

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми


(підпис)

Єфіменко Л.М.
(ініціали та прізвище)

«02» _червня_ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-
професійної програми


(підпис)

Плотніченко С.Р.
(ініціали та прізвище)

«02 » _червня_ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему *«РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ»*

Здобувач вищої освіти:

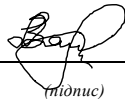


(підпис)

Власенко Данило Олексійович

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник:



(підпис)

к.держ.упр., доцент Заїка О.В.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

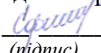
Запоріжжя, 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
 факультет економіки та бізнесу
 кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
 Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

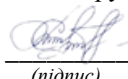
ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Публічне управління та
 адміністрування»

 Ефіменко Л.М.
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «__02__» __червня 2025__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування

 Плотніченко С.Р.
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «__02__» __червня__ 2025__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
 здобувача вищої освіти

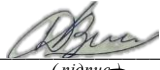
Власенка Данила Олексійовича

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:
«Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні»
 науковий керівник роботи к.держ.упр., доцент Заїка О.В.
 затверджені наказом ректора університету від 13 вересня 2024 року № 419-с
2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи 02 червня 2025 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 1) Теоретичні основи дослідження організації надання управлінських послуг
 2) Аналіз форм та практик організації надання управлінських послуг
5. Перелік графічного матеріалу: _____
6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи		
2	Розділ 1 Теоретико-методичні основи дослідження організації надання управлінських послуг	04.04.2025	
3	Розділ 2 Аналіз практики організації надання управлінських послуг	19.05.2025	
4	Перевірка на плагіат	29.05.2025	
5	Попередній захист роботи на кафедрі	02.06.2025	

Здобувач вищої освіти

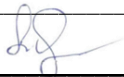
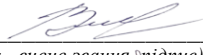
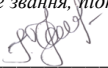

 (підпис)
Д. О. Власенко
(ініціали та прізвище)Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи

 (підпис)
О.В.Заїка
(ініціали та прізвище)

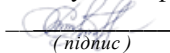
**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «02»
червня 2025 року**

до захисту допущен

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. Горбова Н.А., к.п.н., доц.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування


 (підпис)
С.Р. ПЛОТНИЧЕНКО
(ініціали та прізвище)

«17» червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Наукові підходи до визначення сутності управлінських послуг	8
1.2. Засади державного реформування сфери надання управлінських послуг	13
1.3. Основні підходи до реформування системи надання адміністративних послуг	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ	29
2.1. Основні проблеми та виклики в процесі реформування системи надання послуг (вітчизняний та зарубіжний досвід)	29
2.2. Головні засади організації надання адміністративних послуг ЦНАП Запорізької міської ради	40
2.3 Напрями вдосконалення якості та доступності адміністративних послуг (на прикладі ЦНАП Запорізької міської ради)	47
Висновки до розділу 2	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Важливою складовою модернізації державного управління в Україні є реформа адміністративної служби. У контексті реалізації державної політики побудови правового суспільства підвищення ефективності діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування набуває особливого суспільного значення. Модернізація державної влади та місцевого самоврядування повинна здійснюватися в напрямку створення клієнтоорієнтованої системи державного управління, яка стане невід’ємною частиною механізму соціально-правового захисту громадян та чинником удосконалення соціально-правової діяльності.

Реалізація концепції «сервісно-орієнтованої» держави потребує, насамперед, кардинальної зміни інституційних відносин усередині виконавчої влади та її відносин з громадянами. На сучасному етапі розвитку української держави основним завданням представників влади є обслуговування громадян – споживачів адміністративних послуг, якість яких має відповідати європейським стандартам. У цьому контексті особливо важливо розробити методи, які дозволяють досягти найбільших соціальних вигод з найменшими витратами ресурсів (матеріальних, людських, часових тощо). Тому центр надання адміністративних послуг на сьогодні є однією з найкращих організаційних форм надання послуг та взаємодії влади та громади.

Вагомі розробки в галузі теорії та практики управлінських послуг відображені в працях таких вчених: О.Ф. Андрійка, В.М. Вакуленка, М.П. Василенка, О.Ю. Гацан, К.І. Давидова, І.В. Дробота, О.М. Карпенко, В.Г. Марченко, В.П. Тимощука та ін. Проте, незважаючи на це, процес організації його постачання залишається предметом особливого наукового інтересу. Серед проблем – власне функціонування адміністративного сервісного центру на місцевому рівні, організація процесу їх створення та вдосконалення контролю якості обслуговування населення. Вищезазначене визначає актуальність, науковий характер і практичну значущість теми статті.

Метою даної роботи є теоретично, методологічно та науково-практично продемонструвати процеси організації надання адміністративних послуг населенню в контексті діяльності Комісії з питань удосконалення місцевих адміністративних послуг.

Виходячи з поставлених цілей, були визначені наступні завдання:

- Вивчити наукові методи визначення сутності адміністративних послуг; розкрити принципи реформування сфери надання державних адміністративних послуг;
 - Визначити особливості організаційного процесу надання місцевих адміністративних послуг;
 - Проаналізувати досвід іноземних організацій у наданні адміністративних послуг;
 - Вивчити вітчизняну практику надання адміністративних послуг; аналізувати методи оцінки якості адміністративної послуги;
 - Визначити основні принципи організації надання адміністративних послуг ЦДАВО Запорізької міської ради;
 - Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом в ЦНАП Запорізької міської ради;
 - Розробити рекомендації щодо підвищення якості надання адміністративних послуг ЦНАП Запорізької міської ради.

Об'єктом дослідження є процес організації та надання адміністративних послуг населенню.

Темою роботи є вдосконалення організації надання адміністративних послуг населенню на прикладі ЦНАП Запорізької міської ради.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених у роботі завдань використовуються загальнонаукові методи дослідження та спеціалізовані методи дослідження, що базуються на засадах сучасної науки про державне управління та спираються на результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері надання

адміністративних послуг. Зокрема, в процесі дослідження використовувалися такі методи: абстрактна логіка – вивчення сутнісного змісту адміністративних послуг; ретроспективний аналіз та синтез – узагальнення основних теоретичних методів класифікації адміністративних послуг; діалектичний синтез для вивчення взаємовідносин суб'єктів адміністративної послуги; порівняльно-правовий метод – порівняння вітчизняного та іноземного законодавства та практики надання адміністративних послуг; графічний аналіз – використовується для ілюстрації теоретичних і практичних положень статті; системний аналіз – визначення пріоритетних напрямів удосконалення організації надання місцевих адміністративних послуг.

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи, висновок і рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ

1.1. Наукові підходи до визначення сутності управлінських послуг

Теорія державної служби спирається на досвід розвинутих країн (Велика Британія, США, Канада та ін.), які у 1980-х роках змінили пріоритети діяльності держави, а також принципи та форми взаємовідносин влади та громадян. Людина, її права і свободи розглядаються як головні соціальні цінності, а основним завданням державного управління визначено надання якісних послуг громадянам. Тому громадяни у відносинах з владою є не запитувачами послуг, а споживачами послуг. При цьому держава в особі публічних суб'єктів орієнтується на потреби особи, так само як у приватному секторі постачальники послуг орієнтуються на потреби споживача («клієнта»), його вимоги та очікування.

Відповідно до Концепції розвитку системи забезпечення адміністративної послуги органів виконавчої влади, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р, адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який забезпечує правове оформлення умов реалізації прав, свобод і законних інтересів за зверненнями фізичних та юридичних осіб (видача актів). дозволи (ліцензії), сертифікати, посвідчення особи, реєстрації тощо) [33].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17.07.2009 р. № 737 «Про заходи щодо спрощення надання адміністративних послуг» адміністративні послуги – це послуги, які надаються суб'єктами владних повноважень (органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування в межах повноважень, наданих органами виконавчої влади,

підприємствами, установами та організаціями, які мають право надавати адміністративні послуги відповідно до нормативно-правових документів), вчиняючи адміністративні дії відповідно до нормативно-правових актів. правовстановлюючі документи для реалізації та захисту своїх прав і законних інтересів та/або виконання обов'язків, визначених законом (отримання дозволів (ліцензій), довідок, посвідчень та інших документів, реєстрація тощо) [28].

Аналіз наукової літератури показує, що спочатку експерти пропонували використовувати термін «управлінські» послуги. Цей термін піддається критиці, не дарма, оскільки послуги з управління зазвичай вважаються послугами, що надаються самому процесу управління, особливо в приватному виробничому секторі. Оскільки адміністративні послуги мають остаточну форму окремого адміністративного акту та є результатом адміністративного судочинства, вважаємо доцільним у контексті кваліфікаційної роботи використовувати термін «адміністративні послуги».

У вітчизняних теоретичних колах результати досліджень вже добре відомі. В.П. Тимошук вважає, що основою доктрини адміністративної послуги є ідея служіння держави (органів влади) людям (суспільству), тому основа категорії «послуга» така ж, як і навантаження приватного сектора – це діяльність, яка задовольняє конкретну потребу. особа, це робиться на прохання цієї особи.

Адміністративні послуги можна розглядати з двох аспектів:

а) як публічно-владна діяльність органу виконавчої влади, спрямована на забезпечення (юридичне оформлення) умов реалізації прав фізичних або юридичних осіб, яка здійснюється на вимогу таких фізичних або юридичних осіб;

б) результат громадсько-владної діяльності, що здійснюється адміністративними органами на підставі заяви фізичної особи з метою забезпечення (юридичного оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи [25, с. 179-59].

І.П. **Голосніченко** підкреслив, що не вся управлінська діяльність (навіть та, яка спрямована на реалізацію прав і свобод громадян) є послугою. Адже вся діяльність органів управління, посадових осіб та обслуговуючого персоналу спрямована на захист прав і свобод громадян та інших осіб. Автор визначає адміністративну послугу як дію зі створення організаційних умов для реалізації громадянами або іншими суб'єктами адміністративних правовідносин своїх прав[41].

Добавлено примечание ([УзМ1]): Які ініціали?

О.М. **Карпенко** вважає, що управлінські послуги в сучасному розумінні охоплюють усі види діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які здійснюються в інтересах окремих громадян і суспільства в цілому. Послуги державного управління слід розглядати як функцію сучасної обслуговуючої держави, оскільки їх надання визначається повноваженнями конкретного державного органу, до складу якого вони входять [38, с. 179]. 52].

Добавлено примечание ([УзМ2]): Ініціали науковців?

М.І. Ославський адміністративними послугами вважає публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, надання яких пов'язане із здійсненням владних повноважень.

За К.К. Афанасьєвим, адміністративні послуги – це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, надання яких пов'язане із здійсненням владних повноважень.[29]

Зокрема, Г.Писаренко запропонував розглядати адміністративну послугу як правовідношення, що виникає внаслідок реалізації суб'єктивних прав громадян або юридичних осіб (за їх заявою) у процесі публічно-владної діяльності органів управління на отримання певного результату.

К.В. Ніколаєнко вважає, що до адміністративних послуг належать послуги, що надаються органами управління та органами місцевого самоврядування, які надаються за рахунок державного та місцевих бюджетів і мають певні особливості .

Е.Ф. Демський дійшов висновку, що адміністративні послуги – це дії, що

здійснюються владним чином установою (посадовими особами), які надають суб'єктам управління юридично оформлені повноваження набувати, змінювати або припиняти права та обов'язки для задоволення власних моральних, матеріальних чи особистих потреб[14].

Інколи пропонують визначити адміністративні послуги як правовідносини, що виникають у зв'язку із здійсненням суб'єктивних прав (звернень) фізичними або юридичними особами під час публічно-управлінської діяльності адміністративних органів з метою отримання певних результатів[15].

Законом України від 06.09.2012 № 5203-VI «Про адміністративні послуги» на законодавчому рівні розмежовано адміністративно-правові відносини у сфері надання адміністративних послуг та державно-владної діяльності, пов'язаної з контрольно-наглядовою діяльністю, реалізацією права на доступ до публічної інформації, здійсненням судової влади тощо[47].

Враховуючи викладене, слід зазначити, що синонімічність значення понять «адміністративна» та «управлінська» послуги полягає в тому, що перша є частиною другої і лише тоді, коли вони розглядаються як організаційно-виконавчі дії (чи процеси) переважно дозвільного та управлінського характеру для забезпечення відповідних потреб громадян.

Тому сфера «управлінських послуг» набагато ширша, ніж «адміністрування».

І узагальнює всі служби органів державної влади та органів місцевого самоврядування (ОМС).

Як показує теорія і практика державно-управлінської науки управлінські послуги можна класифікувати за наступними групами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських послуг

Класифікаційна ознака	Групи послуг
Зміст формування та реалізації	Державно-політичні: законодавчі, політичні, судові, контрольні загальносуспільні та ін. Організаційно-виконавчі: дозвільні, розпорядчі, погоджувальні та ін.
Суб'єкт надання	державні, муніципальні
Фінансове провадження	платні, безоплатні
Вплив на об'єкт	безпосередні, опосередковані
Форма надання	тактильні, електронні
Ініціатива надання	втручальні, заявні
Сфера надання	Юридично-правові: юридичні, правові, нотаріальні, земельні, майнові та ін. Соціально-гуманітарні: соціальні, міграційні, освітні, медичні, рекреаційні, екологічні та ін. Фінансово-економічні: фінансові, страхові, консалтингові, аудиторські та ін. Інформаційно-комунікаційні: інформаційні, аналітичні, консультативні, експертні та ін. Господарсько-побутові: житлові, орендні, транспортні, комунальні та ін.

