних послуг;
- підстава для надання адміністративної послуги – закон, який встановлює право особи на отримання конкретної послуги та визначає повноваження відповідного адміністративного органу, а також ініціатива особи;
- привід для здійснення юридичних дій – звернення зацікавленої особи;
- уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) – орган чи посадова особа, яка наділена владними повноваженнями відповідно до законодавства;
- відповідальність – посадові чи службові особи несуть відповідальність за невиконання або неналежне виконання обов'язків щодо надання адміністративних послуг;

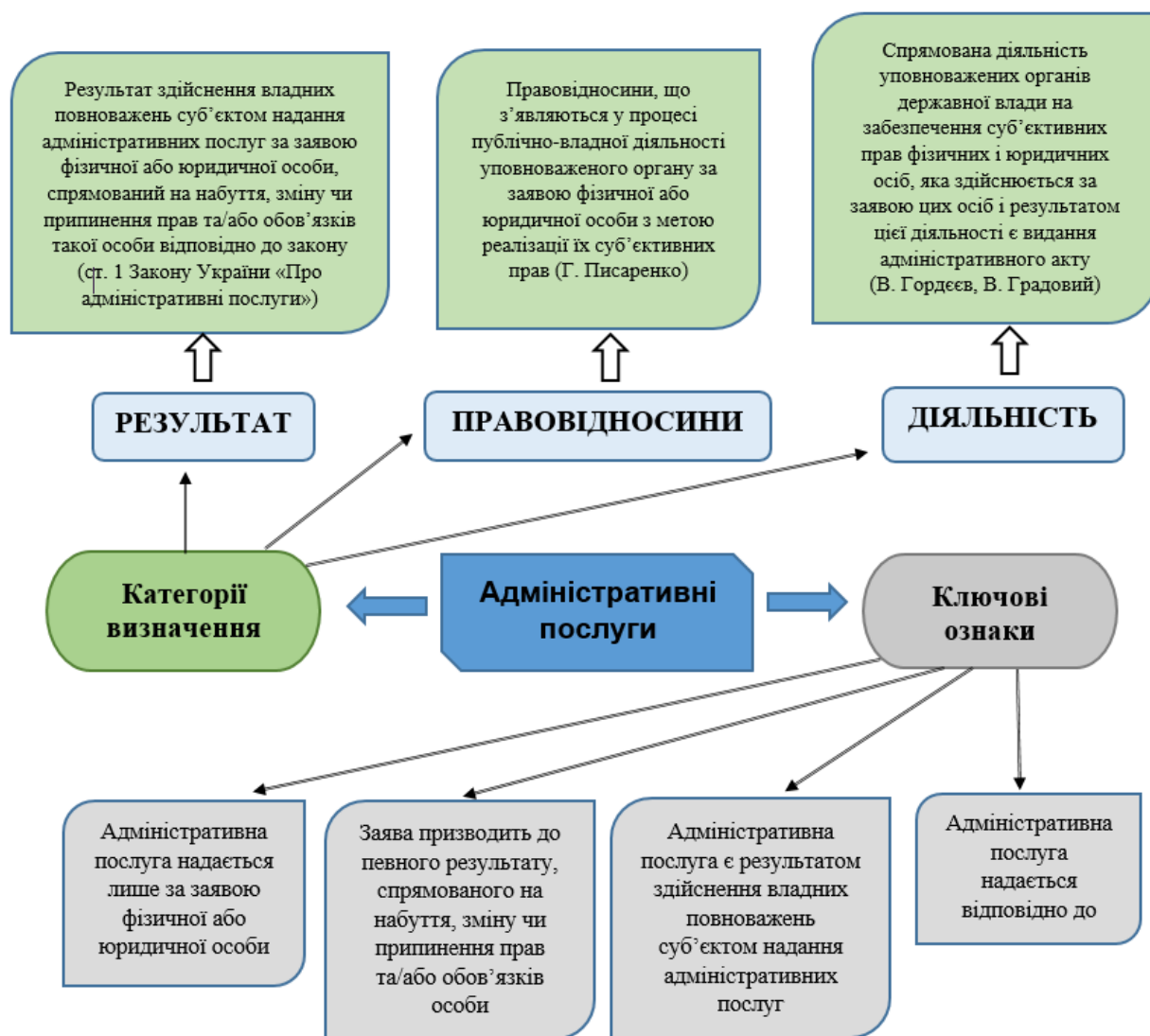


Рис. 1.1. Адміністративні послуги: основні аспекти

Джерело: авторські дослідження

- суб'єкт звернення (одержувач послуги) – конкретна особа чи організація, яка є адресатом послуги;
- взаємні права і обов'язки - існування встановлених законом прав і обов'язків між уповноваженим суб'єктом і одержувачем послуги;
- спеціальне правове регулювання - чітко визначена процедура надання адміністративних послуг, закріплена нормативно;
- результат адміністративної послуги - ухвалення адміністративного акту.

На думку В. А. Телицької:

«Особливими ознаками адміністративних послуг є:

- 1) мета – реалізація права/виконання обов'язку;

- 2) сфера застосування послуги (наприклад: соціальна, підприємницька);
- 3) форма звернення – заява/повідомлення;
- 4) суб'єкт надання адміністративної послуги (діяч) - орган виконавчої влади/орган місцевого самоврядування;
- 5) суб'єкт одержання адміністративної послуги (адресат) - фізична особа/юридична особа;
- 6) вартість надання адміністративної послуги - платні послуги/безоплатні послуги;
- 7) джерело фінансування - державний бюджет/місцевий бюджет;
- 8) зміст послуги – реєстрація /дозвіл/ ліцензія/ патент/ паспорт/ посвідчення тощо» [56, с. 4].

Аналіз загальних і специфічних характеристик адміністративних послуг дозволяє виділити їхню ключову рису – публічно-владний характер. Ця особливість визначається поєднанням понять «публічний» (який означає суспільний, відкритий, доступний) і «владний» (що асоціюється з такими поняттями, як уповноваженість, функції держави, державне управління, органи влади, а також особи з адміністративними повноваженнями) [25; с. 272].

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги»: «суб'єктом надання адміністративної послуги є:

- органи виконавчої влади, інші державні органи;
- орган влади Автономної Республіки Крим;
- органи місцевого самоврядування, їх посадові особи;
- державні реєстратори, суб'єкти державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги» [28].

Т. О. Паутова та А. І. Неділько зазначають, що: «В українській науковій літературі тривалий час категорія «адміністративна послуга» мала й інші назви, зокрема такі як «управлінські послуги», «державні послуги», «муніципальні послуги» тощо. Зрештою, термін «адміністративна послуга» закріпився як на науковому рівні, так і законодавчому. В той же час, якщо прирівнювати його до поняття «публічні послуги», що застосовується в європейських країнах, то

будуть виявленні суттєві відмінності та неточності, які потребують вирішення в подальшому застосуванні даного поняття» [26, с. 2].

Діяльність, яка визначає взаємодію між владою і громадянами в різних державах, описується за допомогою різної термінології. Наприклад, у США, Великій Британії, Канаді та інших економічно розвинених країнах використовується концепція публічних послуг. У країнах Західної Європи послуги, що надаються органами державної влади юридичним і фізичним особам, частіше називають «державними послугами». Подекуди також використовуються терміни «управлінські» або «виконавчі» послуги.

Варто зазначити, що проаналізувавши різні наукові праці, ми дійшли висновка: поняття «адміністративна послуга» та «публічна послуга» не вважаються тотожними. Термін «публічна послуга» має ширший зміст, оскільки такі послуги можуть надаватися як державними, так і недержавними установами. Їх спільною рисою є те, що суспільство зацікавлене в їх отриманні. Поняття «публічна послуга» охоплює різні сфери суспільних відносин, що регулюються як цивільним, так і адміністративним правом.

Таким чином, публічні послуги — це послуги, які надаються органами державної чи місцевої влади або іншими суб'єктами (підприємствами, установами, організаціями) за рахунок публічних коштів і під відповідальність публічної влади.

Публічні послуги можна розподілити на державні та муніципальні залежно від суб'єкта, який їх надає. Важливою складовою обох категорій є адміністративні послуги.

Адміністративна послуга вважається державною, якщо її надають органи державної влади або органи місцевого самоврядування в межах виконання делегованих державою повноважень, фінансованих із державного бюджету. Водночас адміністративна послуга є муніципальною, коли її забезпечують органи місцевого самоврядування за кошти місцевого бюджету [3, с.140].

Адміністративні послуги надаються виключно обмеженим колом суб'єктів, і, на відміну від приватних або інших публічних послуг, отримати їх можливо лише в конкретному органі, уповноваженому на це.

Кожна особа, незалежно від її бажання, періодично звертається до органів виконавчої влади або місцевого самоврядування для отримання адміністративних послуг. Наприклад, оформлення паспорта, отримання субсидії, реєстрація підприємницької діяльності, а також видача дозволів, ліцензій чи свідоцтв є типовими випадками такої взаємодії, як для приватних осіб, так і для підприємств. По суті, це адміністративні послуги, які здійснюються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування шляхом реалізації наданих їм владних повноважень.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги»: «суб'єктом звернення є:

- фізична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг;
- юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг»

[28].

Фізичних осіб можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за громадянством (громадяни, іноземці, особи без громадянства), віковим критерієм (повнолітні, неповнолітні) та іншими характеристиками. Юридичних осіб, у свою чергу, можна розділити на юридичних осіб приватного права та публічного права.

Згідно закону України «Про адміністративні послуги»: «суб'єкти звернення мають право на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги та порядок їх надання, що забезпечується шляхом надання їм безоплатного доступу до Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, функціонування телефонної довідки та інформування таких суб'єктів через засоби масової інформації» [28].

Таким чином, можна стверджувати, що адміністративні послуги надаються громадянам виключно державними органами відповідно до законодавства, з метою задоволення їхніх потреб.

Адміністративні послуги є різновидом публічних послуг, які надають органи виконавчої влади та місцевого самоврядування (адміністративні органи) у межах реалізації своїх владних повноважень. Прикметник «адміністративні» акцентує увагу на суб'єкті надання цих послуг – адміністративних органах – та на владному характері діяльності, яка пов'язана з їхньою реалізацією.

1.3. Класифікація адміністративних послуг

(за типом, формою надання, рівнем органів, що їх надають)

Для кращого розуміння сутності адміністративних послуг доцільно дослідити їхні наявні класифікації.

К. Людькова зазначає: «офіційно прийнятої класифікації адміністративних послуг немає, а є лише різні авторські підходи науковців, що свідчить про необхідність розгляду цього питання більш детально. Перші спроби класифікувати адміністративні послуги в Україні здійснили В. Тимощук та І. Коліушко» [23, с. 222].

В роботі О. Ілюшика «Класифікація адміністративних послуг та їх характеристика» представлено такий критерій класифікації:

- «за змістом адміністративної діяльності щодо надання адміністративних послуг:

а) видача дозволів (наприклад, на: зайняття окремими видами підприємницької діяльності; проведення мітингів, демонстрацій; розміщення реклами; придбання, зберігання, носіння і перевезення зброї), зокрема акредитація, атестація, сертифікація (наприклад, акредитація вищих навчальних закладів, закладів охорони здоров'я; атестація підприємств, робочих місць; сертифікація товарів, робіт і послуг);

б) реєстрація з веденням реєстрів (наприклад, реєстрація актів громадянського стану, суб'єктів підприємницької діяльності, авто-мото-транспортних засобів), зокрема легалізація суб'єктів (наприклад, легалізація об'єднань громадян);

в) легалізація актів (консульська легалізація документів), нострифікація (визнання дипломів, виданих в інших країнах) та верифікація (встановлення достовірності сертифікатів про походження товарів з України);

г) соціальні послуги – визнання певного статусу, прав особи (наприклад, призначення пенсій, субсидій). Соціальні послуги – комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя» [18, с. 180].

В. Тимошук пропонує класифікувати адміністративні послуги, враховуючи наступний критерій:

- *«за рівнем встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання, зокрема:*

а) адміністративні послуги з централізованим регулюванням (закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади);

б) адміністративні послуги з локальним регулюванням (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);

в) адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням (коли відбувається водночас централізоване та локальне регулювання)» [10].

Л. Спицька вказує класифікацію адміністративних послуг:

- *«за предметом (характером) питань, по розв'язання яких звертаються особи до адміністративних органів: підприємницькі (господарські), соціальні, земельні, будівельно-комунальні тощо»* [54, с. 173].

На думку О. Ілюшика: *«залежно від форми їх реалізації адміністративні послуги поділяються на такі групи:*

а) послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян (медичні послуги, послуги у сфері культури, соціального захисту, освіти та ін.);

б) власне адміністративні послуги, пов'язані з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян (видача свідоцтв, ліцензій)» [18, с. 180].

«В. Тимощук класифікує адміністративні послуги за критерієм платності і поділяє їх на платні та безоплатні. Така класифікація має практичне значення, питання платності послуг визначається ст. 11 Закону України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 р.: «При наданні адміністративних послуг у випадках, передбачених законом, справляється плата (адміністративний збір» - про це зазначає Л. Спицька [54, с. 173]. Якщо законом не встановлено, що адміністративна послуга є платною, вона надається особі виключно безоплатно, і жодних коштів за її отримання стягуватися не може.

О. Буханевич звертає увагу на те, що: «Адміністративні послуги також надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо та через центри надання адміністративних послуг. У зв'язку з цим можна визначити ще один критерій – *порядок їх надання*. За цим критерієм доцільно виділити такі адміністративні послуги:

- а) послуги, що надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо;
- б) послуги, що надаються через центри надання адміністративних послуг;
- в) послуги, що надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг» [10, с. 8].

Ще один критерій класифікації пропонує К. Людькова: «Залежно від суб'єктів, яким надаються адміністративні послуги, можна виділити послуги, які надаються фізичним особам та послуги для юридичних і фізичних осіб-підприємців. Адміністративні послуги для громадян включають у себе видачу особистих документів, здійснення реєстраційних дій, освітні, медичні послуги тощо. До послуг для юридичних осіб відносять здійснення реєстраційних, ліцензійних дій, консультування» [23, с. 224].

На Єдиному державному порталі адміністративних послуг, окрім зазначених суб'єктів, також виокремлюють суб'єктів господарювання та іноземних громадян.

«Також адміністративні послуги можна поділити за *обов'язковістю одержання послуги суб'єктом звернення* – обов'язкові та добровільні; за *необхідністю для споживача* – основні, спрямовані на задоволення конкретної потреби, та додаткові, які «супроводжують» основну послугу (наприклад, видача довідки про реєстрацію місця проживання або місця перебування під час реєстрації місця перебування); за *необхідністю стандартизації та регламентації* надання адміністративної послуги – регламентовані (які передбачають наявність адміністративного регламенту) і нерегламентовані; стандартизовані (які передбачають наявність стандарту якості та комфортності надання послуги) і нестандартизовані» - зазначається у роботі Л. Спицької «Класифікація адміністративних послуг, які надаються суб'єктами публічної адміністрації» [54, с. 174].

На думку О. Буханевича: «Аналіз законодавчої дефініції, що закріплена у п. 3 ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги», дозволяє виділити такий критерій класифікації, як *залежно від суб'єктів надання адміністративних послуг*. У відповідності до даного підходу доцільно розділяти адміністративні послуги на державні та муніципальні. Державні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету. Муніципальні послуги – це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевого бюджету. Необхідно відмітити, що державні та муніципальні послуги будуть адміністративними лише в разі здійснення відповідними суб'єктами владних повноважень, інакше це вже будуть інші послуги, передбачені законодавством» [10, с. 8].

Варто зазначити, що чимало науковців акцентують увагу на критерії доступності адміністративної послуги, який передбачає забезпечення суб'єктам звернення безперешкодного доступу до її отримання. «Зокрема, І. П. Голосніченко та О. Г. Циганов пропонують таку класифікацію:

- ✓ фізична доступність (фізична можливість для різних категорій громадян, у т.ч. людей з інвалідністю, отримати послугу, яка визначається наявністю ліфтів, пандусів та ін.);
- ✓ доступність у часі (визначається зручністю для споживача режиму роботи органу, що надає послугу);
- ✓ територіальна (транспортна та пішохідна доступність);
- ✓ інформаційна (достатність і зручність отримання інформації про послугу, способи та умови її отримання, ступінь поінформованості споживачів про характер послуги та можливості її отримання);
- ✓ фінансова (обсяг фінансових витрат, пов'язаних із отриманням послуги, вартість самої послуги і дій, що передують її наданню) тощо» [54, с. 175].

З огляду на те, що адміністративні послуги в електронній формі та доступ до інформації про них через Інтернет забезпечуються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, класифікація таких послуг за суб'єктами надання стає ще більш деталізованою. О. Буханевич вказує: «У даному випадку адміністративні послуги органів публічної влади України за цим критерієм поділяються на ті, що надаються:

- 1) центральними органами виконавчої влади та їх територіальними органами;
- 2) державними колегіальними органами та їх територіальними органами;
- 3) іншими центральними органами виконавчої влади та їх територіальними органами (державні агентства, державні інспекції, державні служби);
- 4) органами виконавчої влади Автономної Республіки Крим та їх структурними підрозділами;
- 5) місцевими органами виконавчої влади» [10, с. 8].

Зважаючи на значне різноманіття адміністративних послуг, що залежить від їхніх цілей і органів надання, застосовуються й інші підходи до їх класифікації.

Таблиця 1.1

Класифікація адміністративних послуг

№ з/п	Критерії класифікації	Види адміністративних послуг
1.	За змістом адміністративної діяльності	➤ видача дозволів, зокрема акредитація, атестація, сертифікація; ➤ реєстрація з веденням реєстрів; ➤ легалізація актів, нострифікація та верифікація; ➤ соціальні послуги.
2.	За рівнем встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання	➤ адміністративні послуги з централізованим регулюванням (закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади); ➤ адміністративні послуги з локальним регулюванням (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади); ➤ адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням (коли відбувається водночас централізоване та локальне регулювання).
3.	За предметом (характером) питань по розв'язання яких звертаються особи до адміністративних органів	➤ підприємницькі (господарські); ➤ соціальні; ➤ земельні; ➤ будівельно-комунальні тощо.
4.	В залежності від форми реалізації	➤ послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян (наприклад, медичні послуги); ➤ власне адміністративні послуги, пов'язані з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян.
5.	За критерієм платності	➤ платні; ➤ безоплатні.
6.	За порядком надання	➤ послуги, що надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо; ➤ послуги, що надаються через центри надання адміністративних послуг; ➤ послуги, що надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг.
7.	Залежно від суб'єктів, яким надаються адміністративні послуги	➤ послуги, що надаються фізичним особам; ➤ послуги, що надаються юридичним та фізичним особам-підприємцям.
8.	За обов'язковістю одержання послуги суб'єктом звернення	➤ обов'язкові; ➤ добровільні.
9.	За необхідністю для споживача	➤ основні, спрямовані на задоволення конкретної потреби; ➤ додаткові, які «супроводжують» основну послугу.
10.	За необхідністю стандартизації та регламентації надання адміністративної послуги	➤ регламентовані; ➤ нерегламентовані.
11.	Залежно від суб'єктів надання адміністративних послуг	➤ державні; ➤ муніципальні.
12.	За кількістю суб'єктів, задіяних до процедури надання послуги	➤ елементарні; ➤ композитні.

Продовження табл. 1.1

13.	За наявності проміжного результату	➤ прості; ➤ складні.
14.	За суб'єктами надання (більш деталізована класифікація)	➤ послуги, що надаються центральними органами виконавчої влади та їх територіальними органами; ➤ державними колегіальними органами та їх територіальними органами; ➤ іншими центральними органами виконавчої влади та їх територіальними органами (державні агентства, державні інспекції, державні служби); ➤ органами виконавчої влади Автономної Республіки Крим та їх структурними підрозділами; ➤ місцевими органами виконавчої влади.

Джерело: авторські дослідження

Зокрема, за кількістю суб'єктів, залучених до процесу надання послуги, розрізняють елементарні та комплексні адміністративні послуги.

Елементарні послуги характеризуються тим, що їх надання здійснюється в межах взаємодії заявника з одним відомством (наприклад, оформлення свідоцтва про народження).

Композитні послуги складаються з кількох елементарних послуг, тобто їх надання передбачає участь кількох різних відомств (наприклад, отримання дозволу на перевезення небезпечних вантажів) [10, с. 9].

Крім того науковець О. Буханевич зазначає наступне: «За наявності проміжного результату слід розрізняти такі послуги:

1) проста, яка передбачає одноразове звернення до суб'єкта її надання з отриманням кінцевого результату;

2) складна – передбачає багаторазове звернення до суб'єкта її надання з отриманням проміжних результатів, які мають самостійну цінність (наприклад, видача довідки про відповідність технічного стану автобусів перевізника-претендента умовам перевезень та видача довідки про відповідність перевізника-претендента вимогам нормативно-правових актів у сфері безпеки дорожнього руху» [10, с. 10].

Отже, варіантів класифікації адміністративних послуг існує багато. Їхній перелік розширюється переважно завдяки змінам у законодавчому регулюванні та впровадженню нових технічних можливостей для їх надання. Найбільш

важливими залишаються класифікації, які дозволяють детально проаналізувати сукупність адміністративних послуг і вдосконалити їх правове регулювання. Незмінною є роль цих послуг як інструменту для виконання державними органами та організаціями регулятивних функцій, забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами й об'єктами державного управління та реалізації завдань із забезпечувального характеру.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЛАДИЖИНСЬКОЇ ТГ ТА ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЛАДИЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТГ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційна характеристика Ладижинської територіальної громади

Ладижинська територіальна громада була утворена відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 707-р. До складу громади входить 6 населених пунктів: місто Ладижин (центр громади), село Лукашівка, село Заозерне, село Василівка, селище Губник та хутір Ружицьких.

Тип громади – міська. Її загальна площа – 123,8 кв. км. Розрахункова чисельність населення, яке проживає на території територіальної громади,

станом на 01.10.2024 р., складає 21,7 тис. осіб, в тому числі міське населення – 19,6 тис. осіб, сільське – 2,1 тис. осіб.

Таблиця 2.1

Динаміка демографічних показників Ладизинської
територіальної громади

Показники	2020	2021	2022	2023	2024 (на 01.10.)
Народилося, осіб	168	156	161	127	127
Померло, осіб	306	374	331	324	224
Природний приріст, осіб	-138	-218	-170	-197	-97

Джерело: авторські дослідження, [53]

Територія громади багата на природні ресурси, зокрема на будівельні матеріали: глину, пісок, каолін, граніт, які видобуваються в чотирьох кар'єрах. Як будівельний матеріал також використовуються відходи виробництва електроенергії – шлак. Агрокліматичні ресурси громади характеризуються родючими чорноземами, сірими лісовими ґрунтами та луговими ґрунтами в заплавах річок Південний Буг і Соб. Громада добре забезпечена водними ресурсами завдяки річкам Південний Буг, Сільниця і Соб, а також водосховищу та підземним водоносним свердловинам. Лісові масиви у поєднанні з водоймами створюють значний рекреаційний потенціал громади [55].

Через Ладизин проходять автодороги державного значення Вінниця - Турбів – Гайсин - В. Михайлівка, а також обласного значення Шпиків – Тульчин - Ладизин. Інші шляхи, що ведуть до міста, є місцевими та забезпечують сполучення з навколишніми населеними пунктами. У Ладизині добре налагоджене автобусне сполучення для міжміських та приміських пасажирських перевезень. Автобусні маршрути пов'язують місто з Києвом, Одесою, Вінницею, Гайсином, Вапняркою, Тростянцем, Тульчином та іншими населеними пунктами. Для обслуговування пасажирів у місті діє автостанція ВАТ «ВОПАС»-10599.

Регулярне автобусне сполучення охоплює всі населені пункти, які входять до території громади, зокрема села Губник, Лукашівка, Василівка та Заозерне, хутір Ружицьких.

Зовнішні та внутрішні перевезення здійснюються автомобільним і залізничним транспортом. За 3 км від міста Ладизин проходить одноколійна залізнична лінія Христинівка - Вапнярка, що належить Одеській залізниці та працює на тепловій тязі. Залізнична станція Ладизин відноситься до 2-го класу, виконує вантажно-пасажирські функції. Вона має 8 станційних колій і примикає до під'їзних шляхів Ладизинської ТЕС та інших підприємств.

Ладизинська територіальна громада має потужну економіку, яка представлена Ладизинською тепловою електростанцією, підприємствами мікробіологічної промисловості (ДП «Ензим», ВАТ «Біолік»), металообробними, ремонтними та монтажними підприємствами (МП «Мала механізація», ТОВ «ПМК – 42», ВАТ «Ремонтно-механічний завод», ПП «Монтажвентиляція» та інші), підприємствами по виробництву будівельних матеріалів (ТОВ «Буддеталь», ПРАТ «Ладизинський завод залізобетонних конструкцій»). Агропромисловий комплекс громади – це три філії компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», підприємство ПрАТ «Зернопродукт МХП» та ПрАТ «Агрофірма «Колос» [55].

Дані аналітичної довідки про основні показники економічного та соціального розвитку міста Ладизин за січень-вересень 2024 року свідчать: «За вказаний період 2024 року промисловими підприємствами міста Ладизин вироблено промислової продукції у діючих цінах на суму 26 млрд. 236 млн. 786 тис. грн., що на 22,7 % або на 7 млрд. 701 млн. 700 тис. грн. менше від показника відповідного періоду минулого року».

«На одного жителя міста вироблено промислової продукції в діючих цінах на 1 млн. 211 тис. грн., що є найкращим показником у Вінницькій області. Обсяг реалізованої промислової продукції по місту за січень-вересень 2024 року становить 20 млрд. 989 млн. 429 тис. грн. В розрахунку на одного жителя міста реалізовано промислової продукції на 969 тис. грн., що є найкращим показником

у Вінницькій області. Найбільшого приросту обсягів виробництва промислової продукції досягнуто на філії «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика» [7].

Ладизинська теплова електростанція є найбільшим промисловим підприємством громади, що спеціалізується на виробництві високоліквідної електроенергії. Діяльність ТЕС розпочалася у 1972 році. Розташована вона у місті Ладизин, на північному заході; займає територію площею 428 га. Потужність шести енергоблоків становить 1,8 млн кВт. [55]

У комплексі з Ладизинською ТЕС з 1964 року функціонує Ладизинська ГЕС із потужністю 7500 кВт. Електроенергія, вироблена обома станціями, постачається до єдиної енергосистеми країни. Крім електроенергії, ТЕС виробляє теплоенергію, забезпечуючи теплопостачання майже всього міста. Також станція є ключовим підприємством, яке надає послуги з тепло- та водопостачання [55].

З 2012 року Ладизинська ТЕС входить до складу ПАТ «ДТЕК Західенерго». З часом реорганізована у ВП «Ладизинська ТЕС» АТ «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО». За 2023 рік підприємством вироблено 2729,2 млн. кВт. год.[53].

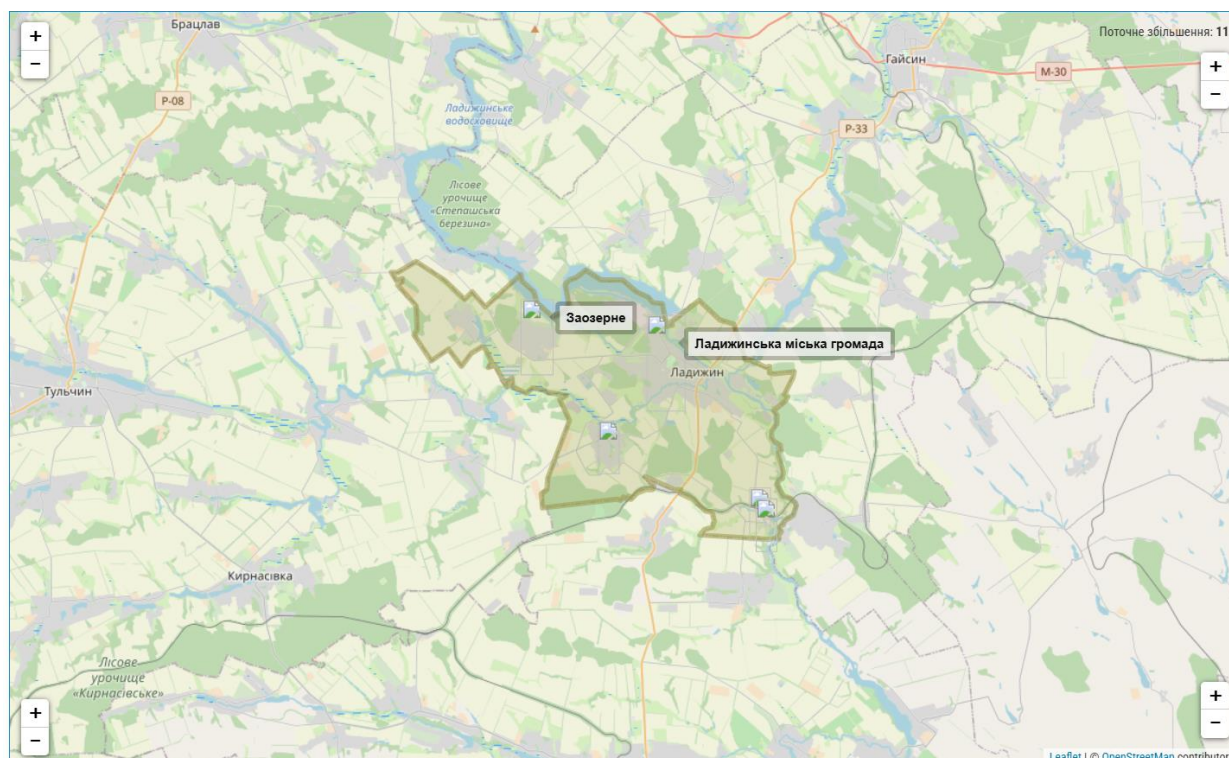


Рис. 2.1. Карта Ладизинської територіальної громади

Джерело: [21]

Важливу роль в економіці територіальної громади відіграють підприємства агропромислового комплексу.

Філія «Птахокомплекс» ТОВ «Вінницька птахофабрика» спеціалізується на вирощуванні курчат-бройлерів. Щороку на інкубаторно-птахівничій станції підприємства інкубується понад 200 млн інкубаційних яєць, а на ділянці вирощування розміщують близько 160 млн голів добових курчат-бройлерів.

Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика» спеціалізується на виготовленні кормів. Для забезпечення потреб птахофабрики на території Ладизинського виробничого комплексу побудовано комбікормовий завод із потужністю 160 тонн на годину та олійно-пресовий завод, здатний переробляти до 2 тис. тонн соняшнику на добу. Комплекс також оснащений двома елеваторами для зберігання соняшнику та кукурудзи. У 2023 році було вироблено 999,9 тис. тонн комбікорму, а ємності елеваторів дозволяють одночасно зберігати до 80 тис. тонн соняшнику та 140 тис. тонн кукурудзи [53].

Спеціалізацією філії «Переробний комплекс» ТОВ «Вінницька птахофабрика» є виробництво м'яса курятини. Потужність роботи переробного комплексу - до півтора мільйона кілограм м'яса на добу. Перша черга - це дві лінії потужністю 200 тис. тонн м'яса на рік, друга черга - 4 лінії потужністю 400 тис. тонн м'яса на рік. Філією «Переробний комплекс» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2023 рік вироблено 453,6 тис. тонн м'яса курятини [53].

Приватне акціонерне товариство «Зернопродукт МХП» зосереджує свою діяльність на вирощуванні озимої пшениці, соняшнику та круп'яних культур, а також на розведенні й відгодівлі великої рогатої худоби. Підприємство активно працює над створенням племінного господарства. Водночас Приватне акціонерне товариство «Агрофірма «Колос» спеціалізується на вирощуванні зернових культур [53].

В межах Ладизинської територіальної громади функціонують підприємства мікробіологічної промисловості – Дочірнє підприємство (ДП) «Ензим» та ПАТ

«Біолік».

Підприємство «Ензим», що розпочало свою діяльність 01 грудня 2004 року, спеціалізується на виробництві продукції мікробіологічного синтезу для фармацевтичної та хімічної галузей. Асортимент продукції включає ладозим, пектиназу, ліастин, целюлозу та інші препарати. Виробничі потужності підприємства становлять 4652,9 млн тонн ферментних препаратів на рік і 17 млн флаконів ін'єкційних препаратів. Продукція використовується в спиртовій промисловості, сільськогосподарському виробництві кормів, пивоварінні та медицині [55].

Виробником мікробіологічної продукції на території громади є ПрАТ «Біолік», спеціалізацією якого є виготовлення лікувально-профілактичних препаратів, бальзамів, настоянок і біовіту. Асортимент включає такі відомі настоянки та бальзами, як «Вігор» і «Біттнер». Раніше основною продукцією компанії був антибіотик «Біовіт», створений на основі природних мінералів цеолітів, 90% якого експортувалося за кордон. Виробничі потужності, з урахуванням частки лікарських засобів (50-55%), складають 250–300 тис. декалітрів на рік. У 2023 році було вироблено 818 тонн настоянок, бальзамів і лікувально-профілактичних препаратів [53].

Таблиця 2.2

Виробництво основних видів продукції в Ладизинській
територіальній громаді

Види продукції	Одиниці виміру	2020	2021	2022	2023
Електроенергія	млн. кВт/год	2897,3	3037	2340,6	2729,2
Залізобетонні вироби	тис.м ³	4,0	1,4	0,1	1,3
Настоянки	тонн	925,9	592,4	541,2	818,0
М'ясо свійської птиці свіже чи охолоджене	тонн	417576	434104	460568	453567
Корми готові для тварин	тонн	1092343	925109	1436802	999957

Джерело: авторські дослідження, [53]

Металообробні та ремонтні підприємства: ПП «Монтажвентиляція», ПАТ «Ремонтно-механічний завод», МП «Мала механізація», ТОВ «ПМК - 42» та інші користуються попитом на свої послуги не тільки в територіальній громаді, а й далеко за її межами, тому мають значні перспективи розвитку.

На забезпеченні будівельними матеріалами і залізобетонними конструкціями для будівництва ліній електропередач спеціалізується ПрАТ «Ладизинський завод залізобетонних конструкцій». Він розташований у північно-західній частині Ладизина та займає площу 4,5 га. Його потужність становить 28 тис. м³ залізобетону на рік. Асортимент продукції включає опори для електромереж, елементи для зв'язкових конструкцій, стояки для ліній електропередач, ригелі, анкерні плити, фундаменти для високовольтних ліній, плити перекриття, заборні плити, дорожні та плоскі плити, балки, перемички, лотки, бордюри, фундаментні блоки тощо. У 2023 році підприємство випустило 1,3 тис. м³ залізобетонних виробів [53].