Враховуючи викладене, варто зазначити, що загальними характеристиками адміністративних послуг є:

- суспільний (соціальний) інтерес;
- органи державної влади зобов'язані забезпечити надання адміністративних послуг, тобто створити умови для реалізації суб'єктивних прав конкретних осіб;
- забезпечення надання державою адміністративних послуг;
- достатність бюджетних коштів при наданні адміністративних послуг;
- надання адміністративних послуг здійснюється на підставі закону (який визначає права фізичних осіб на отримання конкретних адміністративних послуг та відповідні повноваження адміністративних органів) та за ініціативою конкретних осіб;
- підстава для звернення до суду – заява зацікавленої сторони;

уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) – уповноважена особа

- виконувати повноваження відповідно до закону;
- відповідальність посадових і службових осіб за невиконання або неналежне виконання обов'язків щодо надання адміністративних послуг;
- Запитувач (сторона, яка отримує адміністративну послугу) є конкретним отримувачем;
- наявність взаємних прав та обов'язків між уповноваженим суб'єктом і суб'єктом запиту;
- наявність окремих законодавчих норм, що регулюють порядок надання адміністративних послуг;
- результатом надання адміністративних послуг є адміністративна дія [с. 26]

Управління постачальниками послуг за допомогою відповідних механізмів для формування орієнтованої на послуги національної політики, яка керується певними інтересами та ціннісними орієнтаціями споживачів, вимагає відповідної нормативно-правової бази, яка є об'єктом наступного параграфа дослідження.

1.2. Засади державного реформування сфери надання управлінських послуг

За останні роки теорія адміністративної послуги в Україні зазнала значного розвитку. Процес національного реформування розпочався у 2006 році, коли Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг у державному управлінні та визначив це питання одним із пріоритетів державної політики. Серед них «Концепція» фіксує важливий зміст теорії адміністративної послуги (поняття адміністративної послуги та принципи її надання) та уточнює основні завдання реформи.

Наступний сплеск уваги влади до сфери адміністративних послуг ,стався

через півтора року. Зокрема, у 2009 році Кабінет міністрів у пошуках додаткових ресурсів переключив увагу на платні державні послуги (зокрема, адміністративні). У відповідь на це питання Кабмін ледь не щомісяця видає постанови, найпершим з яких стало розпорядження від 25 лютого 2009 р. № 251 «Про заходи щодо регулювання надання державою платних послуг».

У результаті Кабмін запропонував кілька основних заходів: зарахувати всі кошти на платні державні послуги до державного бюджету; заборонити передачу повноважень з надання платних державних послуг юридичним особам; ліквідувати комерційні установи, створені з метою надання платних державних послуг.

У 2009 році Кабмін виступив із низкою ініціатив у сфері надання адміністративних послуг, прийнявши постанову від 17 липня 2009 року № 737 «Про заходи щодо врегулювання надання державних послуг, у тому числі адміністративних», якою Кабмін затвердив Тимчасовий порядок надання державних послуг, у тому числі адміністративних. У цьому Урядовому акті під адміністративними послугами розуміються державні послуги, тобто результат адміністративних дій, які Уряд здійснює під час виконання своїх повноважень відповідно до положень нормативно-правових актів на звернення фізичних або юридичних осіб з метою реалізації та захисту їхніх прав і законних інтересів та/або виконання обов'язків, покладених законом (отримання дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень та інших документів, реєстрація тощо).

Зокрема, у 2010 році було додано зміни до «Тимчасового порядку надання адміністративних послуг» з метою спрощення термінологічної бази та: введення норм, спрямованих на спрощення тарифів та процедурних питань надання адміністративних послуг (у тому числі передбачено, що плата за надання адміністративних послуг сплачується одноразово за весь проект та комплекс послуг); забороняти вимагати від отримувачів послуг документи та інформацію, що вже є у володінні суб'єкта надання адміністративної послуги чи інших державних органів, підприємств тощо; вимагати від відділів надання адміністративних послуг вжиття заходів щодо забезпечення нормальної роботи

«єдиного вікна».

З 2010 по 2011 рр. почали звертати увагу на комплексні офіси, які надають адміністративні послуги. Така політика уряду відображена в постанові, прийнятій 6 вересня 2012 року. Кодекс України «Про адміністративну службу». Хоча законодавство щодо визначення «адміністративних послуг» є теоретично неоднозначним, наразі воно може мати позитивний вплив. Це, зокрема, встановлення завдання щодо створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) місцевих та районних державних адміністрацій; законодавчо заборонити запитувати документи та інформацію, якими суб'єкти надання адміністративних послуг вже володіють або можуть самостійно отримати; запровадження поняття «адміністративний збір» як єдиного платежу за адміністративну службу (заміна «державного збору», плати за реєстрацію, плати за ліцензію тощо) тощо.

Дослідження показують, що значна частина адміністративних послуг в Україні складається з так званих «дозвільних документів у сфері господарської діяльності». З моменту прийняття Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» 6 вересня 2005 року Єдиний дозвільний центр (ЄДЦ) є централізованим і діє за принципом єдиної організації в одній будівлі. Хоча політика спрямована на покращення умов отримання послуг лише суб'єктами підприємницької діяльності, її реалізація базується на загальній ідеї створення інтегрованих офісних просторів. Крім того, деякі вже діючі центри розвитку міст також заклали хорошу основу для створення майбутніх центрів надання адміністративних послуг. Отже, відповідно до Закону про адміністративні послуги Центр надання адміністративних послуг визначено невід'ємною частиною Центру надання адміністративних послуг.

З жовтня 2015 року, коли закон про дерегуляцію набув чинності 12 лютого 2015 року, ЄДЦ припиняє своє існування та має бути повністю поглинений ЦНАПами.

Примітно, що в Угоді про Альянс та Плані дій Уряду прописані зобов'язання щодо децентралізації та розвитку мережі адміністративної системи

контролю.

Тому успіх реформування адміністративних послуг, у тому числі й у муніципальному секторі, потребує чіткого визначення параметрів державної політики та послідовності в її реалізації.

Поточні проблеми адміністративних послуг зосереджені в основному на таких аспектах: дерегуляція, оптимізація адміністрування та делегування повноважень; спрощення оплати адміністративних послуг; створення інтегрованих офісів – центрів надання адміністративних послуг; децентралізація, тобто передача або доручення органам місцевого самоврядування повноважень з надання адміністративних послуг; та електронний уряд.

Оскільки дерегуляція та адміністративне спрощення – це загалом скорочення кількості адміністративних послуг та спрощення процедури надання окремих послуг, у короткостроковій перспективі основним прогресом буде впорядкування «переліку платних послуг», затвердженого Кабміном. Звісно, дерегуляція – це передусім завдання уряду та парламенту, оскільки, згідно з Конституцією, повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування повністю визначаються законом.

Стаття 11 Закону про адміністративні послуги визначає деякі параметри державної політики у цій сфері та передбачає справляння плати (адміністративного збору) у випадках, передбачених законом. Розмір і порядок справляння плати за надання адміністративних послуг (адміністративного збору) визначаються законом. Плата за надання адміністративної послуги (адміністративний збір) сплачується заявником одноразово та використовується для покриття всіх дій та рішень суб'єкта надання адміністративної послуги, необхідних для отримання адміністративної послуги (включаючи бланки, експертизи, суб'єктами надання адміністративних послуг, отримання витягів з реєстрів тощо).

У рамках дослідження державної політики щодо надання адміністративних послуг серед підзаконних актів, прийнятих на виконання Закону «Про адміністративні послуги», слід відзначити постанову Кабінету Міністрів України

від 20 лютого 2013 р. № 118 «Про затвердження Типового положення про центри надання адміністративних послуг»; Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 «Про затвердження Примірного положення про центри надання адміністративних послуг»; Постанова від 30 січня 2013 року № 44 «Про затвердження Вимог до складання технологічних карток надання адміністративних послуг»; Постанова від 29 травня 2013 року № 379 «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу з надання допоміжних послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг»; Постанова від 30 січня 2013 року № 57 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг»; Постанова від 3 січня 2013 року № 13 «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг»; та розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р «Про деякі питання надання адміністративних послуг органами управління через центри надання адміністративних послуг».

З 2015 року більшість витрат на надання адміністративних послуг спрямовується безпосередньо до місцевих бюджетів. Але ми вважаємо, що тут вже є проблема розуміння з боку місцевої влади, оскільки ці кошти не завжди застосовуються для забезпечення подальшого належного надання адміністративних послуг.

Очікується внесення змін до Закону про адміністративні послуги. У 2014 році співробітники Міністерства економічного розвитку та експерти Національного агентства з питань електронного урядування провели серію змін до Закону України «Про адміністративні послуги», в основному оцінюючи імплементацію закону.

Аналіз Закону України «Про адміністративні послуги» передбачає створення Реєстру адміністративних послуг. Реєстр адміністративних послуг (далі – Реєстр) створюється та ведеться центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики економічного розвитку (нині – Міністерство економічного розвитку України), з метою: ведення обліку адміністративних послуг; забезпечувати відкритість та свободу інформації про

адміністративні послуги. Необхідність створення реєстру зумовлена тим фактом, що існує велика плутанина щодо загальної кількості адміністративних послуг в Україні, їх платності/безкоштовності тощо. Це особливо актуально через «розукрупнення» багатьох адміністративних послуг на окремі «платні послуги» та різноманітність підходів, прийнятих різними органами місцевого самоврядування (як місцевими, так і національними) до розробки переліків послуг та окремих назв послуг.[6]

Сам реєстр є скоріше адміністративним інструментом, який використовується для визначення загальної кількості адміністративних послуг, єдиного методу найменування, а також для впровадження політики дерегуляції та планування розподілу функцій між різними державними органами. На цьому етапі інформація в реєстрі також має стати основою для розробки єдиного національного порталу адміністративних послуг. Його належна якість значно полегшить роботу не лише споживачам послуг, а й органам місцевого самоврядування. Адже реєстри надають належним чином оброблену та коректну інформацію про адміністративні послуги, а це те, що потрібно державним органам. Однак сьогодні кожне місто, селище і село йде своїм шляхом.

Статтею 17 Кодексу України «Про адміністративні послуги» передбачено ведення єдиного державного порталу адміністративних послуг (далі – Портал). Його основними функціями є забезпечення: доступу до інформації про адміністративні послуги; доступ до необхідних документів (бланки заяв тощо); можливість (у майбутньому) звернення за адміністративними послугами в електронному вигляді тощо. Стаття 3 не передбачає всіх вищезазначених питань. У статті 17 закону зазначено, що вимоги до функціональності порталу набирають чинності з моменту прийняття закону.

Так, положення про можливість: отримання суб'єктом звернення інформації про хід розгляду його звернення; отримувач звернення, який отримує результати надання адміністративних послуг засобами телекомунікаційного зв'язку; з 01.01.2014 р. набуло чинності впровадження дистанційного подання заявки на оплату плати за адміністративні послуги в електронній формі.

Впровадження цих опцій відкладено через складність їх впровадження. Однак тепер можна визнати, що й цього часу недостатньо. Адже поки що портал запустив лише пілотну версію з частковим інформаційним наповненням [6].

Нормативно-правовим актом передбачено, що портал має містити: інформацію про суб'єктів надання адміністративних послуг та центри надання адміністративних послуг; реєстр адміністративних послуг; детальну інформацію про нормативно-правові акти щодо надання адміністративних послуг; електронні заяви та інші документи, необхідні для отримання адміністративної послуги (далі – заяви).

Вони мають бути придатними для копіювання та друку з порталу або для заповнення в електронному вигляді; електронну адресу надавача адміністративної послуги для подання надавачем адміністративної послуги заяв засобами телекомунікаційного зв'язку.

Відповідальність за достовірність, повноту та своєчасність розміщення інформації на порталі несе власник порталу (Департамент економічного розвитку).

Підсумовуючи, можна сказати, що спочатку піднімалося питання управління коштами на такі послуги, а згодом почали звертати увагу на якість надання адміністративних послуг.

Загальною тенденцією також можна назвати створення центрів надання адміністративних послуг на міському та районному рівнях, заборону збору плати за адміністративні послуги через підприємства, зарахування всіх коштів надання адміністративних послуг до державного чи місцевого бюджету.

Наразі важливим аспектом реформи є розвиток сервісних центрів у комплексні установи, що вимагає дотримання певних методів надання послуг на місцевому рівні, що також є предметом наступного розділу дослідження.

1.3. Основні підходи до реформування системи надання адміністративних послуг

Децентралізація надання адміністративних послуг, підвищення їх якості та розвиток мережі ЦНАП залишаються сьогодні ключовими напрямками реформування системи надання послуг в Україні, тому важливо дослідити цей процес з практичної точки зору.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» центр надання адміністративних послуг – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, що надає адміністративні послуги шляхом взаємодії керівника та суб'єктів надання адміністративних послуг[47].

Основною метою діяльності суб'єкта є подолання застарілих стереотипів діяльності державного сектору та формування нових продуктів знань у сфері надання адміністративних послуг, які значно спростять процедури отримання документів та забезпечать високий рівень обслуговування громадян, враховуючи чітко визначені державою скорочені терміни та її прагнення дотримуватись високих стандартів надання адміністративних послуг у своїй діяльності. Крім того, діяльність Суб'єкта спрямована на створення сприятливого середовища, впровадження нових необхідних законодавчих змін, реалізацію спільно з державними органами та відомствами пілотних проектів щодо спрощення процедур надання адміністративних послуг. Створити якісну, економну та єдину регіональну систему надання послуг та зробити перший крок у номінальному реформуванні сфери надання адміністративних послуг.