Економічне зростання міста, стабільна діяльність ключових підприємств і підвищення заробітних плат забезпечили виконання планових надходжень до міського бюджету. Це дозволило своєчасно виплачувати заробітну плату, уникати заборгованостей у бюджетних установах і своєчасно розраховуватися за спожиті енергоносії.

За 9 місяців 2024 року до міського бюджету мобілізовано 448 млн 55,5 тис. грн доходів загального та спеціального фондів (з урахуванням трансфертів), що на 56 млн 85,7 тис. грн більше порівняно з аналогічним періодом минулого року [7].

**Середньомісячна заробітна плата працівників,
зайнятих в галузях економіки, грн.**

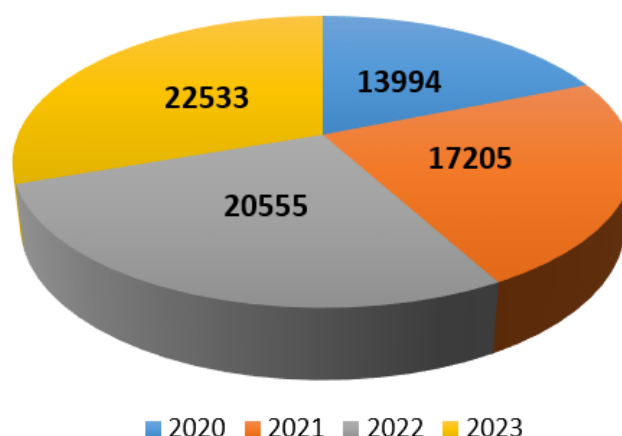


Рис.2.2. Показники заробітної плати в межах Ладижинської територіальної громади. Джерело: [53]

Попри воєнний стан, у громаді зберігається позитивна динаміка розвитку малого та середнього бізнесу. У рамках програми підтримки малого підприємництва Ладижинської територіальної громади на 2022–2025 роки було затверджено порядок надання безповоротної фінансової допомоги для суб'єктів малого підприємництва. У період із січня по вересень 2024 року зареєстровано 60 фізичних осіб-підприємців, що на 21 більше, ніж за аналогічний період попереднього року, і 2 юридичні особи, що на 1 менше, ніж торік. Кількість діючих малих підприємств на 10 тисяч наявного населення становить 45 одиниць [7].

Частка надходжень від суб'єктів малого підприємництва в загальному обсязі доходів міського бюджету за січень-вересень 2024 року становить 7,4%. Важливу роль у підтримці та розвитку малого бізнесу відіграє Агенція місцевого економічного розвитку, яка займається розробкою та реалізацією актуальних програм і проєктів, а також організацією заходів, спрямованих на стимулювання підприємницької діяльності.

Таблиця 2.3

Динаміка розвитку підприємницької діяльності в Ладижинській
територіальній громаді

Назва	2020	2021	2022	2023
Кількість діючих малих підприємств, од.	95	105	95	94
Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва - фізичних осіб, чол.	779	790	740	736
Кількість новостворених робочих місць, од.	181	152	138	98
Чисельність зайнятих в малому бізнесі, чол.	2031	1776	1750	1725

Джерело: авторські дослідження, [53]

З початком повномасштабної війни в Україні діяльність підприємств і фізичних осіб-підприємців у сфері торгівлі на території громади зазнала ускладнень і часом призупинялася. Основними причинами стали порушення ланцюгів постачання продукції, руйнування або пошкодження виробничих підприємств і логістичних потужностей. Додатковою проблемою для торговельної мережі стали відключення електроенергії, спричинені постійними атаками на енергетичну інфраструктуру [53].

Сьогодні підприємці міста, долаючи труднощі в роботі, активно займаються волонтерською діяльністю та забезпечують потреби громади.

Мешканці територіальної громади мають доступ до освітніх, медичних та інших соціальних послуг. В м. Ладизин функціонує Центр надання адміністративних послуг, управління Пенсійного фонду України, управління Гайсинської філії Вінницького обласного центру зайнятості, управління праці та соціального захисту населення.

Таблиця 2.4

Кількість об'єктів підприємницької діяльності
в Ладизинській територіальній громаді

Показники	Станом на 01.01.2024	Відкрито у 2023 році
Загальна кількість одиниць	519	38
Загальна кількість об'єктів торгівлі, з них:	365	23
- магазинів продовольчих товарів	56	14
- промислових товарів	95	6

- змішана група товарів	42	2
- відділів та бутиків в торговельних комплексах	154	
- аптеки та аптечні заклади	13	1
- АЗС	5	
- зареєстрованих ринків	2	
Підприємств ресторанного господарства, включно з їдальнями, харчоблоками, буфетами (зокрема ліцеїв)	40	4
Об'єктів послуг, з них:	114	12
- салонів краси-перукарень	16	1
- нарощування нігтів	4	
- тату салонів	2	
- лазень	7	1
- готельні послуги	4	
- ремонт та пошиття одягу, взуття	7	1
- СТО	11	1
- ремонт побутової техніки	5	
- ритуальні послуги	7	
- кабельного телебачення	2	
- інші послуги	49	8

Джерело: авторські дослідження, [53]

Протягом січня-вересня 2024 року було призначено різні види соціальних допомог за 971 особовою справою. Станом на 01 жовтня 2024 року нараховано та виплачено державну соціальну допомогу 1416 особам/сім'ям на загальну суму 36 млн 40,6 тис. грн. Крім того, у відділі Управління праці та соціального захисту населення Ладизинської міської ради станом на зазначену дату зареєстровано 2296 внутрішньо переміщених осіб, з яких 611 – діти. Призначено 525 справ щодо надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам [7].

Протягом 9 місяців 2024 року на обліку в Ладизинській міській філії Вінницького обласного центру зайнятості перебувало 850 безробітних осіб, що на 210 менше, ніж у попередньому році. Загалом за січень-вересень 2024 року послугами Центру зайнятості скористалися 940 осіб, що на 50 більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. За цей час працевлаштовано 431 незайнятого громадянина, що на 24 більше, ніж у минулому році [7].

Таблиця 2.5

Динаміка розвитку демографічної ситуації та зайнятості населення
в Ладизинській територіальній громаді

Показники	2020	2021	2022	2023
Кількість населення, тис. осіб	25,0	24,8	24,7	21,7
Зареєстровано безробітних, осіб	622	1859	1469	1305
Рівень безробіття, %	4,3	4,4	2,8	3,0
Кількість пенсіонерів, тис. осіб	7,0	6,8	6,7	6,7

Джерело: авторські дослідження, [53]

На території громади триває практика організації оплачуваних громадських робіт та інших тимчасових занять, які допомагають вирішити проблему нестачі тимчасової робочої сили для роботодавців і забезпечують додатковий заробіток громадянам, які шукають постійну роботу. У громадських і суспільно-корисних оплачуваних роботах взяли участь 323 безробітних. Професійне навчання, включаючи підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, пройшли 64 особи, що на 34 менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Протягом 9 місяців 2024 року роботодавцями було подано 620 вакансій. Цей показник на 125 вакансій більше, ніж за аналогічний період минулого року [7].

В умовах воєнного стану в громаді триває активна робота із залучення інвестицій у місцеву економіку. У 2023 році промислові підприємства міста Ладжин здійснювали помірні вкладення у будівлі, інженерні споруди, машини, транспортні засоби, обладнання, інвентар та інші матеріальні активи. Так, наприклад, ДТЕК Ладжинська ТЕС реалізовувала проєкт «Реконструкція теплових мереж із заміною трубопровідної арматури» [6].

Перемістити свою діяльність на територію Ладжинської громади пропонували підприємствам із зон бойових дій. Для цього надавали інформацію про доступні вільні площі, будівлі та комунікації.

Ладжинська міська рада впродовж 2023-2024 рр. реалізувала проєкт «Будівництво альтернативних джерел теплопостачання», в рамках якого в місті Ладжин було побудовано три котельні: газову блочно-модульну,

твердопаливну пелетну блочно-модульну, тепловий пункт і мережу для мазутної котельні. За кошти донорів та місцевого бюджету вказані котельні обладнані дизель-генераторами. Їх робота не залежить від роботи теплової електростанції міста. Також модернізовано вже існуючу котельню.

З 2012 року, за рішенням міської ради, в місті Ладижин активно виконуються роботи з утеплення фасадів та капітального ремонту покрівель багатоповерхових будинків. Ладижин є унікальним містом в Україні, де такі роботи фінансуються виключно з міського бюджету. В інших містах подібні проєкти зазвичай реалізуються через співфінансування з місцевого бюджету або виключно за рахунок власників квартир.

У 2023 році було утеплено 65 багатоквартирних будинків, що становить 50% від загальної їх кількості. Загальна вартість цих робіт склала близько 105 млн грн. Окрім цього, відремонтовано покрівлі у 39 будинках. Загальна вартість цих робіт склала понад 18 млн грн. Відремонтовані будинки не лише зберігають тепло та створюють комфорт для мешканців, але й набули привабливого вигляду, істотно покращуючи естетичний образ міста [53].

У Ладижинській міській територіальній громаді забезпечено стабільне постачання питної води високої якості. Регулярно проводиться моніторинг її якості для гарантування відповідності стандартам.

Центральний водогін Ладижинської ТЕС, який використовує воду з річки Південний Буг, забезпечує водопостачання багатоповерхового житлового фонду та частини приватної забудови м. Ладижин. Загальна довжина водопровідних мереж становить 70 км, а каналізаційних – 56 км.

Жителі старої частини міста Ладижин, селища Губник та села Лукашівка централізовано отримують питну воду з артезіанських свердловин. У селах Василівка та Заозерне діють підвідні водогони до житлових будинків, які знаходяться на балансі обслуговуючих кооперативів.

Частина мешканців приватної забудови міста та сіл громади користується питною водою з джерел децентралізованого водопостачання, серед яких громадські колодязі, кількість яких становить 178 [53].

На території Ладжинської міської територіальної громади функціонують комунальні підприємства «Ладжинський ККП» та «Ладжитлосервіс», які систематично проводять прибирання громадських місць, оновлюють старі майданчики для збору побутового сміття та встановлюють нові урни.

Оновлені майданчики облаштовані таким чином, щоб захищати сміття від вітру та атмосферних опадів, мають естетичний вигляд і зручні під'їзди. Це значно покращило комфорт проживання мешканців та сприяло поліпшенню загального вигляду міста.

Площа зелених насаджень в місті Ладжин - центрі територіальної громади - складає 193,3 га. Зелені насадження, що охоплені доглядом складають приблизно 80 відсотків. Масове висадження дерев та озеленення міста відбувалося ще в 1970-х роках, тому багато дерев досягли вікової межі, вражені хворобами та підлягають ретельному догляду або заміні новими зеленими насадженнями [53].

На балансі комунального підприємства «Ладжинський ККП» знаходиться теплиця, в якій силами підприємства вирощуються розсади однолітніх зелених насаджень для озеленення клумб, меморіалів, скверів міста, центральної площі Фонтанів тощо.

Місцевості, розташованій на території Ладжинської територіальної громади за межами населених пунктів згідно рішення № 174 виконавчого комітету Ладжинської міської ради від 29.03.2024 присвоєно назву Ладжинське лісництво. Загальна його площа – 1581,1 га [45].

В Ладжинському лісництві вирощують саджанці дерев та кущів, які потім поповнюють фонд зелених насаджень населених пунктів громади. Близько 50 000 декоративних саджанців налічується на території розсадника. Це такі породи як дуб, клен, ясен, ялівець, ялина, сосна, барбарис, кизильник тощо.

У місті Ладжин функціонує об'єкт природно-заповідного фонду - дендрологічний парк місцевого значення «Ладжинська гай», що займає площу 10 га. Парк створено з метою збереження й дослідження різноманітних видів дерев і чагарників у спеціально організованих умовах, формування їх

композицій для наукових, культурних і рекреаційних цілей. Крім того, дендропарк сприяє підтриманню екологічного балансу в регіоні та створює можливості для організованого проведення екскурсій.

Для надання якісних освітніх послуг у Ладизинській міській територіальній громаді функціонує мережа з п'яти закладів загальної середньої освіти та семи дошкільних закладів. Відповідно до вимог законодавства організовано регулярне безкоштовне перевезення учнів, вихованців та працівників до навчальних закладів і додому. Усі здобувачі освіти забезпечені гарячим харчуванням [53].

Упродовж 2023 року було значно оновлено матеріально-технічну базу закладів освіти. Виконано часткову заміну систем каналізації, електромереж, водопостачання, сантехніки, а також встановлено нові вікна та двері в межах упровадження ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій.

Заклади освіти Ладизинської громади вже другий рік поспіль активно долучаються до конкурсу «Громадський бюджет». У 2024 році освітяни подали на розгляд журі двадцять п'ять проєктів. У результаті три дошкільні заклади та чотири заклади загальної середньої освіти отримали можливість втілити свої креативні задуми та сучасні ідеї в реальність.

На території Ладизинської міської ради працюють два комунальних підприємства, які здійснюють медичне обслуговування мешканців територіальної громади: КП «Ладизинський міський центр медико-санітарної допомоги» (створений рішенням Ладизинської міської ради у 2017 році) та КП «Ладизинська міська лікарня».

Ладизинська територіальна громада має вагомий потенціал для збереження та просування культурної та історичної спадщини населення регіону: на території громади функціонує десять закладів культури, у місті Ладизин створено і діють 32 клубних формування, якими охоплено понад 500 учасників та 19 колективів художньої самодіяльності, в яких займається близько 400 осіб. Пріоритетами роботи закладів культури Ладизинської громади залишаються розвиток аматорської творчості, підтримка юних талантів,

сприяння культурним ініціативам громадських організацій, підвищення рівня культури та естетичного виховання громадян, забезпечення доступу до культурних послуг для всіх жителів громади та збереження культурної спадщини [55].

Усі заклади культури активно долучаються до волонтерської діяльності. У 2023 році було організовано низку благодійних заходів, зокрема концерти за участю аматорських колективів Ладизинського центру культури та дозвілля, 16 мистецьких виставок і 150 майстер-класів. Ладизинський муніципальний оркестр Big Bend провів виїзні благодійні концерти, під час яких зібрано 65 тис. грн. Працівники центру творчості «Спадщина» займалися виготовленням необхідних речей для військових і медичних закладів, пошивши 1600 одиниць одягу та спорядження, а також сплели 20 маскувальних сіток розміром 5×6 м. Загальна сума зібраних коштів, які були передані на підтримку ЗСУ, склала 208 280 грн. [53]

Місто Ладизин славиться своїми спортивними традиціями, які відомі не лише в області, а й по всій Україні. У місті функціонують дві дитячо-юнацькі спортивні школи, де навчаються майже 500 спортсменів, з яких 29 є членами збірних команд України з різних видів спорту.

Також у Ладизині працює міський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», при якому організовані секції з футболу, волейболу, тенісу, бадмінтону, настільного тенісу. Для занять спортом дітей, підлітків, молоді та дорослих діють вісім спортивних клубів [53].

У міських місцях відпочинку — на пляжі та в парку — регулярно проводяться змагання з волейболу, пляжного волейболу та баскетболу, а в околицях міста організовуються змагання зі спортивного орієнтування та велосипедного туризму.

У місцях масового відпочинку ладизинців: на міському пляжі, в міському парку проводяться змагання з волейболу та пляжного волейболу, баскетболу, а на околицях міста спортсмени змагаються зі спортивного орієнтування та велосипедного туризму.

Питання екологічної безпеки та збалансованості є одним із ключових пріоритетів для Ладизинської громади. Громадська організація «Ладизинська громадська рада» регулярно проводить регіональний екологічний форум «Суспільство за чисте виробництво». ГО «За чисте довкілля» активно реалізовує заходи, спрямовані на підвищення екологічної свідомості населення, популяризацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду, а також формування екологічної культури через соціальну рекламу. Увага також приділяється покращенню діяльності об'єкта природно-заповідного фонду Вінницької області - дендрологічного парку «Ладизинський гай».

Водночас органи місцевої влади забезпечують реалізацію заходів, передбачених «Комплексною програмою захисту населення і територій Ладизинської міської територіальної громади у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій на 2022-2026 роки» [29].

Проаналізувавши надані Ладизинською міською радою основні документи громади: «Стратегію розвитку м. Ладизин до 2025 року», «Програму економічного і соціального розвитку Ладизинської територіальної громади на 2024 рік», «Аналітичні довідки про основні показники економічного і соціального розвитку Ладизинської територіальної громади» за 2023 та січень-вересень 2024 рр. – робимо висновок, що Ладизинська міська територіальна громада має вагомий потенціал розвитку, який забезпечується великою ресурсною базою будівельних матеріалів, енергетикою, базою трудових ресурсів - кадрів високої кваліфікації. Це обумовлює розвиток нових пріоритетних галузей промисловості, збільшує можливість залучення на територію громади інвестиційних коштів.

Затверджені 45 сесією 8 скликання Ладизинської міської ради від 19.12.2024 рішення: № 1238 «Про затвердження програми економічного та соціального розвитку Ладизинської територіальної громади на 2025 рік», № 1245 «Про затвердження міської цільової програми «Турбота» на 2025 рік», № 1267 «Про затвердження місцевої екологічної програми на 2025 рік», № 1266 «Про затвердження Програми з благоустрою населених пунктів Ладизинської

міської територіальної громади на 2025 рік», № 1269 «Про затвердження програми «Питна вода» на 2025 рік» та ін. [31, 32, 42-44] свідчать про цілеспрямовану роботу органів міського самоврядування щодо розвитку громади, створенню умов для підвищення її економічного потенціалу та конкурентоспроможності, соціального забезпечення населення, підвищення якості його життя, зміцнення обороноздатності громади.

В контексті вищезазначеного, хочемо акцентувати увагу на зміни в «Програмі економічного та соціального розвитку Ладизинської територіальної громади на 2025 рік» [42]. Одним з нових пріоритетів роботи міської влади було визначено наступне: «Формування реабілітаційної спроможності громади як сукупності кластерних та загальних закладів охорони здоров'я із їх стаціонарними та амбулаторними реабілітаційними спроможностями». Це обумовлено наявністю об'єктів критичної інфраструктури на території громади, що підвищує ризик збільшення кількості постраждалих внаслідок військових дій, створює нагальну потребу в ефективному медичному забезпеченні та реабілітації. Одним з перших кроків в реалізації цього пріоритетного напрямку роботи органів місцевої влади стало відкриття 02 вересня 2024 року в місті Ладизин відділення відновного лікування та профілактики професійних захворювань. Цьому передувала ретельна підготовка, що включала підбір і навчання персоналу, забезпечення необхідного обладнання, створення умов для інклюзивності та отримання ліцензії на медичну діяльність.

На нашу думку, для подальшого стабільно-стійкого розвитку громади органам місцевого самоврядування необхідно акцентувати увагу на вирішенні наступних актуальних проблем:

- 1) розробка організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів промисловими підприємствами громади з метою зменшення їх енергоємності;
- 2) використання альтернативних джерел енергії, в тому числі сонячних станцій, на об'єктах соціально-побутової інфраструктури;
- 3) вирішення житлового питання в місті Ладизин: пошук коштів та залучення

їх в незавершене будівництво багатоквартирних будинків;

4) ефективного використання наявного туристсько-рекреаційного потенціалу громади: проведення широкої рекламної компанії, покликаної на залучення туристів, відпочивальників; популяризація зеленого туризму, розвиток екскурсійної діяльності на території громади тощо;

5) ремонт та перебудова зношених систем водо-, теплопостачання та водовідведення;

6) вирішення проблеми сортування побутових відходів (в сільських населених пунктах громади в місцях збору сміття відсутні спеціальні контейнери для пластику, скла тощо);

7) запровадження заходів контролю за екологічним станом території громади, реальне застосування штрафних санкцій для паліїв сміття, листя та іншої рослинності; проведення широкої інформаційної компанії для мешканців громади щодо заборони законом пошкодження лісових масивів, посадок, спалювання трави та інших рослинних залишків;

8) підвищення безпеки, якості надання транспортних послуг та загальної культури перевезень, контроль за дотриманням водіями транспортних засобів затверджених маршрутів руху між м. Ладизин та селами громади;

9) вирішення проблеми працевлаштування учасників бойових дій та внутрішньо переміщених осіб;

10) контроль ринку оренди житла, підпорядкування умов оренди договору, що укладений між орендодавцем та орендарем; запровадження на місцевому рівні регулятивної цінової політики на житло, що надається в оренду;

11) забезпечення отримання населенням громади якісних медичних послуг: заключення договорів медичними закладами громади з НСЗУ та розширення списку (переліку) безоплатних методів діагностики стану здоров'я пацієнтів, здійснення кадрового забезпечення в медичних закладах;

12) вирішення проблеми позашкільної зайнятості дітей. В громаді для дітей та молоді працюють гуртки та секції за такими напрямками: спортивний (спортивні школи), художньо-естетичний (гуртки міського відділу культури, що

працюють на базі центру «Спадщина» та ПК «Прометей» - танцювальні, декоративно-ужиткові; музична школа). В громаді немає жодного закладу позашкільної освіти! Відповідно, у вихідні дні та в канікули діти та молодь громади не охоплені додатковою освітою за інтересами. За такими напрямками роботи як еколого-натуралістичний, науково-технічний, дослідницько-експериментальний, національно-патріотичний жодних секцій, гуртків та організацій для дітей та молоді в громаді немає навіть на базі закладів загальної середньої освіти. На базі ліцею № 2 Ладизинської міської ради діє єдиний туристсько-краєзнавчий гурток для учнів вказаного освітнього закладу;

13) активна робота органів міської влади щодо залучення інвестицій на територію громади, планування її економічного розвитку, відновлення санаторно-курортного потенціалу (на території громади наявні санаторії та дитячі табори, які наразі не функціонують взагалі, або працюють, використовуючи не всі свої можливості);

14) відновлення практики організації оздоровлення та відпочинку дітей і молоді на базі місцевих санаторно-курортних закладів;

15) розширення та поглиблення міжрегіонального співробітництва; організація спільних заходів, реалізація проєктів із сусідніми територіальними громадами області.

Таким чином, Ладизинська міська територіальна громада має вагомий потенціал сталого розвитку, що підтверджується розвиненою економікою, соціальним забезпеченням населення, екологічною збалансованістю, збереженням культурної та історичної спадщини регіону. Але, на нашу думку, потенціал громади не використовується органами міської влади на повну її потужність. Вважаємо, що забезпечення стійкого та сталого розвитку громади в майбутньому вимагає максимально ефективного використання її потенціалу для досягнення фінансової стабільності. Стійкий розвиток територіальної громади означає такий режим функціонування, який спрямований на постійне покращення добробуту населення через збалансоване й стійке відновлення соціального, виробничого, фінансового, ресурсного та екологічного

потенціалів.

2.2 Аналіз діяльності та проблем Центру надання адміністративних послуг Ладизинської міської територіальної громади Вінницької області

Забезпечення зручних і доступних умов для отримання адміністративних послуг населенням є одним із ключових завдань органів державної влади та місцевого самоврядування. У рамках реалізації адміністративної реформи пріоритетом стало створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Їхня основна концепція полягає в об'єднанні аналогічних процедур органів виконавчої влади та місцевого самоврядування для надання послуг громадянам і юридичним особам через єдину точку прийому, реєстрації та видачі необхідних документів.

Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги»: «Центр надання адміністративних послуг - це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Центри утворюються при міських радах (їх виконавчих органах) міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення, Київській, Севастопольській міських, районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністраціях» [28].

На виконання Закону України «Про адміністративні послуги», рішенням 20 сесії 6 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 856 від 29.03.2013 створено Центр адміністративних послуг у місті Ладизин [47] та затверджено «Положення про Центр адміністративних послуг та порядок взаємодії його учасників» (далі – Положення).

Зазначене Положення включало наступні розділи:

I. Загальні положення. Серед іншого тут було надано визначення, що

«Центр адміністративних послуг (Центр) – робочий орган виконкому міської ради, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Центр об'єднує представників адміністративних органів, адміністраторів, державних адміністраторів та державних реєстраторів для забезпечення взаємодії усіх учасників Центру у досягненні його мети».

Мета Центру вбачалася у забезпеченні:

- організації прийому та реєстрації заяв і клопотань суб'єктів звернень для подальшого юридичного оформлення умов реалізації ними прав, свобод і законних інтересів за їх заявою;
- формування дозвільних справ, вчинення реєстраційних дій, формування, ведення та зберігання реєстраційних справ суб'єктів господарювання, організації документообігу для організації якісного надання адміністративних послуг суб'єктам звернень;
- напрацювання і застосування методів та засобів для мінімізації і ліквідації корупційних загроз, що можуть виникати під час взаємовідносин між суб'єктами звернень та адміністративними органами;
- спрощення та оптимізація системи надання адміністративних послуг суб'єктам звернень.

Пункт 1.7. Положення визначав загальні принципи роботи учасників Центру:

- доступність послуг для всіх фізичних та юридичних осіб;
- дотримання стандартів надання послуг;
- відповідність розміру плати за послуги вимогам законодавства;
- відкритість та прозорість;
- зрозумілість процедур;
- оперативність у вирішенні питань;
- забезпечення доступу суб'єктів звернень до інформації про стан, хід та результати розгляду їх звернень.

II. Визначення термінів - був представлений зміст термінів, що вживаються у Положенні.

III. Структура Центру.

IV. Організаційне забезпечення роботи Центру.

V. Основні завдання та функції учасників Центру із надання документів дозвільного характеру.

VI. Основні завдання та функції учасників Центру з питань забезпечення державної реєстрації суб'єктів господарювання.

VII. Основні завдання та функції учасників Центру з питань організації надання інших адміністративних послуг.

VIII. Порядок взаємодії учасників Центру із надання документів дозвільного характеру.

IX. Порядок взаємодії учасників Центру з питань державної реєстрації суб'єктів господарювання.

X. Порядок взаємодії учасників Центру з питань організації надання адміністративних послуг.

XI. Плата за надання адміністративних послуг.

XII. Надання супутніх послуг у Центрі - зазначалось, що у приміщеннях Центру можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо). Надання платних супутніх послуг суб'єктами надання адміністративних послуг, адміністративними органами, адміністраторами, представниками суб'єктів надання адміністративних послуг у Центрі заборонялося.

XIII. Матеріально-технічне забезпечення діяльності Центру - здійснюється виконавчим комітетом міської ради через керівника Центру. Фінансування діяльності Центру планувалось здійснювати за рахунок коштів міського бюджету, грантів міжнародних та українських організацій та інших джерел, не заборонених чинним законодавством України.

XIV. Відповідальність. В даному розділі серед іншого було вказано, що посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги, адміністратори, державні адміністратори, державні реєстратори, представники учасників Центру несуть дисциплінарну, цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність, передбачену законом, за порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг.

Отже, початкове Положення щодо організації роботи Центру адміністративних послуг в Ладжині, затверджене рішенням Ладжинської міської ради № 856 від 29.03.2013, було чітко структуроване (мало 14 розділів), надавало вичерпну інформацію щодо мети діяльності, принципів роботи та співпраці учасників Центру, їх основних завдань та функцій в залежності від виду надання адміністративної послуги (державна реєстрація суб'єктів господарювання, надання документів дозвільного характеру тощо); крім того в Положенні був наданий деталізований алгоритм дій учасників Центру при наданні різних видів адміністративних послуг; зазначались види відповідальності посадових осіб Центру в разі порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг.

З метою покращення умов надання адміністративних послуг та забезпечення можливості організації отримання жителями міста та області якісних адміністративних послуг, які надаються місцевими органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в одному приміщенні, удосконалення взаємодії між суб'єктами надання адміністративних послуг та їх посадовими особами, керуючись частиною 10 статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», рішенням 24 сесії 6 скликання Ладжинської міської ради Вінницької області № 1075 від 18.11.2013 було затверджено Положення про Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Ладжин у новій редакції та Регламент ЦНАП [38]. Ці документи, як регуляторні акти, пройшли процедуру оприлюднення і вже потім були затверджені рішенням сесії Ладжинської міської ради.

Оновлене Положення не було структуроване за розділами, мало 20 пунктів. Зазначена мета створення ЦНАП – «забезпечення надання адміністративних послуг при Ладижинській міській раді та її виконавчому комітеті» - була узагальнена в порівнянні з попереднім Положенням.

Завдання Центру, на нашу думку, були акцентовані на чіткий алгоритм надання адміністративної послуги, передбаченні високої якості цієї діяльності та вбачались в наступному:

- «організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;
- спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання;
- забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через адміністратора».

Надання адміністративних послуг передбачалось через адміністраторів та представників суб'єктів надання адміністративних послуг шляхом їх взаємодії або через Єдиний державний портал адміністративних послуг. В оновленому Положенні вже не використовувався термін «учасники Центру».

Згідно п.8. Положення складовою частиною ЦНАП визначили дозвільний центр, утворений відповідно до Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», який забезпечує надання адміністративних послуг з видачі (переоформлення, видачі дублікатів, анулювання) документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності.

В пунктах 10-13 Положення висвітлено умови призначення на посаду адміністратора Центру, зазначено його основні завдання та права. Керівництво Центром покладалось на керівника відділу, на відміну від попередньої версії Положення, де використовувався термін «керівник Центру».

Таблиця 2.6

Загальні відомості про Центр надання адміністративних послуг у
м. Ладижин

1.	Установчий орган	Ладижинська міська рада Гайсинського району
----	------------------	---

		Вінницької області
2.	Розпорядчий документ про створення ЦНАП	Рішення 20 сесії 6 скликання Ладизинської міської ради від 29.03.2013 № 856
3.	Дата створення Центру	29.03.2013
4.	Дата відкриття Центру	08.01.2014
5.	Регуляторні акти діяльності ЦНАП	- Положення, затверджено рішенням 31 сесії 7 скликання Ладизинської міської ради № 1116 від 24.12.2019; - Регламент, затверджено рішенням 13 сесії 7 скликання Ладизинської міської ради № 433 від 10.10.2017
6.	Адреса ЦНАП	24321, Вінницька область, Гайсинський район, м. Ладизин, вул. Петра Кравчика, 4
7.	Контакти	(043) 43 6-14-84 e-mail: administrator_lad@ukr.net
8.	Адреса веб-сторінки в мережі Інтернет з можливим посиланням на неї	https://ladrada.gov.ua/vykonavchi-orhany-rady/tsentr-nadannia-administratyvnykh-posluh.html
9.	Графік роботи Центру	Пн, Ср, Чт: 09.00 - 18.15 Вт: 09.00 – 20.00 Пт: 09.00 – 17.00 Без обідньої перерви Вихідні - субота, неділя
10.	Наявність мобільної валізи/кейсу	Так
11.	Наявність мобільного ЦНАП (автомобіля)	Ні
12.	Загальна площа Центру, м ²	135
13.	Площа секторів очікування та обслуговування у Центрі, м ²	110
14.	Загальна кількість одиниць персоналу (штатна)	6
15.	Інші працівники, які працюють в Центрі	5
16.	Наявність власної системи електронного документообігу та/або комплексної системи автоматизації	Ні
17.	Наявність у Центрі електронних сервісів	Так
18.	Надання у приміщенні Центру супутніх послуг	Куточок самообслуговування, вільний Wi-Fi, дитячий куточок, кулер з гарячою та холодною водою, чай
19.	Наявність інформаційних стендів зі зразками заповнення заяв та необхідних для отримання адміністративних послуг документів	Так
20.	Наявність електронної системи управління чергою	Ні
21.	Наявність інформаційних боксів (терміналів), їх кількість	Ні
22.	Наявність облаштованого робочого місця для відвідувача	Так- 1
23.	Начальник відділу (Центру)	Репенко Наталія Леонідівна

Джерело: авторські дослідження

Затверджений Регламент Центру надання адміністративних послуг у м. Ладизин чітко структурований, має 8 розділів:

I. Загальні положення.

II. Вимоги до приміщення та розміщення інформації.

III. Інформаційна і технологічна картки адміністративних послуг.

IV. Перший контакт Центру з суб'єктом звернення.

V. Керування чергою у ЦНАП.

VI. Прийняття заяви та інших документів у ЦНАП.

VII. Опрацювання справи (вхідного пакета документів).

VIII. Передача результатів надання адміністративних послуг суб'єкту звернення.

Регламент встановлює порядок діяльності Центру надання адміністративних послуг, зокрема, порядок дій адміністраторів та суб'єктів надання адміністративних послуг.

Центр надання адміністративних послуг у місті Ладизин розпочав свою роботу з січня 2014 року. На його створення з місцевого бюджету були виділені кошти в сумі 93 500 грн.

Фінансування Центру проводиться в повному обсязі з місцевого бюджету.

Приміщення, в якому розташовано Центр, за адресою вулиця Петра Кравчика, буд. 4, має площу 135 кв. м. та розміщується на першому поверсі в центральній частині міста. Вхід облаштований пандусом, на прилеглій території є три безкоштовні стоянки автомобільного транспорту, поруч зупинка громадського транспорту.

За період роботи до будівлі Центру добудовано окремий вхід з приміщенням, де можна залишати дитячі коляски.

В Центрі створено дванадцять робочих місць для адміністраторів та представників органів влади, які обладнані сучасними меблями, сейфами, стендами, великими металевими шафами, оргтехнікою, Інтернет-мережею, міським та міжміським телефонним зв'язком. Також є місце для самообслуговування громадян.

Таблиця 2.7

Динаміка змін у сфері надання адміністративних послуг
ЦНАП м. Ладизин

№ з/п	Суб'єкт надання адміністративних послуг	Кількість послуг			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.