Мета реформи права власності – дати можливість будь-кому отримати комплексні та кваліфіковані адміністративні послуги через «єдине вікно», поставивши єдине запитання щодо реєстрації, законодавства чи ліцензування. Дослідження показало, що адміністративна система контролю може бути створено в одній із наступних організаційно-правових форм:

1. У вигляді постійного робочого органу. При цьому до посадових інструкцій працівників виконавчого органу додаються повноваження (функції) керівника, а за згодою та згідно з відповідними рішеннями – повноваження (функції) працівників різних суб'єктів надання адміністративних послуг. Матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності адміністративної системи контролю здійснюють виділені або визначені виконавчі органи (структурні підрозділи) відповідних рад;

2. У формі структурних підрозділів, підпорядкованих виконавчим органам відповідних рад. При цьому всі працівники адміністративних сервісних центрів юридично зараховуються до працівників цього підрозділу. Працівники інших органів надання адміністративних послуг увійдуть до складу ЦНАП відповідно до відповідних рішень.

У повній назві підрозділу використано словосполучення «Центр надання адміністративних послуг».

При виборі типової моделі ЦНАП необхідно враховувати наступні фактори:

- Географічне положення громади. Це можуть бути послуги з технічної інвентаризації та визначення технічних показників (БТІ) об'єктів нерухомого майна; грошова оцінка майна експертами; послуги страхування нерухомості, здоров'я, транспортних засобів і подорожей;

- Чисельність населення, при розробці інвестиційного проекту адміністративної системи контролю необхідно враховувати такі фактори: тип будівлі, площа ділянки, порядок організації робіт, кількість людей та робочих місць тощо.

Проте, незалежно від чисельності населення громади, кожна адміністративної системи контролю повинна надавати: послуги у форматі «open space»; доступ до відповідних сервісів; доступ до найпопулярніших сервісів; і максимально прийнятні години прийому.

Як показує дослідження, можна виділити декілька форм ЦНАП (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні форми ЦНАП [79, с. 50]

Форма	Характеристика
ЦНАП у громаді, у складі якої один населений пункт	Розміщується в одному приміщенні, де надаються найпопулярніші види послуг. Також можливе створення територіального підрозділу та/або віддаленого робочого місця адміністратора, у випадку перевищення протяжності населеного пункту 5 кілометрів до ЦНАП
ЦНАП у громаді, у складі якої декілька населених пунктів	Діє від адміністративного центру громади. У разі необхідності адміністративного сервісного центра може бути розташовано в іншому населеному пункті громади за умови: 1) наявності відповідного приміщення; 2) забезпечується організаційна єдність з бек-офісом; 3) фізичне та транспортне сполучення доступні для більшості населення громади. З міркувань економічної ефективності можуть бути створені географічні підрозділи та/або віддалені робочі місця адміністратора.
Територіальний підрозділ ЦНАП	Це єдине представництво адміністративної системи контролю, що створює не менше двох робочих місць, і пропонується створювати його в населених пунктах з населенням не менше 1000 осіб. Юридично статус цього суб'єкта залежить від організаційно-правової форми адміністративної системи контролю. Створено рішенням установчого органу адміністративної системи контролю
Віддалене робоче місце адміністратора, у формі стаціонарного робочого місця	Офіс на території громади (адміністративного центру громади чи іншого населеного пункту), який постійно обіймає один адміністратор або чергується між різними адміністраторами у строки, визначені місцевою радою.
Віддалене робоче місце адміністратора, у формі виїзного адміністратора	Адміністратори адміністративної системи контролю надають послуги під час відвідування населених пунктів громади за певним графіком для прийому заявок та надання результатів обслуговування у адаптованих місцях, якщо це можливо. Це можна забезпечити за допомогою: транспорту підприємства (автомобіль, велосипед тощо); громадський транспорт (витрати можуть бути відшкодовані); власний транспорт (витрати компенсуються).
Мобільний офіс (мобільне робоче місце)	Віддалене місце, де працюють адміністратори. Ця модель приваблива для громад з великою кількістю малих населених пунктів. У цьому випадку адміністративні послуги надаються спеціально обладнаним для цього автотранспортом.

Отже, результатом має бути оптимальне співвідношення між зручною географічною близькістю адміністративних сервісних центрів до отримувачів послуг та економічною ефективністю створення адміністративного сервісного центру. та адміністратори особистої роботи.

Села, селищні та міські громади районного значення виконують функції щодо: реєстрації актів цивільного стану; наявні повноваження у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання; згідно з рішенням повноваження щодо реєстрації нерухомого майна, суб'єктів господарювання,

оприлюднення відомостей державного земельного кадастру, а також деякі повноваження у сфері будівельної інспекції; Уряд України має повноваження у сфері паспортного обслуговування (оформлення та видача паспортів громадянина України та паспортів громадянина України для виїзду за кордон), але це не завжди бажано з економічної точки зору.

У регіональних муніципалітетах (комунах): є повноваження щодо реєстрації/скасування місця проживання, реєстрації нерухомого майна, юридичних осіб та індивідуальних підприємців; реєстрація актів цивільного стану не виконує жодних функцій. Такі повноваження можливі лише на підставі рішення, прийнятого за погодженням з підрозділом Міністерства юстиції.

У населених пунктах, які є центрами адміністративних районів, пропонується створити «Міські адміністративні сервісні центри». Ця модель може обслуговувати жителів адміністративного центру, який одночасно є центром однойменного району або міста обласного значення, що оточує однойменний район, а також обслуговувати жителів цього регіону.

У цьому випадку ви можете вибрати один із наступних двох варіантів створення ЦНАП міста-регіону:

Обидва ЦНАП функціонують при виконавчому комітеті місцевої ради та райдержадміністрації, а керівництво обох ЦНАП знаходиться в одній будівлі. Матеріально-технічне забезпечення узгоджується між органами місцевого самоврядування та районною владою відповідно до умов договору;

Юридично адміністративної системи контролю, що знаходиться в РДА, ліквідовується і, згідно з погодженим рішенням, адміністративні послуги для мешканців громади та всіх жителів району надаватимуться через адміністративної системи контролю місцевої ради. Місцева влада забезпечує матеріально-технічне забезпечення.

Частиною першою статті 6 Закону про адміністративні послуги передбачено право фізичних та юридичних осіб на безоплатне отримання адміністративної інформації. Це право реалізується шляхом: вільного доступу до реєстру адміністративних послуг, опублікованого на урядовому порталі;

цілодобової державної телефонної «гарячої лінії» (завдання щодо її створення визначені законодавцем, але можливість реальної реалізації цього права потребує реального створення такої телефонної «гарячої лінії». За задумом суб'єкта законодавчої ініціативи, це має бути телефонна «гаряча лінія», схожа на «швидку допомогу»).

Але й органи місцевого самоврядування можуть організувати власні такі довідкові служби, що, до речі, вже роблять деякі міста України); інформувати населення через засоби масової інформації.

Надавачі адміністративних послуг зобов'язані встановити інформаційні кіоски в місцях прийому звернень та надати достатню кількість відповідних документів та зразків матеріалів для забезпечення можливості отримання адміністративних послуг без сторонньої допомоги.

Споживачі адміністративних послуг хочуть мати стислу та конкретну інформацію про місцезнаходження приймального органу, години прийому, порядок оформлення документів тощо. Дуже важливо мати можливість зручно та швидко отримати необхідну інформацію, не витрачаючи час.

Інформаційні станції є зручним способом надання інформації та можуть швидко оновлювати інформацію. Інформаційна стійка має бути розташована у легкодоступному місці та містити актуальну інформацію, необхідну для отримання адміністративної послуги, зокрема інформаційні картки адміністративної послуги, зразки заповнених анкет, банківські реквізити для сплати плати за послуги, відповіді на запитання, які найчастіше задають заявники. Перевагою інформаційних стелажів є можливість розміщувати на них графічні зображення: фотографії та схематичний матеріал (наприклад, інструкції та схеми використання системи управління чергою).

Дослідження показують, що сьогодні онлайн-ресурси особливо важливі як інформаційні канали. Суб'єкт надання адміністративної послуги зобов'язаний забезпечити створення та функціонування веб-сайту, на якому розміщено інформацію про відповідні процедури надання адміністративних послуг, сполучення громадського транспорту, доступ та місця для паркування,

довідкові номери телефонів та адреси електронної пошти; перелік адміністративних послуг, що надаються; відомості про розмір плати за адміністративні послуги; та інформаційну картку в електронному вигляді. Дуже важливо мати архівні файли в зручному форматі.

Обов'язок суб'єктів надання адміністративних послуг забезпечувати прийом посадовими особами звернень суб'єктів згідно з графіком, який затверджується керівником відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг, є одним із механізмів забезпечення права особисто звертатися із запитами до державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб, передбачених статтею 40 Конституції України.

Телефонна консультація – один із найефективніших способів надання інформації. У публічній інформації має бути зазначено тематику роботи «гарячої лінії», номери телефонів для консультацій та години роботи. Ефективна робота телефонної служби економить час та інші ресурси при обслуговуванні споживачів, раціонально використовує робочий час працівників, які здійснюють особистий прийом заявників.

Забезпечення громадянам та суб'єктам господарювання легкого доступу до адміністративних послуг є на кожному адміністративну послугу складено інформаційні картки. З 2005 по 2010 рр. серед органів місцевого самоврядування в Україні набула поширення практика виготовлення службових інформаційних карток. Цей процес в основному включає сертифікацію ISO 9001-2000; 9001-2008.

Інформаційна картка є обов'язковою для кожної адміністративної послуги. Завдання інформаційних карток адміністративної послуги – надати інформацію, яка є корисною для особи та не повинна містити зайвої інформації. Необхідно знайти баланс між кількістю інформації на картці та зручністю її використання. Забагато інформації збільшить розмір картки та зменшить мотивацію одержувача читати картку. У таких випадках суб'єкт запиту охочіше звернеться за особистою порадою до персоналу. Найкращий формат для інформаційних карток – A5, але допускається і A4. Різні кольори паперу та інші

методи візуалізації також можна використовувати для розрізнення різних сфер законодавства/груп послуг.

Інформаційні картки про надання адміністративної послуги розміщуються суб'єктом надання адміністративної послуги на офіційному веб-сайті та в пункті прийому звернень. Тобто інформаційна картка є відкритим документом і орган надання адміністративної послуги та/або адміністративної системи контролю має вжити всіх заходів для забезпечення вільного та широкого доступу до інформаційної картки. На сайті пропонується «прив'язати» інформаційну картку безпосередньо до переліку адміністративних послуг, включно з додаванням форми заяви (якщо її потрібно заповнювати особисто).

Якісні інформаційні картки зменшують потребу в усних та інших особистих консультаціях і служать джерелом інформації як для споживачів послуг, так і для працівників рецепції.

Якщо адміністративна послуга є комплексною, тобто включає декілька послідовних етапів за участю різних суб'єктів, то для неї в будь-якому випадку буде розроблено інформаційну картку. Тобто діють такі правила: Одна послуга управління – одне повідомлення на картку.

Відповідно до Кодексу України «Про адміністративні послуги» перелік адміністративних послуг, які надаються через центри надання адміністративних послуг, визначається органом, що приймає рішення про утворення центру надання адміністративних послуг. При цьому до переліку адміністративних послуг, які надаються через адміністративної системи контролю, обов'язково включаються адміністративні послуги органів виконавчої влади, який затверджується Кабінетом Міністрів України. Іншими словами, логіка полягає в тому, що певний спектр адміністративних послуг, які зараз надаються адміністративними органами, буде терміново включено до сфери повноважень адміністративної системи контролю. Водночас Законом передбачено, що через центри надання адміністративних послуг можуть надаватися також інші адміністративні послуги за рішенням, прийнятим за

погодженням з органами надання адміністративних послуг.

Слід наголосити, що відповідно до Закону «Про адміністративні послуги» органи надання адміністративних послуг не можуть приймати заяви від органів запитувачів адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг (ч. VIII ст. 12). Тобто цією нормою передбачено, що якщо адміністративна послуга надається через КНАП, то суб'єкт, який розглядає справу по суті (наприклад, відділення КАРП), не має права проводити індивідуальний прийом громадян у таких випадках.

Перелік адміністративних послуг ЦНАП складається на основі основного переліку адміністративних послуг, які надаються міськвиконкомом (його підпорядкованими органами), міською радою та комунальним підприємством. В ідеалі адміністративні послуги, що надаються міськими та районними органами виконавчої влади (відділеннями), рекомендовано включити до необхідного переліку, оскільки деякі з цих послуг уже можна інтегрувати в ЦАС, у тому числі через механізм Єдиного дозвільного центру та новий Закон про адміністративні послуги. Але ця проблема може бути вирішена поетапно після того, як адміністративної системи контролю запрацює.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи організації надання управлінських послуг. На основі аналізу літератури та практичного досвіду розвинутих країн визначено, що сучасні управлінські послуги повинні базуватись на принципах клієнтоорієнтованості, прозорості, ефективності та якості. Увага приділяється перетворенню громадянина з пасивного запитувача послуг у активного споживача, що диктує нові вимоги до державного управління. Зроблено висновок, що впровадження концепції якісного надання управлінських послуг потребує не лише законодавчих змін, а й трансформації мислення самих службовців.

Таке перетворення вимагає системної підготовки кадрів, формування

нової управлінської культури, орієнтованої на результат і потреби громадян, а також активного впровадження сучасних управлінських інструментів. Зокрема, йдеться про використання індикаторів якості, оцінку задоволеності споживачів, управління за цілями та принципи безперервного вдосконалення.