1	Управління праці та соціального захисту населення Ладизинської міської ради	25	---	75	100
2	Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ)	---	---	60	62
3	Головне управління Пенсійного фонду України у Вінницькій області	---	---	---	37
4	Державний реєстратор Ладизинської міської ради	18	27	---	26
5	Відділ містобудування та архітектури Ладизинської міської ради	11	15	18	20
6	Відділ земельних ресурсів Ладизинської міської ради	15	21	21	16
7	Відділ (центр) надання адміністративних послуг у місті Ладизин	4	6	12	12
8	Відділ інспекції державного архітектурно-будівельного контролю Ладизинської міської ради	7	16	12/4*	12
9	Відділ житлово-комунального господарства Ладизинської міської ради	1	1	10	11
10	Головне Управління Держпродспоживслужби у Вінницькій області	4	10	10	10
11	Міністерство у справах ветеранів України	---	---	8	9
12	Державний реєстратор Ладизинської міської ради (нерухоме майно)	---	---	---	8
13	Управління ДМС України у Вінницькій області	---	---	10	8
14	Міський відділ у справах дітей Ладизинської міської ради Гайсинського району Вінницької області	4	4	4	4
15	Відділ державної реєстрації актів цивільного стану	---	---	3	3
16	Посадова особа виконавчого комітету Ладизинської міської ради	---	---	2	2
17	Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ)	---	---	1	1
18	Головне управління ДСНС України у Вінницькій області	1	1	1	1
19	Відділ захисту прав споживачів та торгівлі	2	2	1	1
20	Відділ з питань фізичної культури і спорту	---	1	1	1
21	Управління державної міграційної служби у Вінницькій області Ладизинський міський сектор	1	---	---	---
22	Головне управління Держгеокадастру у Вінницькій області	21	---	---	---
23	Тростянецьке відділення управління виконавчої дирекції Фонду соціального страхування України у Вінницькій області	4	4	---	---
24	Центрально-Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький)	54	54	---	---
	Разом:	172	162	313	344

Джерело: авторські дослідження;

** - послуги, що надавались тільки через електронні сервіси*

В приміщенні ЦНАП для відвідувачів встановлений кулер з гарячою та холодною водою, є дитячий куточок.

Штатна чисельність працівників Центру складається з начальника відділу (він також виконує і обов'язки адміністратора) та 5 адміністраторів. Також на постійній основі в приміщенні Центру надання адміністративних послуг працюють: державний реєстратор з питань нерухомого майна, державний реєстратор з питань юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, начальник відділу з питань захисту споживачів та торгівлі, спеціаліст відділу ДРАЦ та спеціаліст з питань надання витягів з Держгеокадастру України.

Раз на тиждень в Центрі приймаються документи спеціалістами Пенсійного фонду за всіма питаннями відділу.

Рішенням № 508 виконавчого комітету Ладизинської міської ради від 24.10.2024 затверджено 344 адміністративні послуги, що надаються через ЦНАП м. Ладизин відповідно до інформаційних та технологічних карток, наданих суб'єктами надання адміністративних послуг [37]. Також в Центрі опрацьовуються та видаються документи, отримані через онлайн сервіси.

Найбільшим затребуваними у Центрі є соціальні послуги. Також заявники звертаються для реєстрації нерухомого майна та бізнесу, з земельних питань, за дозвільними документами та різними довідками. В ЦНАП приймаються звернення громадян.

Для відвідувачів ЦНАП доступною є послуга шерінгу – це можливість надати копії цифрових документів через портал «Дія». Для цього відвідувач відкриває в застосунку «Дія» необхідний документ. Далі сканує QR-код для шерінгу документів, що є у адміністратора Центру та підтверджує запит для передачі даних. Таким чином документи клієнта одразу потрапляють в базу даних ЦНАП, але термін їх зберігання - 180 днів. За потреби - необхідно проводити процедуру шерінгу повторно.

В приміщенні Центру облаштовано робоче місце пріоритетного адміністратора з питань надання адміністративних послуг ветеранам та членам їх сімей. Всі адміністратори також позачергово приймають ветеранів з питань, які можна вирішити через ЦНАП.

За десять років існування Центру надання адміністративних послуг у м. Ладизин Положення щодо його діяльності оновлювалося п'ять разів, зміни до регламенту вносилися чотири рази, що було обумовлено зміною Примірного (Типового) положення про центр надання адміністративних послуг.

Таблиця 2.8

**Аналіз змін Положення Центру надання адміністративних послуг
у місті Ладизин**

№ з/п	Ким та коли затверджено Положення	Характерні особливості документу
1.	Рішення 20 сесії 6 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 856 від 29.03.2013	- наявність чіткої структури – 14 розділів; - визначення принципів роботи учасників Центру; - окремим розділом є визначення термінів, що вживаються у Положенні; - детальний опис основних завдань та функцій працівників Центру в залежності від виду надання адміністративної послуги; - надання деталізованого алгоритму дій учасників Центру при наданні різних видів адміністративних послуг; - зазначення видів відповідальності посадових осіб Центру в разі порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг.
2.	Рішення 24 сесії 6 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 1075 від 18.11.2013	- відсутність структурованості; Положення мало 20 пунктів; - узагальнена мета діяльності Центру; - надання адміністративних послуг передбачається через адміністраторів та представників суб'єктів надання адміністративних послуг шляхом їх взаємодії або через Єдиний державний портал адміністративних послуг; - зазначення, що складовою частиною Центру є дозвільний центр, метою роботи якого є видача документів дозвільного характеру; - опис завдань адміністратора Центру, його прав; - керівництво Центром покладено на керівника відділу, який також виконує функції адміністратора.
3.	Рішення 7 сесії 7 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 302 від 27.12.2016	- внесення змін до п.5 Положення: додано, що Центр може забезпечувати надання адміністративних послуг обласної держадміністрації; - зазначення, що в приміщенні ЦНАП можуть прийматися та видаватися документи, не пов'язані з наданням адміністративних послуг; - доповнено п. 7. Положення щодо надання супутніх послуг в Центрі: заборонено відносити до супутніх послуг надання консультацій та інформації, пов'язаних з наданням адміністративних послуг тощо; - вказано на обов'язковість облаштування приміщення ЦНАП інформаційними стендами із зразками відповідних документів та інформацією в обсязі достатньому для отримання адміністративної послуги без сторонньої допомоги; - зазначена можливість утворення територіальних підрозділів Центру та відділених місць роботи адміністраторів;

Продовження табл. 2.8

		- внесено зміни до графіку роботи ЦНАП: суботу зазначили
--	--	--

		вихідним днем (в попередньому Положенні – це робочий день з навантаженням 6 год.); - вказано, що Центр звільняється від плати за підключення до реєстрів та інших інформаційних баз, що використовуються для надання адміністративних послуг; - прибрано пункт, де було зазначено, що складовою частиною Центру є дозвільний центр, метою роботи якого є видача документів дозвільного характеру.
4.	Рішення 13 сесії 7 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 433 від 10.10.2017	- до Положення окремим пунктом додано наступне: «Штатний розпис відділу (центру) затверджується у встановленому порядку. Очолює центр начальник відділу, на якого покладається здійснення функцій з керівництва та відповідальності за організацію діяльності центру». Також зазначено, що працівники Центру призначаються на посаду/звільняються з посади міським головою відповідно до чинного законодавства.
5.	Рішення 31 сесії 7 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 1116 від 24.12.2019	- до пункту 19 Положення додано, що Центри звільняються від плати за обов'язкове навчання роботи з реєстрами.

Джерело: авторські дослідження

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна сказати, що основні зміни в Положення щодо діяльності Центру надання адміністративних послуг у м. Ладизин вносилися рішеннями сесій Ладизинської міської ради до 2017 року, останні зміни цього документу носили корегувальний характер.

Таблиця 2.9

Аналіз змін Регламенту Центру надання адміністративних послуг у місті Ладизин

№ з/п	Ким та коли затверджено Положення	Характерні особливості документу
1.	Рішення 24 сесії 6 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 1075 від 18.11.2013	- наявність в документі чіткої структури – VIII розділів; - вказаний перелік матеріалів, що повинні бути розміщеними на інформаційних стендах ЦНАП;
2.	Рішення 7 сесії 7 скликання Ладизинської міської ради Вінницької області № 302 від 27.12.2016	- зазначено про поділ приміщення Центру на відкриту (має сектор прийому, інформування, очікування та обслуговування) та закриту частини (призначена для опрацювання документів, пошти та ін.); - надана інформація щодо оформлення секторів відкритої частини Центру; - визначення змісту роботи інформаційного підрозділу ЦНАП.
3.	Рішення 13 сесії	Регламент затверджено у новій редакції, жодних змін щодо його

	7 скликання Ладижинської міської ради Вінницької	змісту не впроваджувалось.
	області № 433 від 10.10.2017	
4.	Рішення 31 сесії 7 скликання Ладижинської міської ради Вінницької області № 1116 від 24.12.2019	- внесено зміни до загальної частини Регламенту – додано, що зазначений документ визначає порядок дії територіальних підрозділів ЦНАП та віддалених робочих місць адміністраторів (в разі їх утворення); - в п. 4. Регламенту зазначили якими нормативно-правовими актами керується у своїй діяльності Центр; в попередній версії документу було зазначено «Центр та суб'єкти надання адміністративних послуг у своїй діяльності керуються...»; - додано зміни до пунктів розділу «Вимоги до приміщення, в якому розміщується Центр» - акцентована увага на забезпеченні доступності ЦНАП для осіб з інвалідністю та інших мало мобільних груп населення; - зазначено, що на інформаційних стендах Центру може розміщуватися голосова інформація та відеоінформація, що може стати в нагоді для осіб з інвалідністю; до роботи ЦНАП може залучатися перекладач жестової мови у разі необхідності; - до Регламенту додано пункти 52-54 розділу «Особливості діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці».

Джерело: авторські дослідження

Таким чином, дані таблиці 2.9 свідчать про те, що Регламент Центру надання адміністративних послуг у м. Ладижин зазнавав певних змін, що були викликані вимогами законодавства України щодо надання адміністративних послуг; це передусім, доступність адміністративних послуг суб'єктам звернення та зручність у користуванні ними широким верствам населення, в тому числі особам з інвалідністю та іншим мало мобільним групам населення.

Відповідно до рішення № 395 виконавчого комітету Ладижинської міської ради «Про створення відділеного робочого місця адміністратора ЦНАП» від 27.12.2022 [46] в 2023 році в Центрі надання адміністративних послуг м. Ладижин створено віддалене робоче місце адміністраторів з питань надання адміністративних послуг паспортного характеру. За адресою вул. П. Кравчика, 33, наразі приймаються та видаються зазначені документи двома адміністраторами.

Робота адміністраторів ЦНАП та суб'єктів надання адміністративних послуг спрямована на швидке та якісне вирішення питань, з якими звертаються заявники.

Підвищення якості надання послуг у сервісній державі вимагає відповідної фаховості працівників Центрів, які надають ці послуги. У ЦНАП м. Ладизин на постійній основі відбувається підготовка та перепідготовка персоналу. Адміністратори Центру проходять онлайн-навчання в Вінницькому регіональному центрі підвищення кваліфікації. Щосереді відбуваються онлайн-зустрічі, які завжди підпорядковані певній темі, обов'язково включають практичні завдання з актуальних питань.

Таким чином, Центр надання адміністративних послуг у м. Ладизин є відділом виконавчого комітету Ладизинської міської ради організаційно-правової сфери. Інформацію щодо діяльності Центру, переліку адміністративних послуг, які він надає, звернень громадян, архіву публікацій можна знайти на сторінці сайту Ладизинської міської ради за посиланням: <https://ladrada.gov.ua/vykonavchi-orhany-rady/tsentr-nadannia-administratyvnykh-posluh.html> [22]. Тут же наявне посилання на сайти Єдиного державного порталу адміністративних послуг та «Платформа Дія. Сервіс». Окремих сторінок в соціальних мережах та свого сайту ЦНАП м. Ладизин не має.

Серед проблем в діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Ладизин можна зазначити наступні:

- 1) Відсутність зворотного зв'язку: організованого анкетування, соціологічного дослідження щодо рівня задоволеності обслуговуванням у Центрі надання адміністративних послуг громадян і суб'єктів господарювання.

Дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю надання адміністративних послуг в ЦНАП можна переглянути на порталі «Платформа Дія. Сервіс» в розділі «Центри в цифрах» [13]. Сформувавши необхідний пошуковий запит, нами була знайдена інформація, що представлена на рис. 2.1., 2.2.

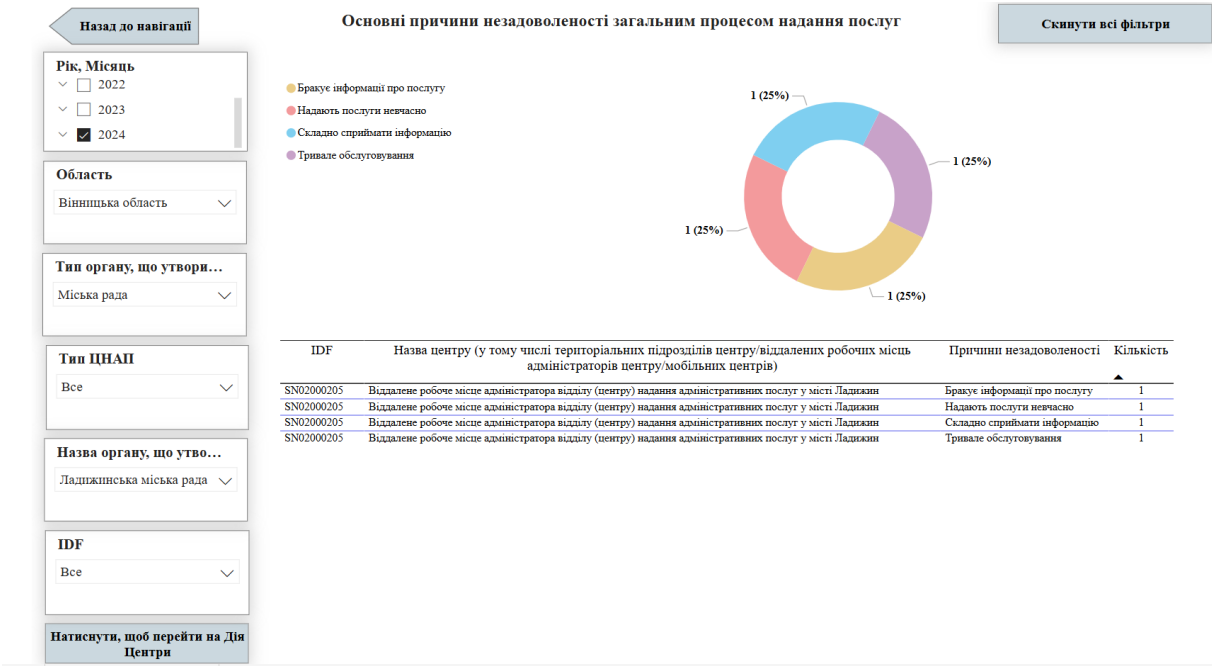


Рис. 2.3. Основні причини незадоволеності загальним процесом надання послуг в ЦНАП м. Ладизжин. Джерело: [13]

На рисунку 2.3. бачимо, що через платформу «Дія» відвідувачами віддаленого робочого місця адміністраторів ЦНАП м. Ладизжин в 2024 р. було надано 4 відгуки щодо якості обслуговування під час отримання адміністративних послуг. Серед причин незадоволеності обслуговуванням вказані наступні: бракує інформації про послугу, надають послуги невчасно, складно сприймати інформацію, тривале обслуговування.

Рис. 2.4. розкриває причини незадоволеності відвідувачів персоналом віддаленого робочого місця адміністратора ЦНАП м. Ладизжин. Всього надано 2 відгуки. Серед причин незадоволеності зазначено: працівник відповів не на всі запитання щодо послуги, працівник не був ввічливим.

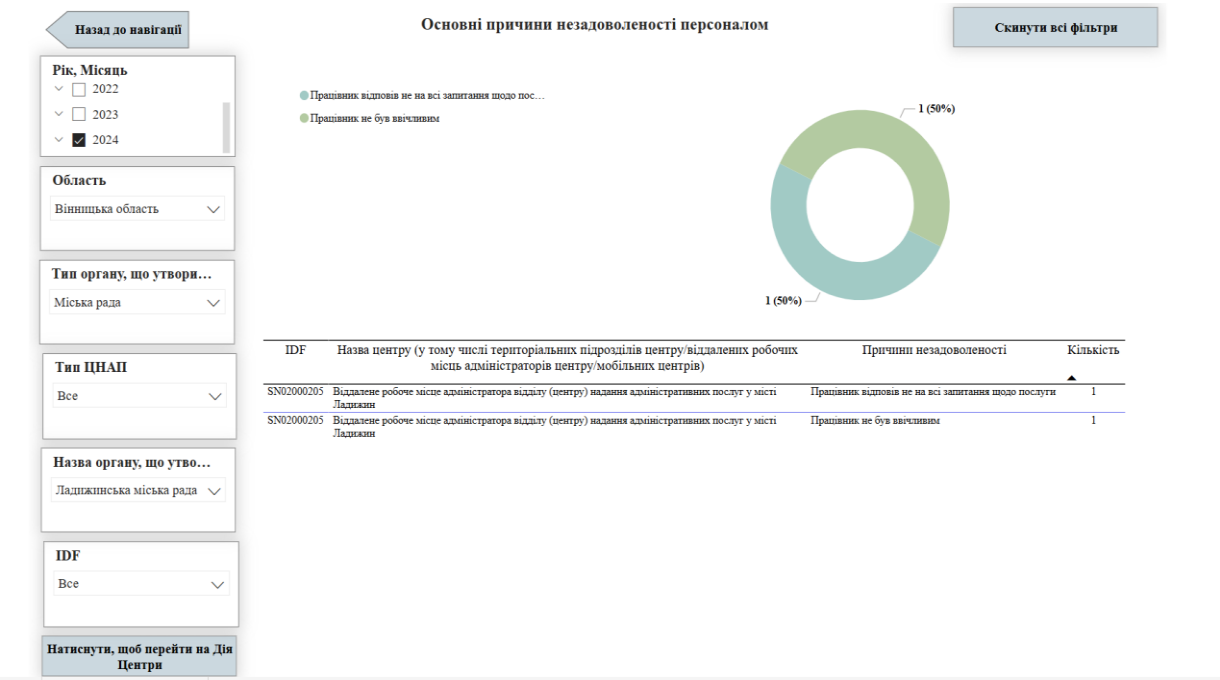


Рис. 2.4. Основні причини незадоволеності персоналом в ЦНАП
м. Ладижин. Джерело: [13]

Невелика кількість відгуків, на нашу думку, обумовлена тим, що не всі відвідувачі ЦНАП обізнані з алгоритмом надсилання відгуку. По-перше, щоб це зробити, необхідно мати встановлений у смартфоні застосунок «Дія». По-друге, необхідно відсканувати QR-код у Центрі. Далі система автоматично перенаправить відвідувача на платформу «Дія», де, слідуючи певному алгоритму, можна залишити свій відгук щодо задоволеності/незадоволеності якістю обслуговування при отриманні адміністративних послуг.