Важливо зазначити, що ефективне впровадження якісних управлінських послуг неможливе без належного ресурсного забезпечення — як матеріального, так і кадрового. При цьому суттєвого значення набуває розвиток лідерства в публічному секторі, здатного забезпечити командну роботу, ініціативність і стратегічне бачення.

Отже, теоретичні засади організації управлінських послуг мають інтегрувати в собі не лише правові й адміністративні підходи, але й гуманістичну складову, яка визнає громадянина центральною фігурою в системі державного управління. Це дозволяє створити більш гнучку, відкриту та адаптивну модель управління, яка відповідає викликам сучасного суспільства та європейським стандартам публічного адміністрування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ

2.1. Основні проблеми та виклики в процесі реформування системи надання послуг (вітчизняний та зарубіжний досвід)

Ефективне реформування адміністративних послуг в Україні є важливим процесом у контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Цей процес має бути ефективним, забезпечувати належну довіру до влади та відповідати потребам і запитам людей відповідно до характеристик демократичного суспільства та верховенства права. Викладене зміст надає практичного значення вивчення та аналізу зарубіжної практики.

Дослідження показують, що ідея створення офісів для громадян виникла в 1990-х роках, коли державні установи трансформувалися в служби надання послуг. Багато європейських країн розробили модель єдиного офісу громадянина («єдине вікно»), яка має на меті забезпечити громадянам доступ до адміністративних послуг за одне відвідування.

Практика показала, що Нідерланди є однією з країн-піонерів у просуванні концепції супермаркету послуг. Багато експертів вважають місто Гаага (Den Haag) одним із найкращих прикладів ASC. Система універсального обслуговування складається з двох рівнів: міського центрального бюро та семи відділень у містах. Центральний офіс на першому поверсі міської ради приймає звернення громадян з усіх питань, що належать до компетенції міста. Будь-хто може вільно зайти до будівлі муніципалітету без перепустки та будь-яких пояснень. Якщо прийти в одну з понад двадцяти точок прийому і мати можливість вирішити всі проблеми одночасно. З 2009 року муніципалітет вирішив об'єднати ресурси служби громадян (Burgerzaken), інформаційного

порталу (www.denhaag.nl) і контакт-центру (служба ContactCentrum), щоб створити «Службу публічних послуг» (Publieksservice). Це поєднання є новим кроком до кращого обслуговування громадян і бізнесу.

Вивчення німецького досвіду показує, що в Німеччині переважає континентальна модель місцевої автономії, а саме адміністративна система управління, яка поєднує національний адміністративний орган (центральный) з органом місцевого самоврядування (місцевий). Федеративна Республіка Німеччина є країною з добре розвиненою демократичною структурою влади та широкою місцевою автономією. Сьогодні правовий статус органів місцевого самоврядування, порядок їх формування та діяльності визначаються насамперед конституціями та законодавством штатів. Тому структура та повноваження цих інституцій значно відрізняються в різних землях Німеччини. Організація влади в штатах не регулюється Основним законом. Конституція передбачає, що громада має право вирішувати всі проблеми місцевого життя під власну відповідальність, тому громада не обмежена якимись конкретними наперед визначеними завданнями і може вирішувати всі проблеми місцевого життя. Хоча законодавство про місцеве самоврядування в кожній німецькій землі відрізняється, насправді всі землі мають досить розвинену автономію, і більше 80% проблем вирішуються в межах громади. Коли громадяни мають стосунки з владою.

Структура та організація ЦНАПу у Німеччині включає: організацію великого офісного приміщення із зоною обслуговування клієнтів, включаючи зони для конфіденційних розмов; створення «front desk» (зона обслуговування клієнтів) і «back desk» (робоча зона для персоналу керівників проектів) для обробки документів, розсилки пошти та надання послуг телефонного зв'язку; широка компетенція співробітників, що означає, що всіма послугами повинні займатися всі співробітники сервісного центру (універсальна влада або принцип універсальності); у великих містах (понад 30 тис. осіб) на вході є інформаційні центри, де клієнти отримують інформацію та вирішують деякі дрібні проблеми (збирають бланки заяв, отримують готові ідентифікаційні картки; така форма

організації допомагає скоротити час прийому (черги) та регулювати потік клієнтів); якщо окремі пункти обслуговування частіше відвідуються споживачами, рекомендується проводити регулярну (щотижневу) ротацію працівників (принцип ротації), що сприяє рівномірному розподілу навантаження та урізноманітнює сферу діяльності працівників; починаючи з міст певного розміру (понад 40 тис. жителів), черги управляються різними системами організації прийому (ваучерна система з номерами); однією з причин необхідності спрощення процесу формування черги є те, що споживачі не мають можливості бачити всі місця обслуговування; зміни організовуються шляхом подовження часу прийому, щоб забезпечити достатню кількість персоналу в години пік. Тому працівники Бюро громадянства не працюють за загальним режимом роботи органів місцевого самоврядування, оскільки мають можливість колективно визначати свій робочий час (скласти графіки роботи).

Чисельність персоналу ЦНАПу залежить від обсягу завдань сервісного центру і кількості робочих годин на тиждень, тобто від навантаження, а не від кількості мешканців. У Німеччині в середньому на кожні 30 000 жителів припадає 5 працівників.

Регіональна адміністративна реформа Польщі загалом вважається успішною науковцями та політиками. Важливою складовою державного управління в Республіці Польща є місцеве самоврядування. Він поділяється на місцевий (рівень комуни та округу) та регіональний (рівень провінції), без ієрархічної залежності між ними. Важливо відзначити діалектичну єдність діяльності польського уряду та автономних адміністративних органів. Якщо державне управління характеризується вертикальним керівництвом, то органи місцевого самоврядування всіх рівнів незалежні один від одного та від державного управління. Але ця незалежність у поєднанні з необхідністю спільного вирішення територіальних питань неминуче призводить до співпраці.

Основним принципом діяльності органів державного управління є принцип субсидіарності (надання найбільших повноважень найближчим до громадян органам). Дотримання єдності держави (територіальні та

адміністративні одиниці діють у правовому полі, встановленому державою, мають однаковий правовий статус і підлягають державному контролю з точки зору дотримання законів) та комплементарності (взаємозв'язок та взаємодоповнюваність державних установ), серед інших.

Основним завданням органів місцевого самоврядування є організація надання населенню комунальних послуг. Ці послуги поділяються на комунальні послуги (енергетика, водопостачання та водовідведення, транспорт, утримання доріг і зелених насаджень тощо), соціальні послуги (освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо) та адміністративні послуги. Органи місцевого самоврядування повинні організовувати надання послуг мешканцям, але вони не зобов'язані надавати їх самі. Часто для цього укладаються договори з комерційними структурами чи громадськими організаціями [12, с. 147].

Для забезпечення жителів міста послугами належної якості та прискорення адміністративних процедур у всіх районах Варшави планується створити систему централізованих відділів обслуговування мешканців (далі – відділи). Вищезазначені відділи були створені для того, щоб кожен варшав'янин міг легко вирішувати офіційні справи, особливо продовження посвідчень особи, реєстрацію транспортних засобів, отримання водійських прав тощо. Вони надають споживачам надійні, якісні та швидкі послуги: раніше споживачам доводилося звертатися до кількох офісів усередині установи, але зі створенням цих відділів адміністративні процедури значно спростяться. Крім того, як основоположний принцип у діяльності відділів запроваджено принцип відокремлення посадових осіб, які розглядають апеляційні скарги, від тих, хто розглядає справи та виносить рішення. Це має забезпечити справедливість і усунути корупцію. Окрім виконання власних обов'язків, кожен відділ виконує також функції інформаційних технологій, а саме: запуск електронної системи обслуговування мешканців. Після популяризації електронного підпису використання паперових документів має бути скорочено або повністю виключено.

У Швейцарії адміністративні сервісні центри працюють подібно – там більшість документів можна замовити онлайн (середня ціна довідки – 30 франків, що еквівалентно 800 грн), а всі служби, що надають ці послуги, підпорядковані муніципальним радам.

«Єдине вікно» запровадженню в Угорщині. Там його запустили у 2011-2013 роках. в рамках адміністративної реформи. Перелік послуг, які надає угорське «Єдине вікно», дуже великий. Тут угорці одружуються, розлучаються, реєструють місце проживання та вирішують питання громадянства. Тут вони шукають роботу та допомогу по безробіттю, отримують соціальну допомогу та субсидії. У перелік послуг «Єдиного вікна» входить навіть «реєстрація кіз та овець». Такий центр є в кожному базовому адміністративному районі. На відміну від Німеччини та Польщі, в Угорщині вся система централізована, тому перелік послуг єдиний. Ми бачимо, що той факт, що адміністративні послуги надаються централізовано в країнах ЄС, сам по собі не сприймається як «суперпослуга», а радше як звична практика, до якої європейці звикли.

Аналізуючи досвід закордонних адміністративних послуг, ми виявили, що єдиного світового стандарту не існує. Для України дуже важливо запозичити передовий іноземний досвід і поєднати його з власними особливостями розвитку.

Пріоритетними напрямками реформування системи надання адміністративних послуг України визначено децентралізацію надання адміністративних послуг, підвищення якості надання адміністративних послуг, наближення адміністративних послуг до громадян і бізнесу, подальше розширення мережі центрів надання адміністративних послуг.

Основними завданнями сучасного центру надання адміністративних послуг є підвищення якості надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам відповідно до принципів прозорості, оперативності та зручності, обґрунтоване скорочення кількості документів та процедурних операцій, здійснення адміністративної роботи з використанням сучасних технологій та надання клієнтам комфортних комплексних супутніх послуг.

Дослідження показує, що розвиток мереж адміністративної системи контролю триває в усіх регіонах України. адміністративної системи контролю створено та діє відповідно до законодавства України

«Щодо адміністративних послуг». При виконавчому органі міської, селищної, сільської ради районного значення може утворюватися адміністративної системи контролю за рішенням відповідної комісії.

Для забезпечення комфортних умов надання адміністративних послуг в Україні функціонує 796 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). У першому півріччі 2023 року було створено 18 нових центрів та регіональних підрозділів. Впроваджується схема, щоб зробити адміністративні послуги доступними для громадян в об'єднаних територіальних громадах, і станом на 1 липня 2023 року існує 168 ЦНАПів

Практика показує, що зразковий адміністративний сервісний центр має доброзичливе керівництво, відкритість і прозорість, безперебійний прийом відвідувачів (інколи навіть до 20.00), електронну чергу та надання максимальної кількості послуг. 53% адміністративних сервісних центрів пропонують туристам від 50 до 135 послуг, а 27% пропонують від 136 до 200 послуг [45].

Розвиток сучасного сервісного комплексу в різних регіонах є компетенцією місцевих органів влади (міст, селищ чи сіл). Все залежить від місцевої влади, починаючи від утримання приміщень та обладнання адміністративної системи контролю до надання переліку безкоштовних адміністративних послуг (чай/кава, доступ до Інтернету) для комфортного очікування. Найскладніша ситуація з фінансуванням роботи ЦНАП в ОДА. Крім того, необхідно впорядкувати надання адміністративних послуг отримувачам.

Найбільша система управління зафіксована у містах, районах та об'єднаних громадах Дніпропетровської області. Там працює 50 таких центрів. З 2016 року на Дніпропетровщині відкрито 10 нових офісів: у Кам'янському, Дніпрі, Новомосковську та шести об'єднаних громадах (Слобозанській, Апостолівській, Богданівській, Вакулевській, Вербківській та Сурсько-Литовській). Для порівняння, у Кіровоградській області функціонує 25

адміністративної системи контролю, в Івано-Франківській – 21 адміністративної системи контролю. Так, більшість адміністративної системи контролю в Івано-Франківській області створені при районній владі, шість – при органах місцевого самоврядування, один адміністративної системи контролю працює в Печеніжинській об'єднаній територіальній громаді, найближчим часом планується відкриття одного адміністративної системи контролю.

На засіданні Комітету Верховної Ради з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування наголошувалося на необхідності об'єднання зусиль усіх державних відомств на даному етапі та підтримки створення загальнодержавної мережі адміністративних сервісних центрів як надійного інструменту надання послуг ближче до людей. «Головне завдання зараз – забезпечити виключне право органів місцевого самоврядування на створення центрів надання адміністративних послуг». Водночас було наголошено, що слід вживати запобіжних заходів, щоб уникнути негативних явищ, таких як комерціалізація концепції ASC, яка підриває децентралізацію в контексті надання населенню послуг «точка-точка» шляхом формування різноманітних сервісних центрів через окремі сервіси.

Як приклад вдалого вирішення варто вивчити досвід організації роботи адміністративних сервісних центрів м. Кам'янське Дніпровської області. Всі роботи в ASC виконуються за єдиним рішенням, єдиною концепцією. існують.

Це ж стосується і переліку адміністративних послуг. Усе залежить від того, з якою кількістю справ та служб контролюючий орган ЦНАП підписав меморандум про співпрацю. Наприклад, адміністративні сервісні центри мають можливість запропонувати свої послуги після підписання договору про співпрацю з управлінням соцзахисту. Центр збирає документи громадян і передає їх до відділу соцзахисту, де вони опрацьовуються та виконуються дії, які вимагає клієнт. Це вірно для всіх випадків.

З метою кращої організації роботи триває робота з визначення всіх послуг, які можуть надаватися через адміністративний сервісний центр. Ці послуги слід і надалі додавати до списку. Так, першою установою на Дніпропетровщині, яка

надала адміністративні послуги учасникам АТО, стала міська адміністративної системи контролю. Кам'янське. Начальник управління комунального господарства та регуляторної політики Кам'янської міської ради М. Гурська повідомила, що цього року адміністративний сервісний центр планує надавати послуги з оформлення всіх документів, необхідних для народження дитини.

З метою розширення спектру адміністративних послуг, які можуть надавати адміністративні сервісні центри по всій країні, місцева влада вирішує питання закупівлі за кошти міського бюджету спеціалізованого обладнання та програмного забезпечення для оформлення та видачі необхідних документів. Так, у Бердичеві Житомирської області міська рада підготувала проект рішення про доповнення переліку адміністративних послуг, які надаються органам місцевого самоврядування, а саме: реєстрація актів цивільного стану, видача посвідчення водія для отримання права керування транспортним засобом, державна реєстрація транспортного засобу.

У Кропивницькому ЦНАП впровадив нову послугу – надання довідки про судимість. Відповідні листи надіслано до управління поліції та облдержадміністрації. Сам Кропивницький адміністративний сервісний центр та його сайт дуже добре структуровані. Тут перераховані адміністративні послуги, а також наведено перелік документів дозвільного характеру, включаючи такі розділи, як «Державний реєстраційний департамент (реєстрація підприємств)», «Державний департамент реєстрації нерухомого майна», «Державний департамент реєстрації місця проживання». Є окремий розділ «Послуги управління, що надаються через Інтернет». Тут Ви можете замовити витяги з Державного земельного кадастру, Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Також на сайті адміністративної системи контролю можна завантажити необхідні форми заявок та авторизації, подати свої пропозиції та залишити відгук про їх роботу.

Основними завданнями адміністративної системи контролю на 2023 рік є – впровадження електронного документообігу в міській раді. Пакет уже доступний і його можна запускати. З метою спрощення процедури отримання

адміністративних послуг, полегшення громадянам та уникнення черг у ЦНАП Миколаївської області громадяни можуть записатися на прийом онлайн на будь-яку зручну дату та час залежно від режиму роботи обраного центру. Попередньо записуйтеся на прийом до адміністратора центру через «Особистий кабінет» на порталі Миколаївської ОДА. Користувачам, зареєстрованим в «Особистому кабінеті», доступні онлайн-сервіси: електронні консультації, попередній запис в адміністративний сервісний центр та електронна подача заявок на послуги. У розділі «Корисні поради» особистого кабінету також є можливість ознайомитися з інструкціями щодо реєстрації користувача та отримати консультацію в «Особистому кабінеті». У всіх районних центрах надання адміністративних послуг Миколаївської області здійснено первинний онлайн-запис.

Загалом, в Україні сучасні сервісні комплекси фінансуються повністю з міських бюджетів. Особливо в забезпеченні новою комп'ютерною технікою та меблями. Зокрема, у Кіровоградській області з місцевого бюджету у 2023 році виділили кошти на облаштування адміністративний сервісний центр на суму понад 1,21 млн грн. Цього року є можливість отримати кошти від НФРР на створення та оснащення адміністративний сервісний центр.

Для попередження корупції в деяких регіонах у ЦНАПи встановлено звукозаписувальну та відеотехніку, запроваджено електронну чергу, уніфіковано порядок чергування працівників адміністративних послуг, заощаджено час працівників.

Сьогодні у великих містах фахівці адміністративної системи контролю надають близько 100 адміністративних послуг. Починаючи з початку 2023 року, ЦНАП розширює список послуг, доступних онлайн. Так, мешканцям міста Івано-Франківська надається 11 нових послуг, серед яких: надання містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки; погодження встановлення тимчасових зовнішніх споруд; присвоєння (зміна) поштових адрес (для новозбудованих об'єктів); присвоєння (зміна) поштових адрес (для діючих об'єктів); дозвіл на розміщення художньо-просторових композицій (зелених насаджень, рослинних поєднань тощо), що використовуються як рекламо носії; надання дозволу на

розміщення графічних (лазерних) проекційних пристроїв; перевірка відповідності будинків санітарним нормам і підтвердження їх придатності для проживання; видачу ордерів (дозволів) на порушення об'єктів забудови, пов'язаних із виконанням земельних та/або ремонтних робіт; взяття на облік та зняття з квартирної обліку громадян за місцем проживання та бажання громадян вступити до житлово-будівельних кооперативів (реєстрація житла); Взяття громадян на квартирний облік за місцем проживання, а також облік та зняття з квартирної обліку (зняття з квартирної обліку) громадян, які бажають вступити до житлово-будівельних кооперативів; взяття громадян на облік для отримання соціального житла за місцем проживання.

Ці послуги замовляються за технологією bank ID або за допомогою «особового рахунку резидента». Крім того, при першому онлайн-замовленні адміністративних послуг буде створено «Особистий кабінет резидента» та надано заявнику логін та пароль, після яких послуги можна буде замовити онлайн через «Особистий кабінет резидента».

Ознайомитися з інформаційними картками про ці послуги можна на сайті адміністративної системи контролю або за допомогою мобільного додатку «Мобільний Івано-Франківськ». Сьогодні івано-франківцям доступні 47 адміністративних послуг, які можна замовити онлайн.

У Львові адміністративний сервісний центр велику увагу приділив оснащенню сучасним обладнанням, системами організації черги, відеоспостереженням, безкоштовними Wi-Fi зонами, дитячими зонами для людей з особливими потребами. У всіх центрах є мнемотехніка для незрячих та зручний доступ для людей на візках. Також встановлено пост термінальну систему, що дозволяє миттєво здійснювати оплату платних адміністративних послуг на місці. Новий офіс оснащений обладнанням для прийому та видачі заяв на отримання адміністративних послуг від державних органів. За словами директора адміністративної служби В. Бартошика, основні послуги, які надає адміністративної системи контролю у місті, такі. Львів: Консультація - безпосередній прийом громадян, відповіді на запитання, прийом

заяв електронною поштою, телефоном; Реєстрація – реєстрація звернень у системі документообігу (заяви, скарги, пропозиції, звернення щодо надання адміністративних послуг); зустрічі з посадовими особами; оприлюднення результатів надання адміністративної послуги; реєстрація прав власності та права власності, реєстрація місця проживання, оформлення та видача посвідчень громадянина України та паспортів для виїзду за кордон.

Цього року автотранспортні управління по всій країні надали великого значення таким послугам, як оформлення та оформлення посвідчень особи та паспортів для виїзду за кордон, посвідчень водія (які дають право керування транспортним засобом) для громадян України, державна реєстрація транспортних засобів. Голова Державної міграційної служби Соколюк підтвердив, що без віз призведе до сплеску попиту на нові паспорти. Щоб уникнути проблем з реєстрацією, у жовтні 2016 року до законодавства було впроваджено зміни, які дозволили міським НСН приймати документи та видавати закордонні паспорти та ID-картки через прямий доступ до ЄДРН.

Користувачі київської міської системи електронних петицій пропонують спростити процедуру оформлення закордонних паспортів і передати ці повноваження обласним центрам зайнятості. Тернопіль. Автор ініціативи К. Кондратюк впевнений, що 70% адміністративних витрат на оформлення закордонних паспортів іде до місцевих бюджетів. Так, у 2016 році бюджет Тернополя становив 11,6 млн грн, а жителі міста не мали можливості отримати належні послуги через відсутність обладнання та були змушені звертатися до державного підприємства «Документ», послуги якого коштували значно дорожче.

Водночас, подібні проблеми існують у роботі ЦНАП у різних регіонах України, зокрема, нестача приміщень, неуккомплектованість окремих напрямків, відсутність належного фінансування.

У рамках реформ децентралізації наближення якісних послуг до людей є найбільш очікуваною зміною, і це вже відчувається в багатьох громадах Союзної території. Швидкий прогрес у цьому напрямку став можливим завдяки

національній підтримці та допомозі міжнародних партнерів.

З метою фахового супроводу розвитку ЦНО та залучення додаткових фінансових ресурсів в регіонах проведено тренінги з фахового подання заявок на участь у конкурсному відборі Громад об'єднаних територій. Під час таких заходів учасники обговорили нормативно-правову базу, що регулює діяльність ЦНО, та конкретні заявки на участь у грантових проектах з використанням міжнародної технічної допомоги у створенні ЦНО.

Участь у проєкті ЄС з розвитку центрів надання адміністративних послуг в регіонах України спрямована не лише на залучення фінансових ресурсів, а й на засвоєння передового досвіду організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Проте з практичної точки зору відвідування державних установ зручно лише в окремих окремих випадках. Завдяки наявності європейських практик організації роботи адміністративних сервісних центрів місцева влада нашої країни має можливість самостійно вирішувати, досвід якої країни найбільше підходить для їх території.

Жителі багатьох міст України вже змогли переконатися в перевагах адміністративної системи контролю, і сьогодні процес побудови мережі адміністративної системи контролю триває. В умовах децентралізації в Україні високо цінується створення та якість організаційної роботи місцевих центрів надання соціальних послуг. Основними проблемами, які гальмують розвиток ЦНАП в Україні, є недостатнє фінансування, комерціалізація та відсутність контролю якості послуг у деяких регіонах, що робить дослідження у наступному параграфі актуальним.

2.2. Головні засади організації надання адміністративних послуг ЦНАП Запорізької міської ради

Децентралізація надання адміністративних послуг, підвищення якості

надання адміністративних послуг та подальший розвиток мережі аутсорсингу адміністративних послуг є ключовими напрямками поточного реформування системи надання адміністративних послуг у Запорізькій області.

Кожна регіональна ЦНАП обладнана інформаційною станцією, яка надає повну інформацію про послуги, які надає центр, та його діяльність. Крім того, надаються інші супутні послуги: фотокопіювання документів (у тому числі для пільгових верств населення); банківські послуги (встановлення платіжних терміналів).

Дослідження показало, що основними принципами діяльності ЦНАПу Запорізької області є: надання всіх адміністративних послуг в одній будівлі; єдиний алгоритм обробки документів; забезпечення належних умов обслуговування людей з обмеженими можливостями та дітей клієнтів.

Принципи надання адміністративних послуг: верховенство права, включаючи законність та правову визначеність; стабільність; рівність перед законом; відкритість і прозорість; оперативність і своєчасність; надання інформації про адміністративні послуги; захист персональних даних; обґрунтоване зменшення кількості документів та процедурних операцій, необхідних для отримання адміністративної послуги; неупередженість і справедливість; доступність і зручність для тих, хто подає скарги.

Основні категорії послуг: державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб; державна реєстрація прав власності на нерухоме майно; державна реєстрація земельних ділянок та оприлюднення національної географічної кадастрової інформації; реєстрація місця проживання; паспортні послуги; ліцензії у сфері господарської діяльності; державна реєстрація актів цивільного стану; адміністративні послуги соціального характеру; державна реєстрація транспортних засобів та видача посвідчень водія.

Дослідження свідчить, що з 23 квітня 2015 року Адміністративна служба Запорізької міської ради почала діяльність як самостійна юридична особа. Його структура управління визначена як: відділ розвитку бізнесу, відділ торгівлі та побутового обслуговування. Відділ розвитку бізнесу містить Відділ торгівлі та

побутових послуг. Відділ «Центр надання адміністративних послуг».

Стратегічними завданнями Центру надання адміністративних послуг Запорізької міської ради є:

Надання інформації, консультацій та практичної допомоги фізичним та юридичним особам в отриманні адміністративних послуг, у тому числі ліцензій на провадження комерційної діяльності.

Розробити та впровадити заходи щодо спрощення механізмів та скорочення часу отримання адміністративних послуг, у тому числі дозвільних, у відповідних органах.

Визначити причини існуючих перешкод для початку та провадження господарської діяльності, впроваджено пропозиції щодо подальших реформ у сфері надання адміністративних послуг, зокрема дозвільних процедур та оформлення дозвільних документів.

Формувати пропозиції щодо внесення змін до чинного порядку отримання адміністративних послуг, запровадження процедури погодження (ліцензування) державними органами управління, органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями.

Основними функціями адміністративної системи контролю є:

- Організовує надання адміністративних послуг, у тому числі видачу ліцензій суб'єктам господарювання через Центр надання адміністративних послуг, утворений Запорізькою міською радою.
- Спростити доступ до адміністративних послуг та підвищити їх якість.
- Переконайтеся, що заявники розуміють вимоги та порядок надання адміністративних послуг.
- Здійснення контролю за дотриманням посадовими особами суб'єктів надання адміністративних послуг строків розгляду та видачі результатів звернень про надання адміністративних послуг суб'єктам.
- Організація та координація взаємодії та документообігу між суб'єктами надання адміністративних послуг та посадовими особами, які беруть участь у роботі ЦНАП Запорізької міської ради.

Принципами реалізації вищезазначених функцій є: орієнтованість на запити; відкритість, прозорість і зрозумілість процедур; запобігання корупції та усунення посередницьких послуг; забезпечення вільного отримання заявниками інформації про стан розгляду заяви; оперативність у вирішенні проблем; та забезпечення рівних прав для всіх скаржників.

Дослідження показало, що у 2022 році ЦНАП надали 88 100 послуг, перевищивши показники 2017 року. З них 46,2 тис. надали 41,9 тис. послуг. Динаміка надання консультацій також зросла за досліджуваний період, особливо у 2022 році, коли їх кількість становила 123,1 тис. Найбільш активними постачальниками послуг є національні реєстри, на них припадає 45% від загальної кількості.