Отже, робимо висновок, що далеко не всім відвідувачам ЦНАП доступні сучасні процеси цифровізації в сфері надання/отримання адмінпослуг, дехто не має для цього відповідних гаджетів. Зі слів начальника відділу ЦНАП у м. Ладижин Наталії Репенко, відвідувачам Центру простіше не ознайомлюватися з інформацією, наданою в інформаційному куточку або шукати на онлайн-сервісах, а отримати її під час особистого спілкування з адміністратором в комплексі з повним алгоритмом дій щодо отримання адміністративної послуги.

2) Відсутність у м. Ладижин відділу державної податкової інспекції (та делегованих ЦНАП повноважень) робить неможливим надання відповідних

адміністративних послуг. Отримати картку платників податків, певну інформацію з Держреєстру фізичних осіб-платників податків та інші послуги мешканці громади можуть тільки в районному ЦНАП у місті Гайсин Вінницької області. Відповідно, враховуючи транспортні розходи, кожна з цих адміністративних послуг вже буде мати для суб'єкта звернення певну вартість.

3) Спостереження за роботою адміністраторів в Центрі надання адміністративних послуг м. Ладижин показало, що заявки щодо надання певної послуги заповнюють відвідувачі самостійно, витрачаючи при цьому багато часу свого, та тих, хто чекає в черзі. Вважаємо, що адміністратор Центру може запропонувати клієнту заповнити заяву (бланк) самостійно, а потім надати його відвідувачу для перевірки та підпису. На нашу думку, це зменшить час на заповнення документів, бо працівники Центру зроблять все швидше та без помилок.

4) Низький рівень обізнаності деяких адміністраторів в алгоритмі надання адміністративної послуги. Як наслідок – завантаженість роботою інших працівників, що беруть на себе відповідальність за якісне обслуговування клієнтів, яким не допомогли їх колеги по Центру.

5) В Центрі надання адміністративних послуг відсутні плани підвищення кваліфікації працівників. Відвідування онлайн-семінарів, тренінгів з адміністративної діяльності носить ситуативний характер. Жодного обліку відвідування таких заходів з позначенням часів підвищення кваліфікації не ведеться. Крім того, адміністратори часто не отримують документів (сертифікатів) встановленого зразка, що підтверджують їх навчання.

6) Відсутність супутніх банківських послуг у приміщенні ЦНАП. Начальник Центру пояснює це тим, що більшість адміністративних послуг є безоплатними для суб'єктів звернення. На платній основі надаються деякі державні послуги – реєстрація речових прав на нерухоме майно, викопіювання з кадастрового плану, реєстрація юридичної особи, фізичної особи-підприємця, послуги ДРАЦ та ін. На нашу думку, відсутність в приміщенні Центру терміналів для оплати вартості послуги збільшує термін її надання, бо клієнту необхідно звернутися в

найближче банківське відділення, щоб її сплатити, а потім знов прийти в ЦНАП, щоб надати повний пакет документів для отримання послуги.

7) Низький рівень впровадження електронних сервісів в роботу Центру: відсутність власної системи документообігу, комплексної системи автоматизації; електронний документообіг здійснюється тільки між ЦНАП та відділами Ладизинської міської ради. В роботі Центру не застосовується інформаційна система «Вулик», впроваджена Державним агентством з питань електронного урядування України для забезпечення високих стандартів функціонування ЦНАП. Можливим поясненням цього вважаємо недостатню готовність органів місцевої влади до організації ефективного обміну інформацією.

8) Обмежені дні та години прийому відвідувачів деякими суб'єктами надання адміністративних послуг на базі ЦНАП: Головне управління Пенсійного фонду України у Вінницькій області, спеціалісти відділів Ладизинської міської ради, Посадова особа виконавчого комітету Ладизинської міської ради тощо – приймають суб'єктів звернення за послугою за своїм власним графіком.

9) Відсутність власного сайту Центру надання адміністративних послуг. ЦНАП м. Ладизин має сторінку на сайті Ладизинської міської ради, яка є по суті просто візитівкою, де надана загальна інформація про суб'єктів надання адміністративних послуг, контактні дані Центру та перелік затверджених рішенням виконавчого комітету Ладизинської міської ради адміністративних послуг, що надаються через Центр.

10) Відсутність розробленої системи моніторингу громадської думки щодо діяльності ЦНАП. Для цього доцільним, на нашу думку, було б заповнення певних анкет відвідувачами після отримання адміністративної послуги або створення в соціальних мережах групи на кшталт «Гаряча лінія ЦНАП» тощо, де мешканці громади мали б можливість висловити свою думку щодо обслуговування в Центрі та пропозиції (за їх наявності) для подальшого удосконалення діяльності в цій сфері.

11) Відсутність власного транспорту в Центрі надання адміністративних послуг робить незатребуваним використання мобільної валізи. Її застосування має на увазі обслуговування клієнтів ЦНАП у будь-якій частині громади, в тому числі і вдома за попереднім викликом. Мобільна валіза має комп'ютер з програмним забезпеченням, необхідним для діяльності ЦНАП та доступом до державних реєстрів. Але функціонування цієї системи можливе лише за наявності якісного Інтернет-зв'язку, що є в наявності не у всіх селах Ладизинської територіальної громади. Тим паче немає гарантії, що мережа Інтернет буде наявна в будинку суб'єкта звернення за адміністративною послугою.

12) Прийняття суб'єктами надання адміністративних послуг пакету документів на отримання послуги не тільки в приміщенні ЦНАП, а й у власній установі. Представник Головного управління Пенсійного фонду України у Вінницькій області веде прийом відвідувачів в ЦНАП за особистим графіком два рази на тиждень впродовж двох годин. В той же час звернутися безпосередньо в офіс управління Пенсійного фонду в м. Ладизин громадяни можуть впродовж тижня за попереднім записом, де отримують такий же пакет адміністративних послуг. Робимо акцент на тому, що прийом відвідувачів там ведеться з понеділка до п'ятниці з 08.00 до 17.00, а в суботу – з 08.00 до 13.00, в протигагу ЦНАП, де години прийому спеціаліста цієї установи диференційовані. Таким чином, переважна більшість відвідувачів буде звертатися безпосередньо в управління Пенсійного фонду, одержуючи необхідну їй адміністративну послугу без посередника, та в найкоротший термін. Вважаємо наявність такого паралельного прийому громадян фактором, що значно знижує ефективність роботи ЦНАП.

13) Визначення деяких послуг, затверджених Переліком адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП у місті Ладизин, не співпадає із визначеннями послуг, наданими в «Реєстрі адміністративних послуг», розміщеному на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних «Дія». Наприклад, такі послуги як «Видача копії рішення про надання повної цивільної дієздатності фізичній особі, яка досягла шістнадцяти років та яка одружується», «Погодження розміщення тимчасової споруди для провадження

підприємницької діяльності», «Надання дозволу на розміщення зовнішньої реклами» та ін. в Реєстрі серед 2177 послуг не зазначені. На наш пошуковий запит вказаних послуг отримуємо відповідь: «Не вдалося нічого знайти» (рис. 2.5.)

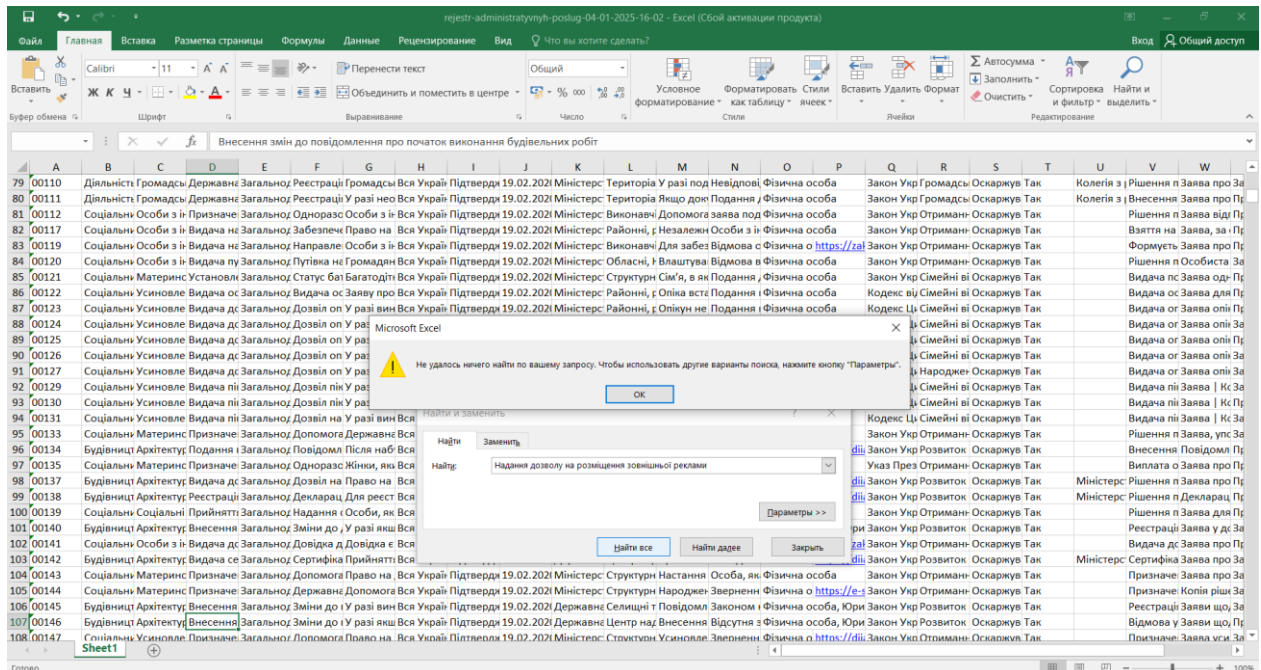


Рис. 2.5. Пошуковий запит в Реєстрі адміністративних послуг

Джерело: [13]

На нашу думку це пов'язано з тим, що деякі адміністративні послуги є суто рішенням місцевих органів влади та надаються через ЦНАП в окремих громадах (згідно п.6 ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги»: «Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, визначається органом, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг») [28]. Крім того, деякі з послуг можуть бути просто проміжним етапом підготовки певного рішення з надання адміністративної послуги. Але з певних причин зазначаються в Переліку послуг, що надаються ЦНАП, як окрема, повноцінна адміністративна послуга. Вважаємо наявність таких невідповідностей недоліком в нормативно-правовому забезпеченні процесу надання адміністративних послуг, адже рахуємо, що на державному рівні має відбуватися моніторинг наявних переліків надання адмінпослуг ЦНАП України для створення єдиного загальноприйнятого реєстру

з відповідними назвами послуг та наданням супутньої інформації щодо них (суб'єкт надання послуги, розмір плати тощо).

Таким чином, аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг Ладизинської міської ради Вінницької області надає нам підстави зробити висновки, що в наданні адміністративних послуг Центром є як позитивні тенденції розвитку, так і певні проблеми. Спільні дії органів міської влади, керівництва Центру надання адміністративних послуг, прийняття до уваги громадської думки щодо потреб, запитів та якості обслуговування в процесі отримання послуг, запровадження процесів цифровізації в діяльність є передумовою розвитку в територіальній громаді Центру надання адміністративних послуг як установи високого суспільного статусу, в центрі якісного сервісного обслуговування якої є людина.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1 Шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні на прикладі зарубіжного досвіду

Сучасна Україна прагне до вступу в Європейський Союз, країни якого вже давно впровадили ефективну систему стандартів для виконання органами виконавчої влади своїх завдань і функцій, орієнтованих на захист прав і свобод громадян та юридичних осіб. На шляху інтеграції до європейської спільноти Україна повинна відповідати міжнародним стандартам не лише в економіці, а й у соціальній сфері, розвиваючи демократичні інститути, забезпечуючи соціальні гарантії та доступ до послуг для громадян. [60, с. 214].

Останні десятиліття багато країн світу поступово формують систему державного управління, орієнтовану на задоволення потреб суспільства. Одним із ключових напрямків у цій галузі є впровадження системи електронного урядування, яка, з одного боку, надає громадянам вільний доступ до публічних послуг, а з іншого – забезпечує прозорість та ефективний громадський контроль за діяльністю органів влади [57, с.70].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 649-р від 20 вересня 2017 р. була затверджена «Концепція розвитку електронного урядування в Україні». Згідно цього документу: «Електронне урядування - форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [48].

Також в Концепції зазначається: «Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування» [48].

Процес впровадження системи електронного урядування в Україні продовжується, тому вивчення зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами публічної влади стане у нагоді для запровадження конкурентних стратегій та вдосконалення процесу надання адміністративних послуг в нашій державі.

У країнах Європейського Союзу питання надання публічних послуг населенню є настільки важливим, що їх регулювання включено до законодавства Європейського Союзу, зокрема до Договору про функціонування Європейського Союзу (гл. 3 «Послуги» розд. 4) та до Протоколу № 26 «Про послуги загального інтересу». На цій основі у країнах Європейського Союзу створено відповідну правову базу, розроблено концепції та програми, які не тільки визначають загальні засади діяльності державних органів щодо надання публічних послуг населенню, але й визначають та закріплюють стандарти якості їх надання [57, с. 71]. У країнах Європейського Союзу адміністративні послуги надаються відповідно до стандартів, що включають такі ключові аспекти якості: прозорість, своєчасність, доступність, безкоштовність, орієнтація на задоволення потреб громадян і забезпечення індивідуальних прав. Крім того, заплановано розроблення загального «Статуту державних послуг Європейського Союзу» для всіх країн-членів [12].

Як зазначає Н. Ільчанінова: «... у країнах ЄС категорія «адміністративна послуга» не використовується окремо, як в Україні. Тут у широкому вжитку категорія «публічні послуги», тобто всі послуги, за надання котрих несуть відповідальність органи публічного управління та які надаються публічним

сектором. До них можуть бути віднесені такі послуги, як освітні, соціальні, побутові, комунальні. При цьому категорія «послуги» наголошує увагу на реалізації владними структурами своїх обов'язків перед громадянами. Вони мають створювати умови для юридичного забезпечення відповідної реалізації громадянами власних прав та законних інтересів» [17, с. 131].

Значних успіхів у розвитку інформатизації процесів надання адміністративних послуг органами влади досягла Латвія. У рамках політики впровадження електронного урядування в країні створена та активно розвивається мережа Центрів інформаційних технологій. Їхня діяльність охоплює координацію розвитку інформаційного забезпечення в органах місцевого самоврядування, розробку та підтримку електронних послуг, впровадження елементів електронного урядування. Крім того, ці центри здійснюють контроль за якістю розроблених послуг, консультують та навчають співробітників органів самоврядування з питань інформаційних технологій [13, с. 69].

Через офіційний портал міста Рига, столиці Латвії, наразі можна одержати інтерактивні послуги. Наприклад, сплатити податок на нерухомість або отримати довідку про відповідність використання земельної ділянки планові розвитку міста Риги.

Процедура отримання останньої з вказаних послуг стала значно зручнішою: клієнт заповнює заяву на порталі ризького самоврядування, вказуючи особисті дані, кадастровий номер земельної ділянки та зручний спосіб отримання довідки (особисто або поштою). Далі він отримує електронний авансовий звіт, який можна роздрукувати. Після підтвердження оплати рахунку розпочинається виконання послуги. Додатково, клієнт може отримати електронне повідомлення на вказану ним адресу, яке інформує про готовність довідки [13, с. 69].

Раніше для отримання такої довідки клієнту необхідно було особисто відвідати центр обслуговування клієнтів департаменту міського розвитку, заповнити заяву, вказати кадастровий номер земельної ділянки та надати копію

її плану. Потім він отримував рахунок за послугу, і лише після підтвердження оплати бухгалтерією департаменту розпочиналося оформлення довідки. У середньому на отримання документу витрачалося близько двох тижнів [13, с. 69].

Отже, як бачимо, система електронного урядування значно зменшує термін надання адміністративної послуги суб'єкту звернення.

У Франції законом про регулювання державної служби від 12 квітня 2000 року були визначені обов'язки державних установ перед громадянами. Також уряд запровадив процес спрощення доступу до багатьох видів послуг, удосконалив правила прийому платежів від населення та створив спеціалізовані служби для консультування громадян щодо отримання адміністративних послуг [12].