Підставою для створення ЦНАП Запорізької міської ради є методичні розробки та зразки документів, підготовлені експертами в рамках програми ЄС «U-LEAD Частина 2: (Початкова фаза)», яка є спільною програмою Європейського Союзу та його держав-членів (Данія, Естонія, Німеччина, Польща та Швеція). Проект, реалізований SALAR / SKL International, спрямований на створення ASC в АТС.

Основним завданням є визначення моделі ЦНАП, яка б відповідала потребам громади «Хороший». З точки зору споживача, ЦНАП – це єдине місце (місце), де фізичні та юридичні особи отримують найпопулярніші послуги на зручних умовах.

Найважливішими характеристиками цього ASC повинні бути:

- Відкрита система обслуговування та комплексні засоби адміністративного обслуговування;
- Список найбільш доступних послуг;
- Диференціювати години прийому для максимальної зручності для відвідувачів та надавати послуги у вихідні дні;
- Забезпечити надання відповідних послуг кожною комерційною структурою.

Як видно, такий план дає змогу прорахувати, спрогнозувати та уникнути

недоліків в організації роботи ЦНАП, надає майданчик для командного та громадського обговорення, а також дає можливість брати участь у національній та міжнародній допомозі. Вона дотримується норм національного та міжнародного права та забезпечує рівні права та інтереси для всіх.

З точки зору організаційних процесів, діяльність адміністративної системи контролю Запорізької міської ради здійснюється в приміщенні, обладнаному приміщеннями для прийому відвідувачів. Такі приміщення відповідають концепції «відкритого простору», де робочі місця персоналу розташовані в холі та є окремі допоміжні приміщення. Особлива увага приділяється створенню умов для відвідувачів з особливими потребами (обмеженими фізичними можливостями) та дотриманню принципів енергоефективності та економії.

Дослідження показало, що при вирішенні переліку адміністративних послуг, які надаються ЦНАП Запорізької міської ради, враховано реальні можливості забезпечення якості послуг. В ідеалі, звичайно, ASC міг би надавати всі адміністративні послуги, які існують на державному чи принаймні на рівні адміністративного регіону. Однак ця тема дослідження враховує адекватність матеріально-технічного забезпечення, готовність персоналу виконувати різноманітні адміністративні завдання та спроможність громади надавати адміністративні послуги. Зокрема, для забезпечення інтересів споживачів послуг необхідно поступово додавати нові послуги.

Щодо організації роботи в ЦА Запорізької міської ради, то варто відзначити постійну роботу з удосконалення його діяльності. Зокрема, відповідно до вимог законодавства постійно оновлюється Інформаційна картка (ІК) адміністративної послуги ЦНАП. Для кожного виду послуг розроблені технічні карти.

Організація роботи ЦНАП Запорізької міської ради базується на таких принципах взаємодії з відвідувачами:

Принцип «справедливості». Працівники адміністративної системи контролю об'єктивно та неупереджено розглядатимуть звернення, пропозиції

та скарги споживачів у визначені законодавством терміни.

Принцип «зворотного зв'язку». Надавати відвідувачам відповідну та актуальну інформацію про результати надання послуг та відповіді на будь-які запити. Така комунікація може мати наступні форми: активна (відвідувач особисто висловлює свою думку щодо якості послуг ЦНАП); пасивний (співробітники ЦНАП просять відвідувача висловити свою думку щодо задоволеності обслуговуванням). За способом вираження зворотний зв'язок можна поділити на такі види: діяльнісний; забезпечення; скарги. Зворотний зв'язок здійснюється за такими каналами зв'язку: письмові та усні звернення споживачів (включаючи, але не обмежуючись листами до Книги зауважень, скарг та пропозицій); телефонограми, в тому числі надіслані факсом; відвідувачі віртуальних кімнат; електронні листи. Відповідь Відвідувача на скаргу, пропозицію чи заяву буде надіслано за його бажанням будь-яким каналом зв'язку, визначеним Споживачем, у строк, встановлений законодавством України.

Принцип «доступності». Організаційна доступність, тобто споживачам послуг не може бути заборонено отримувати необхідні послуги, якщо вони відповідають вимогам, необхідним для отримання цієї послуги. Інформаційна доступність означає, що споживачі отримають достовірну та необхідну інформацію про всі адміністративні послуги, які надає адміністративної системи контролю. Географічна доступність означає гарантування своєчасного та повного доступу до послуг незалежно від місця реєстрації, перебування чи проживання споживача послуг (крім випадків, передбачених законодавством України).

Принцип «своєчасності». Ми дбаємо про те, щоб туристи отримали обслуговування в найкоротші терміни.

Принцип «зрозумілості діяльності». Бізнес-процеси надання керованих послуг споживачам структуровані, деталізовані та прості для розуміння.

Принцип «професійне обслуговування». Професіоналізм та компетентність співробітників адміністративної системи контролю забезпечує

належне надання всіх видів адміністративних послуг.

Для отримання адміністративних послуг відвідувачі ЦНАП Запорізької міської ради можуть звертатися за допомогою прямої телефонної лінії. Для всіх споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП) в режимі роботи ЦНАП доступний номер телефону для прямого телефонного зв'язку. Телефони для зв'язку зі споживачами послуг вказані на відповідних стендах та розміщені на офіційному веб-сайті адміністративної системи контролю, а також на рекламних листівках у доступних для відвідувачів місцях на території адміністративної системи контролю. Споживач послуг (відвідувач ЦНАП) отримує відповідь на свій запит під час телефонної розмови за наданим прямим контактним номером телефону. Якщо адміністратор, який відповідає на прямий дзвінок, на момент дзвінка недоступний, споживача послуги (відвідувача ЦНАП) необхідно повідомити про це та вказати дату та час, коли він може передзвонити для отримання необхідної інформації.

Адміністратор розгляне заяву та/або документи відповідно до вимог та строків, встановлених законодавством України. Інтерактивні Інтернет-сервіси ЦНАП Запорізької міської ради здійснюються за такими напрямками: забезпечення розгляду електронних звернень (заяв, пропозицій, скарг) споживачів послуг (відвідувачів ЦНАП); надання довідкової інформації; надання адміністративних послуг в електронному вигляді.

Центральний адміністративний центр Запорізької міської ради надає платні послуги в рамках законодавства України. Ці послуги включають копіювання документів, ламінування, фотографування, продаж канцтоварів, надання банківських послуг тощо.

Дослідження показує, що ЦНАП Запорізької міської ради можна вважати точкою розвитку громади та потенційною платформою для розбудови місцевої демократії, через яку держава передає повноваження органам місцевого самоврядування з відповідними державними інституціями. Будучи єдиним у своєму роді, ASC першочергово зосереджується на особі, громадянині, незалежно від віку, статі чи соціальної приналежності. Досліджуваний ЦНАП

як інституція втілює трансформацію України в сервісну державу, де управління стає прозорим, підзвітним, чутливим до потреб туристів, а головною метою його роботи є обслуговування громадян України. Створюючи єдине робоче інформаційне поле, інституції, в тому числі ЦОЦО, підвищують довіру до роботи органів державної влади, а мешканці перетворюються з пасивних спостерігачів на активних учасників процесу передачі влади громаді.

2.3 Напрями вдосконалення якості та доступності адміністративних послуг (на прикладі ЦНАП Запорізької міської ради)

Разом із партнерами команда експертів U-LEAD та Європейської програми у напрямку покращення якості надання адміністративних послуг населенню, а також Міністерство розвитку громад та територій України працює над тим, щоб кращі українські та європейські практики надання адміністративних послуг стали нормальною частиною життя кожної громади, інституціоналізувалися в державних установах та широко поширювалися.

Інформування населення — систематична робота з розповсюдження інформації всіма доступними інформаційними каналами, тобто способами донесення інформації (ЗМІ, телефонні лінії, консультаційна робота тощо), орієнтована на громадськість у цілому, окремі групи чи окремих осіб. По суті, це робота з наведення мостів порозуміння між місцевою владою та громадами. Метою заходів з інформування громадськості про роботу центрів надання соціальних послуг є сприяння рівному доступу до послуг для всіх верств населення шляхом надання повної та достовірної інформації про цілі центрів надання соціальних послуг, послуги, що надаються, інновації для майбутньої роботи тощо.

Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, підписаної державами-членами Ради Європи у 1985 році та яка набула чинності для України

у 1998 році, «право громадян брати участь в управлінні державними справами є одним із принципів демократії... і це право може реалізовуватися безпосередньо на місцевому рівні». Для того, щоб забезпечити участь усіх мешканців громади, їх необхідно насамперед систематично інформувати про життя громади та важливі зміни. Тому інформаційну роботу можна розглядати як інвестицію в соціальний розвиток громад, яка завдяки системному підходу сприятиме посиленню згуртованості громади, мінімізації конфліктного потенціалу та вирішенню кризових точок у взаємодії трикутника влада-громада-громадяни.

Вищезазначені цілі можуть бути досягнуті за рахунок підвищення обізнаності громади щодо створення та функціонування ЦНАП. Основна мета – пояснити потребу та надати засоби для негайного інформування громади про появу ЦНАП у різних формах та за допомогою різноманітних засобів комунікації. Усі рекомендації щодо інформаційно-роз'яснювальної роботи враховують конкретні обставини громади та залежать від людських, фінансових і часових ресурсів громади. Таким чином, усі інформаційні інструменти можна розділити на пакети умов: мінімальні (обмежені ресурси), середні (помірні ресурси та спроможність громади) та максимальні (високі спроможність, спроможність та мотивація громади). Також необхідно залучати мешканців громади до етапів створення та функціонування центрів надання соціальних послуг, щоб спільно виробити комплексне розуміння того, як перетворити центрів надання соціальних послуг у громаді на видиму та корисну установу.

Інформування та донесення до мешканців та споживачів послуг адміністративної системи контролю Запорізької міської ради слід вважати спланованою, керованою, безперервною та систематичною роботою. Це сприятиме формуванню довіри громадян до центральних адміністративних служб Запорізької міської ради.

З метою забезпечення якості послуг для споживачів адміністративних послуг пропонуємо запровадити: професійні конкурси для керівників центрів надання адміністративних послуг у складі ЦНАП Запорізької міської ради (у тому числі на роботу з клієнтами, знання чинного законодавства тощо); метод

«таємного покупця».

З метою вивчення поточної ситуації та аналізу якості обслуговування відвідувачів ЦНАП можуть бути реалізовані такі заходи:

- Проведення індивідуальних опитувань туристів щодо якості послуг; вивчення думки туристів шляхом анкетування;
- Дослідження звернень у проштрихованих і пронумерованих коментарях, скаргах і рекомендаціях;
- Вивчати та аналізувати кількість та вміст талонів «електронної черги», що поміщаються у відповідні марковані ящики;
- Переконайтеся, що кнопки з відповідними назвами на планшеті розташовані у видному та легкодоступному місці в ASC або на робочому місці адміністратора.

Для забезпечення прозорості діяльності ASC та надання звітності керівництву громади Союдної території про поточну діяльність ASC ми рекомендуємо реалізувати:

- Щомісячний, кварталний та річний звіт про діяльність адміністративної системи контролю. Звіт може бути розміщений на офіційному веб-сайті адміністративної системи контролю;
- Провести інформаційний аналіз взаємодії між адміністратором ASC та іншими суб'єктами, що надають послуги управління, та підготувати відповідні діаграми.

Водночас виникає потреба у моніторингу рівня задоволеності клієнтів якістю послуг, що надаються. Протягом певного часу мають бути проведені відповідні дослідження різних видів послуг та споживачів.

Рівень задоволеності можна визначити шляхом: розсилки анкет або опитувань безпосередньо споживачам (як всередині країни, так і за участю сторонніх організацій); розміщення анкет на сайті територіальної громади об'єднаної територіальної громади; розповсюдження анкет у ЗМІ; та проведення громадських консультацій.

Дослідження можна проводити як за індивідуальними ініціативами, так і

після надання кожної відповідної послуги (наприклад, опитування споживачів послуг одразу після надання послуги), або шляхом відвідування ЦНАП.

Опитування споживачів може проходити у формі заповнення анонімних анкет. Зміст анкети може включати: оцінку якості надання послуг, оцінку особистої культури та ввічливості оцінювачів, оцінку своєчасності (ефективності) надання послуг, задоволеність швидкістю обслуговування. Оцінювання можна проводити за такими шкалами: «Відмінно», «Добре», «Задовільно», «Незадовільно» або «Так», «Ні». Опитування зазвичай проводять державні службовці на основі затвердженої анкети. Проте для більшої об'єктивності можна також залучати працівників інших установ, соціологічних компаній чи громадських організацій.

Для формування анкети можна використати анкету моніторингу практики надання адміністративних послуг в Україні.

Анкети споживачів не повинні бути громіздкими і надмірно обтяжливими. Крім того, анкета повинна бути розроблена так, щоб з нею було зручно працювати. Тому найпростішим і найоптимальнішим підходом є написання анкети, де більшість запитань буде оцінено за певною шкалою. Але таких питань варто очікувати щодо можливих майбутніх перспектив ASC.

Слід враховувати кількість таких відкритих запитань в анкеті, оскільки такі запитання набагато складніше обробляти та аналізувати в анкеті.

Періодичність і час проведення анкетних опитувань (або соціальних опитувань) визначаються відповідно до потреб. Однак опитування зазвичай проводяться на початку існування ЦНАП і рідше після стабілізації його роботи. Наприклад, на думку німецьких експертів, оцінюючи різницю між двома роками, можна отримати приблизно правильні оцінки, придатні для порівняльного аналізу соціологічних опитувань.

Перед початком регулярного опитування відвідувачів важливо визначити осіб, які будуть відповідальні за опитування (з керівництва) та виконавців (працівників, які безпосередньо організовуватимуть опитування). Серед інших важливих питань: забезпечення туристів анкетами; надання ящиків для збору

анкет; працівники, що роз'яснюють правила опитування та надають інформацію про опитування та правила заповнення анкет безпосередньо клієнтам; постійний контроль правильності заповнення анкет; аналіз процесу анкетування та узагальнення його результатів; строки оприлюднення результатів та доведення до відома громадськості; підготовка звіту за результатами опитування для подання керівнику.

Під час створення та наступних етапів функціонування ASC також корисно опитувати працівників ASC, щоб зрозуміти їхні погляди на основні питання в організаційній діяльності та їх індивідуальній роботі. Це може надати додаткову корисну інформацію для покращення організації роботи. Також рекомендується проводити опитування співробітників, щоб зрозуміти їхню думку про те, як організація відповідає потребам і очікуванням самих співробітників. Інформація, що наводиться в таких анкетах (анкетах), має бути анонімною. Оскільки думки з одного й того самого питання в анкетах (опитуваннях) споживачів адміністративної послуги та працівників ЦНАП можуть суттєво відрізнятися, при оцінці таких результатів необхідно враховувати, що робота ЦНАП повинна бути організована насамперед з метою обслуговування інтересів споживачів адміністративних послуг (безпосередніх клієнтів).

Скарги на рішення, прийняті через центрів надання соціальних послуг, та скарги на дії чи бездіяльність (поведінку) працівників центрів надання соціальних послуг необхідно чітко розмежовувати та розглядати окремо.

Як правило, усі скарги подаються та розглядаються в адміністративному або судовому порядку. Кожен відвідувач адміністративної системи контролю повинен мати доступ до інформації про порядок оскарження рішень адміністративних органів та дій чи бездіяльності працівників адміністративної системи контролю. Інформація про суб'єктів, уповноважених розглядати такі скарги, строки оскарження тощо, має бути загальнодоступною та розміщуватися на інформаційних станціях, в інформаційних матеріалах, на Інтернет-ресурсах адміністративної системи контролю тощо. Також така інформація повинна надаватися споживачам адміністративних послуг при зверненні ними за усною

консультацією.

Але перш за все, у рішенні, яке видається споживачу адміністративних послуг, необхідно зазначити порядок оскарження, особливо коли рішення є негативним (про відмову в зверненні особи, не в повному обсязі задоволенню вимоги особи тощо).

Цю інформацію також можна вказати в окремому документі, який навіть можна вважати інформаційною карткою, якщо він містить таку конкретну інформацію. Порядок звернення має бути прописаний так, щоб громадяни чітко розуміли відповідний алгоритм.

Розглядати скарги на рішення адміністративних органів, прийняті через адміністративної системи контролю, Рекомендується розробити більш складну процедуру для забезпечення якомога більшої об'єктивності (неупередженості) розгляду скарг. У цьому контексті одним із головних питань у процедурі розгляду адміністративних скарг є можливість створення окремого органу (підрозділу) розгляду скарг для забезпечення об'єктивності та справедливості скарг.

Вважаємо, що питання про створення таких органів (філій) можуть вирішувати самі органи місцевого самоврядування за участю представників громадськості (тобто громадян, які не є працівниками органів державного управління). Члени таких органів можуть призначатися на певний термін за рішенням місцевої ради і, звичайно, за згодою цих громадян. Ці установи діють на громадських засадах і більш об'єктивні (неупереджені) щодо громадян.

Доцільність створення спеціального органу (підрозділу) з розгляду скарг залежить від кількості скарг, але у великих містах створення такого спеціального органу є цілком доцільним.

Як зазначалося раніше, деякі скарги споживачів стосуються не рішень, прийнятих ASC, а радше поведінки (дій чи бездіяльності) працівників ASC (наприклад, невіжливе чи дискримінаційне ставлення, необґрунтовані запити на додаткову документацію, повільне обслуговування тощо). Такі скарги мають бути подані та оперативно розглянуті директором центрів надання соціальних

послуг для усунення недоліків у роботі конкретних працівників та виявлення можливих системних проблем у роботі центрів надання соціальних послуг. Хоча в таких випадках завжди необхідно виходити з правомірності споживача (клієнта) адміністративної послуги, для вчинення будь-яких дій щодо працівника адміністративної системи контролю необхідно повне з'ясування конфліктних обставин.

Незважаючи на те, що ЦДАМ Запорізької міської ради досяг значного прогресу у покращенні якості надання адміністративних послуг, ми все ж вважаємо за доцільне рекомендувати наступне:

1. Стежити за актуальністю та повнотою інформації про споживачів послуг, особливо інформаційних та технічних карток на сайті адміністративної системи контролю.

2. Враховуючи збільшення кількості наданих повноважень (реєстрація місця проживання, комерційної діяльності та нерухомості, а найближчим часом і актів цивільного стану) та кількість претензій, з якими стикається працівник ЦНАП протягом дня (більше 30), питання кадрової достатності та психологічної стійкості потребує раннього аналізу. Професійна підготовка співробітників, психологічна підготовка, можливість побудови масштабних інтегрованих офісів є важливими факторами підвищення якості обслуговування.

3. Оптимізація численних процесів надання послуг, зазначених у ТК та різноманітних інструкціях, блок-схемах тощо. Впровадження передбачає усунення дій, не передбачених законом чи нормативними документами. Оптимізація включає: спрощення деяких операцій; усунення зайвих операцій (багатократна реєстрація пакету отриманих документів, погодження кількох посадовими особами); скорочення строків виконання заходів, ухвалених колегіальними органами (депутатськими комітетами, виконкомами, міськими радами); скорочення часу надання послуг.

4. Необхідно сформулювати програмно-технічну основу для електронного передавання інформації між державними органами (програмні модулі, електронні реєстри, електронні бази даних, швидкісні лінії зв'язку). Це спростить

процедури, скоротить час і скоротить терміни обслуговування. Одним із рішень може бути створення програмних модулів, які взаємопов'язані з точки зору використання інформації та результатів обробки. Необхідно використовувати різні інструменти оцінки якості послуг за участю всіх зацікавлених сторін. Регулярно визначати задоволеність громадян якістю послуг з урахуванням їх потреб та очікувань.

5. Аналітична діяльність, як одна з основних складових системи управління якістю, повинна постійно використовуватися для надання послуг. Водночас мають бути встановлені чіткі стандарти надання послуг та затверджені плани та методи самооцінки якості послуг. Після оцінки інформацію потрібно всебічно проаналізувати, особливо враховуючи пропозиції замовників послуг, щоб прийняти найкраще рішення. Систематичний облік та усунення невідповідності у наданні послуг (недостатня інформація, несвоєчасне надання послуг, додаткова вхідна документація, недотримання процедур надання послуг тощо) допоможе реально управляти процесом надання послуг та покращувати їх якість.

Дослідження Комітет із питань розвитку сфери послуг Запорізької міської ради свідчать, що реалізація концепції «сервісно-орієнтованої держави» може не лише забезпечити громадян якісними та зручними послугами, а й стати майданчиком для діалогу та співпраці між органами місцевого самоврядування та мешканцями. ЦНАП можуть допомогти місцевій владі перейти від моделі виключно сповіщення та консультацій до діалогу, партнерства та розширення співпраці між жителями та владою. Для цього необхідно обрати набір інструментів, який дозволить місцевій владі ефективно взаємодіяти з мешканцями, тим самим покращуючи якість надання адміністративних послуг.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано практичні аспекти організації надання управлінських (адміністративних) послуг, зокрема через центри надання

адміністративних послуг (ЦНАП). Визначено, що реформи в цій сфері є важливою складовою євроінтеграційних процесів України. Показано, що використання досвіду інших країн, таких як Нідерланди, сприяє впровадженню ефективних моделей «єдиного вікна». Практика довела необхідність чіткого регламентування процесів, стандартизації, самооцінки якості та активного залучення громадян до оцінки послуг. Це дозволяє переходити до нової моделі — сервісно-орієнтованої держави, яка ґрунтується на діалозі між владою та громадянами

Важливим аспектом ефективного функціонування ЦНАП є цифровізація процедур, що дозволяє зменшити рівень бюрократії, прискорити розгляд заяв та забезпечити більшу прозорість в наданні послуг. У цьому контексті особливу роль відіграє розвиток електронного врядування, включаючи впровадження таких інструментів, як електронний кабінет громадянина, онлайн-запис, електронні черги та мобільні додатки для взаємодії з адміністративними установами.

Разом із тим, для забезпечення стабільності та сталого розвитку сфери адміністративних послуг необхідно зосередити увагу на підвищенні професійного рівня працівників ЦНАП, запровадженні системи мотивації, а також на розробці єдиної інформаційної бази для взаємодії між різними органами виконавчої влади.

Отже, трансформація системи надання адміністративних послуг в Україні має відбуватися комплексно — із урахуванням кращих світових практик, інноваційних підходів та на засадах відкритості, прозорості й орієнтації на потреби громадян. Це створює підґрунтя для побудови довіри до органів публічної влади та формування ефективної, відповідальної й сервісної моделі державного управління.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи теоретичне обговорення в цій роботі та узагальнюючи результати передового досвіду надання адміністративних послуг організаціями, можна зробити наступні висновки.

У контексті вступу України до Європейського Союзу відносини між державою та суспільством були повністю переосмислені з точки зору забезпечення потреб кожного громадянина. Реалізація адміністративних реформ в Україні не лише стимулюватиме потребу у вдосконаленні системи державного управління, а й змінить спосіб діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, зокрема переорієнтує їх на надання послуг.

Аналіз наукової літератури показує, що спочатку експерти пропонували використовувати термін «управлінські» послуги. Цей термін піддається критиці, не дарма, оскільки послуги з управління зазвичай вважаються послугами, що надаються самому процесу управління, особливо в приватному виробничому секторі. Оскільки адміністративні послуги мають остаточну форму окремого адміністративного акта та є результатом адміністративного судочинства, то в контексті цієї статті вважаємо доцільним використовувати термін «адміністративні послуги». Початок використання цього поняття збігся із запровадженням адміністративних реформ, які донині залишаються одним із ключових напрямків українського державотворення.

У чинному Законі України «Про адміністративну послугу» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. (Змінено та доповнено) «Адміністративні послуги» – дії суб'єкта надання адміністративної послуги, який здійснює свої повноваження відповідно до закону за зверненням фізичної або юридичної особи щодо надання адміністративної послуги з метою отримання, зміни або припинення прав та/або обов'язків фізичної або юридичної особи.

Досліджуючи наукові визначення, можна виділити деякі загальні характеристики, притаманні адміністративним послугам: вони надаються за запитом фізичної або юридичної особи; вони включають права та/або обов'язки

цієї особи; адміністративний орган має надавати їх через виконання своїх повноважень, оскільки адміністративний орган має «монополію» на надання конкретних адміністративних послуг; права громадян на отримання конкретних адміністративних послуг та відповідні повноваження адміністративного органу мають бути прямо передбачені законом.

Питання адміністративної послуги перебувають у центрі уваги української держави з 2006 року, коли уряд схвалив Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг у сфері державного управління, в якій визначено ключові положення теорії адміністративної послуги (поняття адміністративної послуги та принципи її надання) та визначено основні завдання реформування.

У рамках дослідження політики державної адміністративної послуги серед підзаконних актів, прийнятих на виконання Закону «Про адміністративну службу», необхідно навести постанови Кабінету Міністрів України: Повідомлення № 118 від 20 лютого 2013 року, «Повідомлення про затвердження Типового положення про центри надання адміністративних послуг» № 588 від 01 серпня 2013 року, «Повідомлення про затвердження Типового положення про центр надання адміністративних послуг» № 44 від 30 січня 2013 року, «Повідомлення про затвердження вимог до складання Технологічної картки надання адміністративних послуг» від 29 травня 2013 року № 379 «Повідомлення про затвердження Типового порядку проведення конкурсу з надання допоміжних послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг»; Повідомлення від 30 січня 2013 року № 57 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг»; Повідомлення від 3 січня 2013 року № 13 «Про затвердження Порядку ведення єдиного державного порталу адміністративних послуг»; та розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. «Про деякі питання надання адміністративних послуг адміністративними органами через центри надання адміністративних послуг» № 523-р.

Наразі наріжним каменем реформи є децентралізація повноважень з надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування та розвиток сервісних центрів у комплексні установи, що означає надання послуг

за певною методикою на місцевому рівні. ЦНАП може бути створений в одній із таких організаційно-правових форм: як постійно діючий робочий орган; у формі структурного підрозділу при виконавчому органі відповідної ради. При виборі типового СКЗ необхідно враховувати географічне положення громади, чисельність населення, оптимальне співвідношення СКЗ до географічної зручності обслуговуючого населення та економічну ефективність його створення. Ці фактори визначають спроможність громади надавати адміністративні послуги.

Спосіб надання місцевих адміністративних послуг має свої особливості, зокрема щодо підбору відповідних форм ЦНАП, переліків (груп) адміністративних послуг, організації місць для прийому заявників та оформлення інформаційних карток на кожну адміністративну послугу. Споживачі адміністративних послуг хочуть мати стислу та конкретну інформацію про місцезнаходження приймального органу, години прийому, порядок оформлення документів тощо. Дуже важливо мати можливість зручно та швидко отримати необхідну інформацію, не витрачаючи час.