Досвід Польщі у впровадженні конкурентних стратегій у сфері надання адміністративних послуг заслуговує на увагу. Особливе значення для формування позитивного іміджу польської публічної служби має програма «Приязна адміністрація». Ця програма, що діє з 2000 року, охоплює органи влади всіх рівнів і орієнтується на створення доброзичливих відносин із клієнтами та впровадження сучасних методів обслуговування громадян. У межах програми органи влади розглядаються як постачальники послуг для громадян і установ [63, с. 131].

У межах зазначеної програми регулярно проводиться оцінка заходів адміністрації, спрямованих на покращення якості послуг. З 2001 року організовано конкурс «Найбільш приязний заклад урядової адміністрації», який має на меті поширення передового досвіду в підвищенні якості обслуговування та зниженні рівня незадоволення клієнтів. У 2005 році запроваджено конкурс «Найбільш сучасний заклад урядової адміністрації», що спрямований на популяризацію впровадження сучасних підходів у діяльності виконавчих органів влади [63, с. 132].

У Польщі органи місцевого самоврядування відповідають за організацію процесу надання послуг населенню, але не зобов'язані здійснювати їх власними силами. Завдяки цьому місцева влада може передавати безпосереднє виконання

послуг неурядовим організаціям через укладання відповідних договорів [17, с. 131].

В країні також запроваджено ідею єдиного офісу для громадян – WOM. Відділи WOM пропонують споживачам надійні, кваліфіковані та швидкі послуги: якщо раніше клієнтам потрібно було відвідати декілька кабінетів у приміщенні установи, то зі створенням Відділів адміністративні процедури було значно спрощено [58, с. 352].

Оцінювання процесу надання адміністративних послуг у Польщі базується на впровадженні системи управління якістю, яка враховує такі принципи:

- формування кадрового складу з висококваліфікованих і компетентних фахівців;
- надання послуг громадянам у чіткій відповідності до законодавчо визначених норм роботи місцевих органів влади;
- створення ефективних механізмів управління інформаційними потоками;
- розбудова системи з гнучкою структурною організацією та оптимальним розподілом функцій [17, с. 132].

Україна може використати польський досвід, зокрема впровадження практики мінімізації безпосереднього контакту між виконавцями та споживачами адміністративних послуг. Крім того, перспективним є залучення приватного сектору до надання послуг, що дозволить знизити рівень монополії державних органів.

Одним із успішних прикладів взаємодії держави та громадян у процесі надання державних і муніципальних послуг є центри обслуговування населення в Бразилії, які працюють за принципом «єдиного вікна» [57, с. 73]. Основною метою такого формату є створення ефективної системи управління процесами надання адміністративних послуг, що сприяє мінімізації корупційних ризиків, виключенню зловживань з боку посадових осіб та забезпеченню громадянам гарантій відсутності контакту виконавця, що розглядає звернення та ухвалює рішення, з іншими відвідувачами [12].

Уряд штату Сан-Паулу (Бразилія) створив акціонерне товариство «Prodesp» для вдосконалення системи надання державних послуг. До завдань компанії увійшли: забезпечення системної інтеграції, надання інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій для державного та муніципального управління, надання консультацій у сфері державних послуг та інформаційних технологій, а також організація надання державних послуг у межах програми «Поупатемпо», спрямованої на покращення доступності та ефективності послуг у штаті Сан-Пауло [57, с. 73].

У 1997 році в місті Сан-Пауло відкрили перший стаціонарний центр надання державних послуг, що стало початком реалізації програми «Поупатемпо» («економ час»). Мета програми полягала у впровадженні зразкової моделі обслуговування населення державними органами та застосуванні інноваційних підходів до надання послуг. Концепція «Поупатемпо» передбачала об'єднання кількох організацій, які надають державні послуги, в одному місці. На базі типового стаціонарного центру доступні близько 500 державних і муніципальних послуг, які надаються як державними структурами, так і окремими приватними компаніями. У середньому центри надання послуг мають близько 130 робочих місць для операторів («вікон»), а загальна чисельність персоналу, включаючи співробітників «Prodesp», державних і муніципальних службовців, а також волонтерів, становить приблизно 700 осіб. Фінансування центрів забезпечується за рахунок коштів «Prodesp» із залученням приватного капіталу. Зазвичай їх розташовують поблизу великих торгових центрів, транспортних вузлів, або культурно-розважальних комплексів [57, с. 73].

У штаті Сан-Пауло створені мобільні групи для надання послуг жителям віддалених районів. Усе необхідне обладнання для організації мобільного центру перевозиться в трейлерах, які після установки використовуються як приміщення для обслуговування. Монтаж таких центрів займає кілька годин, і їх зазвичай розміщують у людних місцях, наприклад, поблизу ринків. Мобільні центри працюють від 3 днів до 3 тижнів, обслуговуючи в середньому 850 клієнтів на

день. Жителів прилеглих районів заздалегідь сповіщають про початок роботи центру [57, с. 73].

Цікавим прикладом є досвід Грузії, яка заснувала Будинок юстиції (House of Justice) — установу з абсолютно новою концепцією надання послуг Міністерства юстиції. Основна ідея полягає в орієнтації державного обслуговування на потреби громадян. У Будинку юстиції реалізований принцип «єдиного вікна», завдяки якому громадяни можуть отримати послуги різних організацій одночасно. Серед них: Агентство цивільного реєстру, Національне агентство публічного реєстру, Національний архів, Національне бюро виконання, Нотаріальна палата, Законодавчий вісник та Навчальний центр юстиції. Грузія запатентувала концепцію House of Justice, оскільки жодна країна у світі не створила подібної установи з такою кількістю послуг в одному місці за такий короткий час. Україні варто розглянути можливість придбання франшизи для впровадження цієї системи, що значно спростить надання подібних послуг [58, с. 352].

Варто звернути увагу на досвід Канади, яка стала однією з перших країн, що впровадили інтерактивні технології у взаємодію уряду з громадянами за принципом «єдиного вікна». У рамках цієї концепції було створено координаційний центр «Сервіс Канада», який забезпечує надання послуг на основі потреб, очікувань і пріоритетів громадян та громад.

Стандарти роботи «Сервіс Канада» сприяли спрощенню процедур, скороченню термінів та зменшенню вартості послуг. Найвагомішим досягненням стала зміна підходу до надання державних послуг. Зокрема, усі співробітники «Сервіс Канада» підвищили професійну компетенцію завдяки чіткому визначенню функціональних обов'язків, класифікації посад, системі компенсацій, обов'язковим навчальним програмам і стандартизації процесу обслуговування клієнтів, а також звітності про ефективність роботи. [58, с. 352].

Паралельно із впровадженням моделі обслуговування за принципом «єдиного вікна» було організовано «універсами послуг», які об'єднували під одним дахом понад 90 адміністративних послуг провінційного рівня. Окрім

цього, запроваджено «кіоски самообслуговування», де громадяни могли самостійно отримати всю необхідну інформацію про процес надання конкретної послуги [57, с. 74].

У липні 1997 року Канадський Центр розвитку менеджменту заснував Мережу обслуговування, спрямовану на прискорення модернізації та поліпшення доступності послуг у публічному секторі Канади. Ця ініціатива мала на меті підвищити якість надання публічних послуг для канадців, орієнтуючись на потреби споживачів. До складу служби входило понад 200 професіоналів, серед яких були керівники, науковці та незалежні експерти у сфері публічних послуг [57, с. 74].

Науковці Сидоренко Н., Шкурат І. зазначають: «Нині загальними напрямками політики Канади у сфері послуг є такі: інтеграція баз даних (при цьому доступ до персональних даних клієнтів є захищеним законом і детально регламентується); інтеграція каналів доступу за послугами (один вебсайт, один довідковий/контактний номер телефону, спільний офіс із надання послуг); спрощення процедур (зменшення розмаїття у формах заяв тощо); проактивна роль адміністрації (якщо особа, отримуючи одну послугу, має право на інші послуги, то орган влади інформує її про ці права або ж сам виконує активні дії для надання послуг. Наприклад, під час реєстрації народження особи батькам запропонують також зареєструвати дитину і в системі медичного страхування, проінформують про програми з виплати певних коштів на дитину тощо)» [52, с. 53].

Таким чином, аналіз досвіду зарубіжних країн у сфері організації системи надання адміністративних послуг органами публічної влади дозволяє зробити певні висновки та запропонувати наступні шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні:

- 1) затвердження на державному рівні стандартів надання адміністративних послуг та складових їх якості: результативність, оперативність, зручність, відкритість, рівність, своєчасність, гарантування індивідуальних прав тощо – що будуть визначати пріоритетні напрямки діяльності Центрів надання

адміністративних послуг; відповідність прийнятих стандартів міжнародним стандартам в системі надання адміністративних послуг;

2) доопрацюванням та ухвалення Адміністративно-процедурного кодексу – нормативного акту, що буде покликаний регулювати правову сферу адміністративних послуг в Україні (його необхідність була визначена Концепцією 1998 року);

3) створення єдиного Національного реєстру адміністративних послуг, що надаються державою та органами місцевого самоврядування, де буде наданий їх повний перелік;

4) вироблення та затвердження на державному рівні критеріїв та інструментів оцінювання якості надання адміністративних послуг, визначення механізмів контролю якості;

5) впровадження затверджених на державному рівні інструментів оцінювання якості надання/отримання адміністративних послуг в діяльність ЦНАП для обов'язкового проведення зовнішньої та внутрішньої оцінки;

6) вдосконалення законодавства, що регламентує надання адміністративних послуг з використанням електронних документів і цифрового підпису;

7) створення на офіційних сайтах ЦНАП територіальних громад електронних сервісів з надання муніципальних адміністративних послуг, що затверджені рішенням органів місцевої влади в переліку послуг, які надаються через підпорядковані їм Центри. Такі сервіси будуть функціонувати в напрямку надання місцевих адміністративних послуг, в протигагу «Дії», що є Єдиним державним порталом з надання саме державних послуг. Це дозволить забезпечити прозорість з боку надання послуг органами влади, покращить зручність, швидкість обслуговування користувачів послугами;

8) розробка спеціальних обов'язкових програм підвищення кваліфікації для робітників ЦНАП, організація їх навчання щодо питань роботи зі спеціальним програмним забезпеченням, вивчення методики та стандартів надання адміністративних послуг суб'єктам звернення; видача відповідних

документів після проходження навчання; запровадження ведення обліку відвідування працівниками Центрів заходів з підвищення кваліфікації;

9) переосмислення вимог до кандидатів на посаду адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг: надання пріоритету не тільки профільній освіті та досвіду роботи в органах влади, а також їх особистим якостям (ввічливість, комунікабельність, активність, працьовитість тощо);

10) щорічне здійснення на державному рівні моніторингу діяльності ЦНАП для оцінки їх продуктивності, ефективності, узагальнення отриманого досвіду та практичного його використання у подальшому;

11) використання концептуальних, інструментальних засобів та моделей-підходів для забезпечення результативності, ефективності та якості надання адміністративних послуг (Рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Механізми забезпечення якості надання адміністративних послуг органами влади. Джерело: авторські дослідження ресурсу [12]

12) впровадження конкурсу на виявлення найбільш «відкритого» для населення ЦНАП, в якому застосовуються прогресивні технології обслуговування відвідувачів, інноваційні підходи тощо, з обов'язковим відзначенням переможців заохочувальними призами, бонусами, програмами; вважаємо доцільним проводити такий конкурс, розмежовуючи ЦНАПи по категоріях: ті, що працюють у великих містах, районах, територіальних громадах;

13) проведення процедури спрощення одержання адміністративних послуг: зміни порядку та способу подання документів, необхідних для отримання послуги, зменшення їх кількості, наявність декількох способів отримання результату послуги (особисто, із застосуванням електронних засобів, поштою, через довірену особу);

14) залучення приватного сектору до надання адміністративних послуг, що дозволить знизити рівень монополії державних органів;

15) запровадження мобільних центрів надання адміністративних послуг з метою збільшення їх доступності широким верствам населення;

16) залучення до процесу організації надання адміністративних послуг громадських об'єднань та застосування громадського контролю щодо якості надання адміністративних послуг.

На нашу думку, впроваджувати позитивні напрацювання міжнародного досвіду організації системи надання адміністративних послуг в нашій країні необхідно, враховуючи її національні, культурні та політичні особливості.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення діяльності Центру надання адміністративних послуг Ладизинської територіальної громади Вінницької області

Ладизинська міська територіальна громада Гайсинського району Вінницької області має необхідний потенціал для розвитку системи надання адміністративних послуг населенню: достатнє фінансування, наявність кадрових

та матеріально-технічних ресурсів, злагоджена багаторічна робота органів міського самоврядування в питаннях розвитку та безпеки громади.

Центр надання адміністративних послуг в м. Ладижин вже одинадцять років є незмінним посередником у взаємодії громадян і органів міської влади щодо забезпечення надання різних видів послуг. Запровадження електронного урядування як системи державного управління, діджиталізація та інформатизація управлінської та громадської сфер життєдіяльності потребують змін в механізмах надання адміністративних послуг. Зазначені процеси не завжди знаходять першочергове відображення та реалізацію в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування або впроваджуються дуже повільними темпами. Як результат – поява певних проблем та прогалин у різних сферах владної діяльності, в тому числі – і наданні адміністративних послуг населенню.

Центр надання адміністративних послуг Ладижинської територіальної громади має певні, визначені нами проблеми діяльності, але, вважаємо, що комплексна робота органів місцевого самоврядування, працівників Центру та громадськості допоможе в їх розв’язанні.

Пропонуємо наступні шляхи щодо удосконалення діяльності ЦНАП м. Ладижин:

1) створення власного сайту Центру надання адміністративних послуг, або вдосконалення вже існуючої веб-сторінки на сайті Ладижинської міської територіальної громади. Зробити сайт наповненим: розмістити не тільки графік роботи ЦНАП, а й вказати графіки прийому населення структурними підрозділами органів міської влади, іншими суб’єктами надання адміністративних послуг. Вважаємо доцільним наявність на сайті такої інформації: нормативно-правова база створення та діяльності ЦНАП (закони, розпорядження, постанови, регламент та положення), перелік адміністративних послуг, що надаються Центром, звітна документація щодо діяльності за певний період, рубрики «Новини», «Оплата послуг» (зазначення вартості платних послуг, що надаються в Центрі), «Запис на прийом» (здійснення через сайт

попереднього запису на прийом до спеціаліста Центру), «Документи» (можливість для клієнтів завантажити зразки бланків, заяв та інших документів, які треба надавати в ЦНАП для отримання послуги), «Зворотний зв'язок» (можливість залишити відгук щодо якості обслуговування або пройти відповідне опитування), «Персональний кабінет» (де можна отримати послуги з обслуговування, наприклад, попередньо надіслати скан-копії документів, щоб працівник Центру міг перевірити їх на правильність заповнення), тощо;

2) впорядкування графіка прийому відвідувачів суб'єктами надання адміністративних послуг: проаналізувати, які з послуг є найбільш затребуваними серед населення та зробити прийом суб'єктів надання цих послуг протягом всього робочого дня, а не в окремі години;

3) запровадження онлайн-консультацій: наявність можливості працівникам ЦНАП за допомогою електронної пошти або різних онлайн-застосунків для організації відео-конференцій надати повну, безоплатну консультацію відвідувачам щодо процедури отримання адміністративної послуги;

4) організація зворотного зв'язку: анкетування, соціологічного дослідження щодо рівня задоволеності громадян і суб'єктів господарювання обслуговуванням у Центрі надання адміністративних послуг. Можливими варіантами виявлення відвідувачами Центру власної думки щодо обслуговування можуть бути відгуки на сайті ЦНАП у рубриці «Зворотний зв'язок», заповнення анкет безпосередньо після отримання послуги в Центрі, створення відповідної сторінки в соціальних мережах на кшталт «Гаряча лінія ЦНАП м. Ладизин» тощо;

5) вирішення органами міської влади питання виконання ЦНАП м. Ладизин делегованих повноважень щодо надання адміністративних послуг податкової інспекції. Наразі мешканці громади можуть отримати відповідні послуги тільки в районному центрі – м. Гайсин Вінницької області;

6) організація роботи адміністраторів Центру за принципом всебічної юрисдикції – п'ять його штатних працівників (адміністраторів), на нашу думку,

повинні бути обізнаними в усіх 12 послугах, суб'єктами надання яких виступає ЦНАП. Це допоможе, по-перше, знизити завантаженість окремих працівників, по-друге, сприятиме збільшенню швидкості обслуговування відвідувачів;

7) розширення переліку супутніх послуг, що надаються в ЦНАП – забезпечення наявності в приміщенні Центру банківських терміналів, що дозволить відвідувачам у разі необхідності оперативно сплатити її вартість;

8) підвищення рівня цифровізації роботи Центру надання адміністративних послуг. Вважаємо, що в цьому питанні повинна бути вироблена комплексна стратегія органів міської влади та працівників Центру, що буде включати створення власної системи документообігу та автоматизації, використання в роботі ЦНАП інформаційної системи «Вулик», надання онлайн-консультацій тощо;

9) забезпечення Центру надання адміністративних послуг власним транспортом для використання мобільної валізи; вирішення при цьому питання оснащення її інтернет-зв'язком, що стане можливістю надавати адміністративні послуги у будь-якому населеному пункті Ладизинської територіальної громади;

10) контроль органами місцевої влади процесу надання адміністративних послуг: введення заборони на проведення паралельного прийому громадян суб'єктами надання адміністративних послуг в приміщеннях своїх установ;

11) перевірка та приведення у відповідність назв послуг, що надаються через ЦНАП м. Ладизин відповідно до «Реєстру адміністративних послуг» на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних «Дія»;

12) зміна підходу обслуговування громадян в Центрі надання адміністративних послуг: запровадження практики заповнення заяв, бланків, необхідних для отримання послуги, адміністратором. Відвідувач перевіряє заповнений документ та підписує його;

13) затвердження органами місцевої влади власного регламенту надання адміністративних послуг та стандартів обслуговування відвідувачів, визначення видів відповідальності для працівників Центру та інших суб'єктів надання адміністративних послуг в ЦНАП в разі порушення вимог законодавства у сфері

надання адміністративних послуг, неналежної етичної поведінки посадових осіб, порушення встановлених стандартів обслуговування; розпорядженням Ладжинської міської ради № 234-р від 07.11.2018 «Про затвердження власних вимог до обслуговування в відділі (центрі) надання адміністративних послуг» був затверджений перелік вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення у ЦНАП м. Ладжин. В зазначеному документі була надана наступна інформація: затвердження режиму роботи Центру, годин прийому відвідувачів, часу опрацювання документів.

Отже, вважаємо, що цей документ потребує доопрацювання, щоб відповідати своєму призначенню. Перелік вимог до якості обслуговування відвідувачів, на нашу думку, повинен містити наступну інформацію: зазначення персональних стандартів (критеріїв) якісного обслуговування, принципів взаємодії з відвідувачами, вимог до зовнішнього виду адміністраторів, правил професійного спілкування з відвідувачами тощо.

14) запровадження фірмового стилю Центру надання адміністративних послуг: розробка власного бренду, логотипу, слогана, наявність у працівників Центру єдиної форми або певного аксесуару, що зробить установу більш впізнаваною на ринку надання адміністративних послуг;

15) співробітництво та обмін досвідом з обласними та регіональними Центрами, проведення спільних акцій, методичних івентів, форумів тощо;

16) створення системи бонусів та винагород для кращих працівників Центру надання адміністративних послуг за підсумками громадської думки щодо якості обслуговування;

17) популяризація адміністративної роботи ЦНАП, підвищення ефективності його роботи: проведення профорієнтаційних заходів для учнівської молоді міста Ладжин та територіальної громади; організація на базі Центру певних соціальних взаємодій, акцій, метою яких буде згуртування мешканців громади, налагодження комунікаційних зв'язків з органами місцевої влади.

На нашу думку, для підвищення ефективності діяльності та якості надання адміністративних послуг ЦНАП Ладжинської міської територіальної громади

обов'язковими є заходи, що мають бути запроваджені на рівні держави: впровадження єдиних стандартів та вимог щодо надання адміністративних послуг, однаковість способу одержання послуги, затвердження уніфікованих критеріїв якості їх надання, розробка обов'язкових програм підвищення кваліфікації адміністративних працівників, спрощення процедури отримання послуг.

ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні обґрунтовано теоретичні засади та вирішено науково-практичне завдання щодо розробки практичних рекомендацій з удосконалення механізмів управління якістю надання адміністративних послуг. У ході проведеного дослідження отримано наступні висновки, а саме:

1. Визначено сутність поняття «адміністративна послуга» через три наявні концептуальні підходи: як результат, як діяльність, як правовідносини. Різноманітність наукових підходів до визначення поняття «адміністративні послуги» вказує на необхідність розроблення єдиної нормативно-правової моделі. Така модель стане основою для ефективного й належного регулювання процесу надання адміністративних послуг у майбутньому.

2. Надано характеристику адміністративної послуги як елементу публічного управління: аналіз загальних і специфічних характеристик адміністративних послуг дозволив виділити їхню ключову рису – публічно-владний характер. Адміністративні послуги надаються громадянам виключно державними органами відповідно до законодавства, з метою задоволення їхніх потреб.

3. Здійснено аналіз наявних класифікацій адміністративних послуг. В нашому дослідженні ми систематизували адміністративні послуги за видами відповідно до 14 критеріїв. Зміни у законодавчому регулюванні та впровадження нових технічних можливостей для надання адміністративних послуг є

передумовою розширення переліку їхньої класифікації, варіантів якої існує багато.

4. Досліджено організаційно-ресурсний потенціал Ладжинської територіальної громади Гайсинського району Вінницької області. Територіальна громада має вагомий потенціал сталого розвитку, що підтверджується розвиненою економікою, соціальним забезпеченням населення, екологічною збалансованістю, збереженням культурної та історичної спадщини регіону. Визначено необхідність вирішення органами місцевого самоврядування актуальних проблем для забезпечення та організації подальшого стабільно-стійкого розвитку Ладжинської територіальної громади.

5. Здійснено аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг Ладжинської територіальної громади, що є відділом виконавчого комітету Ладжинської міської ради організаційно-правової сфери. Нами була зібрана та систематизована загальна інформація щодо діяльності ЦНАП, проаналізовані зміни установчих документів – Положення та Регламенту, визначена динаміка змін суб'єктів надання адміністративних послуг та їх загальної кількості, зазначені проблеми Центру.

В наданні адміністративних послуг ЦНАП Ладжинської територіальної громади є як позитивні тенденції розвитку, так і певні проблеми. Спільні дії органів міської влади, керівництва Центру надання адміністративних послуг, прийняття до уваги громадської думки щодо потреб, запитів та якості обслуговування в процесі отримання послуг, запровадження процесів цифровізації в діяльність є передумовою розвитку в територіальній громаді Центру надання адміністративних послуг як установи високого суспільного статусу, в центрі якісного сервісного обслуговування якої є людина.

6. Охарактеризовано світові практики надання адміністративних послуг на державному та муніципальному рівнях. Визначено, що на шляху інтеграції до європейської спільноти Україна повинна відповідати міжнародним стандартам не лише в економіці, а й у соціальній сфері, розвиваючи демократичні інститути, забезпечуючи соціальні гарантії та доступ до послуг для громадян.

7. Обґрунтовано шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні на прикладі зарубіжного досвіду. Наголошено на обов'язковості реформування на державному рівні нормативно-правової бази надання адміністративних послуг та використанні механізмів забезпечення якості надання адміністративних послуг органами влади.

8. Окреслено пропозиції щодо удосконалення діяльності Центру надання адміністративних послуг Ладизинської територіальної громади Вінницької області. Зазначено, що комплексна робота органів місцевого самоврядування, працівників Центру та громадськості допоможе в розв'язанні проблем ЦНАП та сприятиме підвищенню ефективності його діяльності. Стратегічним напрямком розвитку управління системою надання адміністративних послуг є підвищення їх комплексності, максимальне наближення до споживачів, досягнення високих якісних показників і підвищення рівня обслуговування населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс: Підруч.: У 2 т.: Т. 2. Особлива частина / В. Б. Авер'янов. – К.: Юрид. думка, 2005. – 624 с.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / авт.-упоряд.: В. П. Тимошук. – К.: Факт, 2003. – 496 с.
3. Адміністративне право України. Повний курс: підручник / за ред. В. Галуцька, О. Правоторової. Видання третє. Київ: Академія адміністративно-правових наук, 2020. 466 с.
4. Адміністративне право України. Повний курс: підручник/Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
5. Адміністративне право України (загальна частина): навч. посіб. / [Остапенко О. І. Ковалів М. В., Єсімов С. С. та ін.] ; [Вид. 2-е, доп.] Львів : СПОЛОМ, 2021. 616 с. Бібліогр.: с. 612-614 (29 назв).
6. Аналітична довідка про основні показники економічного і соціального розвитку Ладизинської територіальної громади за 2023 рік.

7. Аналітична довідка про основні показники економічного і соціального розвитку Ладизинської територіальної громади за січень-вересень 2024 року.
8. Беззубко Л. В. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні / Л. В. Беззубко, Ю. І. Беззубко. // Публічне адміністрування: теорія та практика. - 2018. - Вип. 2. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_8
9. Бородіна Г. Г. Зарубіжний досвід з надання адміністративних послуг в умовах сучасного стану публічного управління в Україні / Г. Г. Бородіна, А. А. Гаврилюк // Гілея: науковий вісник. - 2018. - Вип. 139(3). - С. 106-109 . - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_139%283%29_23
10. Буханевич О. М. Класифікація адміністративних послуг / О. М. Буханевич // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. - 2015. - Вип. 33(2). - С. 7-10. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_33%282%29_3
11. Вороніна Ю.Є. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Люкс, 2022. – Вип.1- С.17 –
[23.%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3033-1-10-20240726%20\(4\).pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_33%282%29_3)
12. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: /навчальний посібник ./ Мелітополь: ТОВ « Колор Принт», 2020. – 196с.
http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9019/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%284%29%20%281%29.pdf
13. Voronina, Y.,Oksana Bashtannyk , Hanna Komarnytska , Roman Saevich , Natalia Paterukha. Change Management and Implementation of Changes in the Field of Public Administration Economic Affairs, Vol. 68, No. 04, pp. 2207-2220, December 2023 DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.29

https://ep3.nuwm.edu.ua/28847/1/Voronina_Yuliia%20...%20%282023%29%20Change%20Management%20and%20...%20zax.pdf

14. Voronina, Y., Lopushynskiy, I., Grechanyk, B., Kondur, A., Akimov, O. Economic and environmental component in the field of sustainable development management. *Quality - Access to Success*, 2024, 25(201), pp 7–14

<https://ep3.nuwm.edu.ua/30103/1/Voronina%20Economic%20And%20Environmental%20Component%20In%20The%20Field%20Of%20Sustainable%20Development%20Management.pdf>

15. Грабар Н. С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні / Н. С. Грабар // Актуальні проблеми державного управління. - 2015. - № 1. - С. 33-39. - URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6

16. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг / Ю. В. Даньшина // Теорія та практика державного управління. - 2011. - Вип. 4. - С. 467-475. - URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_4_68

17. Дія. Платформа Центрів: онлайн-сервіс. URL: <https://center.diiia.gov.ua/>

18. Жарая С. Б. Досвід надання адміністративних послуг у зарубіжних системах державного управління / С. Б. Жарая // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2010. - Вип. 1. - С. 64-70.

- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010_1_11

18. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг / Андреев О., Каменчук О. та ін. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. – 40 с.

19. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. Реєстр адміністративних послуг. URL: <https://data.gov.ua/dataset/reyst-admin-poslug/resource/2ebbd7c3-4723-4ae7-b857-33e9d4a35f40>

20. Ільчанінова Н. І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні / Н. І.

- Ільчанінова // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 10. - С. 130-134. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_10_28
21. Ілюшик О. М. Класифікація адміністративних послуг та їх характеристика / О. М. Ілюшик // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія юридична. - 2016. - Вип. 1. - С. 178-188. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvlduvs_2016_1_23
22. Козаченко Н. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців з надання адміністративних послуг в Україні / Н. Козаченко // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2013. - Вип. 1. - С. 194-202. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_1_27
23. Критенко О. О. Аналіз підходів до визначення дефініції «адміністративні послуги» / О. О. Критенко, Т. М. Брус // Теорія та практика державного управління. - 2020. - Вип. 3. - С. 16-23. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_3_4
24. [Ладизинська міська громада. Ладизин, Вінницька область: вебсторінка.](https://gromada.info/gromada/ladyzhyn/)
URL: <https://gromada.info/gromada/ladyzhyn/>
25. [Ладизинська міська територіальна громада Гайсинського району Вінницької області: офіційний сайт.](https://ladrada.gov.ua/) URL: <https://ladrada.gov.ua/>
26. Людкова К. Типологія (класифікація) адміністративних послуг / К. Людкова // Юридичний вісник. - 2014. - № 5. - С. 222-226. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2014_5_41
27. [Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В. Тимошук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.](#)
28. [Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг/ К. В. Ніколаєнко// Держава і право. Юрид. і політ. Науки: зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 47. – с. 269-274. – Бібліогр.: 8 назв. – укр.](#)

29. Паутова Т. О. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні /Т. О. Паутова, А. І. Неділько. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2017. - № 5. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_5_11
30. [Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. Дата оновлення 13.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>](#)
31. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Дата оновлення: 19.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
32. [Програма економічного і соціального розвитку Ладизинської територіальної громади на 2024 рік.](#)
33. [Про затвердження власних вимог до обслуговування в відділі \(центрі\) надання адміністративних послуг: розпорядження Ладизинської міської ради від 07.11.2018 № 234-р.](#)
34. Про затвердження місцевої екологічної програми на 2025 рік: [рішення Ладизинської міської ради Гайсинського району Вінницької області](#) від 19.12.2024 [№ 1267.](#)
35. Про затвердження міської цільової Програми «Турбота» на 2025 рік: рішення Ладизинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 19.12.2024 № 1245.
36. [Про затвердження нової редакції переліку адміністративних послуг, що надаються через відділ \(центр\) надання адміністративних послуг: рішення виконавчого комітету Ладизинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 04.06.2020 № 178.](#)
37. [Про затвердження нової редакції переліку адміністративних послуг, що надаються через відділ \(центр\) надання адміністративних послуг: рішення виконавчого комітету Ладизинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 01.03.2022 № 72.](#)

38. [Про затвердження нової редакції переліку адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП: рішення виконавчого комітету Ладижинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 31.07.2023 № 247.](#)
39. [Про затвердження нової редакції переліку адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП: рішення виконавчого комітету Ладижинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 27.06.2024 № 356.](#)
40. [Про затвердження нової редакції переліку адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП: рішення виконавчого комітету Ладижинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 24.10.2024 № 508.](#)
41. [затвердження Положення та Регламенту центру надання адміністративних послуг у місті Ладижин: рішення Ладижинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 18.11.2013 № 1075.](#)
42. [Про затвердження положення та регламенту центру надання адміністративних послуг у місті Ладижин у новій редакції: рішення Ладижинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 27.12.2016 № 302.](#)
43. [Про затвердження положення та регламенту відділу \(центру\) надання адміністративних послуг у місті Ладижин у новій редакції: рішення Ладижинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 10.10.2017 № 433.](#)
44. [Про затвердження положення відділу \(центру\) надання адміністративних послуг у місті Ладижин у новій редакції: рішення Ладижинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 24.12.2019 № 1116.](#)
45. [Про затвердження «Програми економічного і соціального розвитку Ладижинської територіальної громади на 2025 рік: рішення Ладижинської](#)

міської ради Гайсинського району Вінницької області від 19.12.2024 № 1238.

46. Про затвердження Програми з благоустрою населених пунктів Ладжинської міської територіальної громади на 2025 рік: рішення Ладжинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 19.12.2024 № 1266.

47. Про затвердження Програми «Питна вода» на 2025 рік: рішення Ладжинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 19.12.2024 № 1269.

48. Про присвоєння назви місцевості: рішення виконавчого комітету Ладжинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 29.03.2024 № 174.

49. Про створення віддаленого робочого місця адміністратора ЦНАП: рішення виконавчого комітету Ладжинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 27.12.2022 № 395.

50. Про створення Центру адміністративних послуг в м. Ладжин: рішення Ладжинської міської ради Гайсинського району Вінницької області від 29.03.2013 № 856.

51. Про схвалення Концепції електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

52. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

53. Про схвалення методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 № 574-р.

54. [Рекомендації круглого столу у Комітеті Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування від 06.10.2021 \(протокол № 80\) «Доступні адміністративні послуги як індикатор реформи децентралізації».](#)
55. Сидоренко, Н. О., Шкурят, І. В. (2021). Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. Публічне урядування, (2 (27)), 48-55. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-6)
56. [Соціально-економічний паспорт Ладизинської міської територіальної громади.](#)
57. Спицька Л. В. Класифікація адміністративних послуг, які надаються суб'єктами публічної адміністрації / Л. В. Спицька // Науковий вісник публічного та приватного права. - 2017. - Вип. 5(2). - С. 172-175. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2017_5%282%29_34
58. [Стратегія розвитку міста Ладизина до 2025 року – Ладизин, 2017. – 88 с.](#)
59. Телицька В. А. Теоретико - методологічні підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади / В. А. Телицька//Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. - 2011. - Вип. 4. - С. 484-493. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2011_4_66
60. Тихонова Д. С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні / Д. С. Тихонова // Право і Безпека. - 2014. - № 4. - С. 70-75. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2014_4_15
61. Топча А. О. Організація надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах: досвід для України / А. О. Топча // Часопис Київського університету права. - 2015. - № 1. - С. 350-353. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_1_83

62. Трубчанінова К.А. Аналіз законодавства України у сфері надання адміністративних послуг / К.А. Трубчанінова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2013. - № 16. - С. 186-193. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_39
63. Фуглевич К. А. Правовий статус Центру надання адміністративних послуг / К. А. Фуглевич // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція. - 2013. - Вип. 6-1(1). - С. 214-217. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2013_6-1%281%29_56
64. Фуглевич К. А. Теоретико-методологічні підходи щодо визначення поняття "адміністративна послуга" / К. А. Фуглевич // Європейські перспективи. - 2013. - № 11. - С. 35-41. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2013_11_8
65. [Шандрук С. М. Адміністративні послуги як функція сервісо-орієнтованої держави/ С. М. Шандрук//](#) Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. - 2024. С. 175–180. – URL: https://www.researchgate.net/publication/386056208_Administrative_services_as_a_function_of_a_service-oriented_state
66. Юзефович В. В. Досвід зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг: організаційний аспект / В. В. Юзефович, Н. Л. Астапова // Право та державне управління. - 2016. - № 3. - С. 130-136. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2016_3_22