Зарубіжні практики Німеччини, Польщі, Угорщини, Нідерландів, Канади демонструють високий рівень сервісу щодо надання адміністративних послуг та дотримання нормативної бази. Завдяки наявності європейських практик організації роботи ЦНАП місцева влада нашої країни має можливість самостійно вирішувати, досвід якої країни найбільше підходить для їх території.

Дослідження показує, що розвиток мереж адміністративної системи контролю триває в усіх регіонах України. За інформацією Комітету з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування Верховної Ради України, наразі мережа ЦНАП України розширюється та вдосконалюється, перетворюючись на сучасний майданчик для взаємодії суспільства та влади за моделлю «запит-відповідь-сервіс».

Загалом, в Україні сучасні сервісні комплекси фінансуються повністю з міських бюджетів. Особливо в забезпеченні новою комп'ютерною технікою та меблями. Сьогодні у великих містах фахівці адміністративної системи контролю

надають близько 100 адміністративних послуг. З початку 2017 року перелік послуг, які пропонує ASC Online, продовжує розширюватися.

Водночас подібні проблеми існують і в роботі регіональних муніципалітетів в Україні, зокрема, недостатня площа, кадрова недостатність у деяких сферах, відсутність відповідних коштів. У рамках реформи децентралізації наближення якісних послуг до людей є найочікуванішою зміною, яка вже знайшла відображення в багатьох регіональних органах влади. Швидкий прогрес у цьому напрямку став можливим завдяки національній підтримці та допомозі міжнародних партнерів.

SKL International реалізує початкову фазу другої частини проекту U-LEAD «Створення центрів надання адміністративних послуг та підвищення обізнаності населення про місцеве самоврядування», а саме розвиток центрів надання адміністративних послуг. U-LEAD є спільним проектом Європейського Союзу та його країн-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції. У рамках другої частини проекту U-LEAD до кінця 2022 року планується відкрити щонайменше 24 центри у створених об'єднаних громадах, а до кінця 2020 року – до 600 центрів із загальним обсягом фінансування 800 тис. доларів США. євро.

Повідомляється, що представники 12 громад союзних територій підписали меморандум про співпрацю з SKL International щодо створення центрів надання адміністративних послуг у цих громадах. До фіналістів допомоги у створенні автоматизована система управління увійшли такі об'єднані громади: Іршанська (Житомирська область), Краснопільська (Сумська область), Миколаївська (Сумська область), Старосинявська (Хмельницька область), Чемеровецька (Хмельницька область), Глобинська (Запорізька область), Калитянська (Київська область), Северинівська (Вінницька область), Веселівська (Запорізька область), Мокрокалигірська (Черкаська область).

Децентралізація надання адміністративних послуг, підвищення якості надання адміністративних послуг та подальший розвиток мережі аутсорсингу адміністративних послуг є ключовими напрямками поточної реформи системи надання адміністративних послуг у Запорізькій області. Відповідно до Кодексу

України «Про адміністративну послугу», який набрав чинності 24 липня 2023 року. На досліджуваній території створено та функціонує близько 40 ЦНАП.

Кожен регіональний ЦНАП обладнаний інформаційним пунктом, який надає повну інформацію про послуги, які надає центр, та його діяльність. Крім того, надаються інші супутні послуги: фотокопіювання документів (у тому числі для пільгових верств населення); банківські послуги (встановлення платіжних терміналів).

Дослідження показало, що основними принципами діяльності ЦНАПу Запорізької області є: надання всіх адміністративних послуг в одній будівлі; єдиний алгоритм обробки документів; забезпечення належних умов обслуговування людей з обмеженими можливостями та дітей клієнтів.

Принципи надання адміністративних послуг: верховенство права, включаючи законність та правову визначеність; стабільність; рівність перед законом; відкритість і прозорість; оперативність і своєчасність; надання інформації про адміністративні послуги; захист персональних даних; обґрунтоване зменшення кількості документів та процедурних операцій, необхідних для отримання адміністративної послуги; неупередженість і справедливість; доступність і зручність для тих, хто подає скарги.

У контексті реалізації завдань дипломної роботи особливу увагу було приділено дослідженню організації надання місцевих адміністративних послуг, зокрема на прикладі ЦНАП Запорізької міської ради.

Стратегічними завданнями ЦНАП Запорізької міської ради є: надання інформаційно-консультаційної та практичної допомоги фізичним та юридичним особам в отриманні адміністративних послуг, у тому числі дозволу на провадження господарської діяльності. Розробити та впровадити заходи щодо спрощення механізмів та скорочення часу отримання адміністративних послуг, у тому числі дозвільних, у відповідних органах. Визначити причини існуючих перешкод для започаткування та ведення господарської діяльності та надати рекомендації щодо подальших реформ Сфера надання адміністративних послуг включає процес ліцензування та оформлення дозвільних документів. Формувати

пропозиції щодо внесення змін до чинного порядку отримання адміністративних послуг, запровадження процедур погодження (ліцензування) державними органами управління, органами місцевого самоврядування, підприємствами та організаціями.

До роботи ОДА Запорізької міської ради залучено 24 суб'єкти надання адміністративних послуг. З них 12 ОДА надають 61 адміністративну послугу (65% від загальної кількості); 9 структурних відділів виконкому надають 27 адміністративних послуг (28%); 3 місцевих органів виконавчої влади - 7 органів надання адміністративних послуг.

Як показує дослідження, при вирішенні питань щодо переліку адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП Запорізької міської ради, враховані реальні можливості до забезпечення належної якості послуг. Звичайно, ідеальною є ситуація, коли у ЦНАП можна отримати усі адміністративні послуги, які існують в державі чи принаймні на відповідному адміністративно-територіальному рівні. Проте досліджуваний суб'єкт враховує відповідність матеріально-технічного забезпечення, готовність персоналу працювати з великим різноманіттям адміністративних послуг та можливості громади щодо надання адміністративних послуг. Зокрема, варто поступово додаються нові послуги, що дозволяє забезпечувати інтереси споживачів послуг.

З метою підвищення ефективності роботи Центру обслуговування громадян, вважаємо, що первинний кадровий підбір необхідно проводити шляхом переведення працівників (розподілу на роботу) з інших підрозділів та установ, які виконують функцію прийому громадян. Після налагодження ефективного функціонування ASC, коли посади регулярно звільняються, видається доцільним вимагати від претендентів мати певний (наприклад, шість місяців) досвід роботи (стажування) в державній адміністрації, що надає адміністративні послуги.

Сформувавши основні критерії відбору, рекомендуємо використовувати такі засоби пошуку персоналу: онлайн-ресурси пошуку роботи (Work.ua, HH.ua, Rabota.ua); соціальні мережі (Facebook, LinkedIn). Відбір кандидатів на посаду

керівника апарату ЦА Запорізької міської ради рекомендується проводити в кілька етапів: анкетне опитування кандидатів; перевірка загальної компетентності; співбесіда, пропозиція роботи.

У будь-якому випадку співробітники повинні мати навички роботи з законодавчою базою, документацією тощо; розуміти основні нормативно-правові акти щодо надання адміністративних послуг; та розуміти основні концептуальні принципи організації діяльності ASC. Без знання та розуміння мети та місії ЦНАП виконання службових обов'язків стає дуже ускладненим; Вільно володіти українською мовою; Вміти користуватися комп'ютером (загальний рівень користувача) та стандартним програмним забезпеченням: операційною системою MS Windows, а також додатками MS Office. Продемонстровані навички використання програм обробки інформації та дистанційного спілкування зі споживачами та іншими агентствами. Здатність використовувати локальні інформаційні мережі, Інтернет та інші електронні технології; організаторські та комунікативні здібності, вміння своєчасно та правильно виконувати поставлені завдання, вміння працювати самостійно та в команді.

Підвищення кваліфікації працівників є надзвичайно важливим фактором для ефективного функціонування центральних адміністративних служб Запорізької міської ради. Співробітники повинні зосереджуватися на підвищенні продуктивності своєї діяльності та постійно займатися професійним самовдосконаленням: закріплювати та збагачувати знання, розвивати компетенції, набувати додаткових навичок. Це дозволить нам бути готовими до розширення функціональності досліджуваних ЦНАП.

Підвищення кваліфікації працівників ЦНАП Запорізької міської ради можна досягти шляхом: самоосвіти персоналу; організація практичних занять для працівників (тренінгів, семінарів, круглих столів, виїзних нарад, зборів персоналу, інших заходів, спрямованих на навчання, обмін та поширення досвіду).

Щоб правильно зрозуміти стан сфери надання послуг, необхідно регулярно

її оцінювати. Тому все більшого значення набуває впровадження ефективного методу моніторингу та контролю якості надання послуг у реальній діяльності державних органів. Ефективна система оцінки надає об'єктивну інформацію про якість обслуговування; крім того, така система може стати основою для своєчасного прийняття управлінських рішень з метою досягнення реальних покращень і наближення рівня якості обслуговування до потреб клієнтів. Зокрема, упорядкування системи надання адміністративних послуг вимагає системного підходу до вдосконалення процедур надання адміністративних послуг – процесних підходів, відбору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Для оцінки якості послуг ми можемо порекомендувати інструменти, які є достатньо ефективними та використовуються в Україні. До них належать: зовнішнє соціологічне опитування (ЗНО); опитування (анкета) (внутрішнє та зовнішнє оцінювання); онлайн-опитування (веб-сайт або портал, електронна система, оцінка електронних квитків черги) (внутрішнє оцінювання); експертне оцінювання (ЗНО); аудит: внутрішній (внутрішнє оцінювання) та зовнішній (зовнішнє оцінювання); орієнтація на передовий досвід (внутрішнє оцінювання).

Враховуючи кращий досвід роботи ЦНАП в Україні та досвід співробітників служби персоналу, ми пропонуємо «Програму навчання ЦНАП Запорізької міської ради», спрямовану на підвищення професійного рівня керівників ЦНАП.

Незважаючи на те, що Центральний центр надання адміністративних послуг Запорізької міської ради досяг значних успіхів у покращенні якості надання адміністративних послуг, рекомендуємо:

1. Стежити за актуальністю та повнотою інформації про споживачів послуг, особливо інформаційних та технічних карток на сайті адміністративної системи контролю.
2. Провести професійну та психологічну підготовку персоналу для підвищення якості обслуговування.
3. Оптимізувати численні процеси надання послуг, визначені ТС та

різними інструкціями, блок-схемами тощо.

4. Сформувати програмно-технічну базу електронної передачі інформації між державними органами (програмні модулі, електронні реєстри, електронні бази даних, швидкісні лінії зв'язку).

6. Аналітична діяльність, як одна з основних складових системи управління якістю, повинна постійно використовуватися для надання послуг. Систематичний облік та усунення невідповідностей у наданні послуг (недостатня інформація, несвоєчасне надання послуг, додаткова вхідна документація, недотримання процедур надання послуг тощо) допоможе реально управляти процесом надання послуг та покращувати їх якість.

Дослідження Комітету з питань сервісознавства Запорізької міської ради свідчать, що реалізація концепції «сервісно-орієнтованої держави» може не лише забезпечити громадян якісними та зручними послугами, а й стати майданчиком для діалогу та співпраці між органами місцевого самоврядування та мешканцями. ASC можуть допомогти місцевій владі перейти від моделі виключно сповіщення та консультацій до діалогу, партнерства та розширення співпраці між жителями та владою. Для цього необхідно обрати набір інструментів, який дозволить місцевій владі ефективно взаємодіяти з мешканцями, тим самим покращуючи якість надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
2. Житловий Кодекс України: Кодекс України від 30.06.1983 № 5464-X : станом на 19 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
3. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва : Закон України від 21.04.2011 № 3263-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17#Text> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Про внесення змін до Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців" щодо проведення електронної реєстрації : Закон України від 19.10.2010 № 2609-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2609-17#Text> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 23.04.2025).
7. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> (дата звернення: 15.04.2025).
8. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19.05.2011 № 3392-VI : станом на 9 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text> (дата звернення: 15.04.2025).

10.03.2025).

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text> (дата звернення: 20.03.2025).

10. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні : Закон України від 11.12.2003 № 1382-IV : станом на 28 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

11. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 213 - 330): Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X: станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80732-10#Text> (дата звернення: 23.03.2025).

12. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 23.03.2025).

13. Про затвердження переліку певних дій щодо провадження господарської діяльності або видів господарської діяльності, які не можуть провадитися на підставі подання декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства : Постанова Каб. Міністрів України від 25.08.2010 № 725 : станом на 24 листоп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2010-п#Text> (дата звернення: 08.03.2025).

14. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 01.08.2013 № 588 : станом на 1 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

15. Про затвердження Порядку повідомлення державного адміністратора або дозвільного органу про відповідність матеріально-технічної бази суб'єкта

господарювання вимогам законодавства : Постанова Каб. Міністрів України від 17.05.2006 № 685 : станом на 10 груд. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685-2006-п#Text> (дата звернення: 11.04.2025).

16. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 27.01.2010 № 66 : станом на 8 трав. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-п#Text> (дата звернення: 15.03.2025).

17. Деякі питання застосування принципу мовчазної згоди : Постанова Каб. Міністрів України від 27.01.2010 № 77. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2010-п#Text> (дата звернення: 12.04.2025)."

18. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 20.02.2013 № 118 : станом на 13 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п#Text> (дата звернення: 02.05.2025).

19. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 03.01.2013 № 13 : станом на 26 трав. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-п#Text> (дата звернення: 02.05.2025).

20. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Каб. Міністрів України від 30.01.2013 № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-п#Text> (дата звернення: 13.05.2025).

21. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 30.01.2013 № 57 : станом на 26 трав. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-п#Text> (дата звернення: 11.03.2025).

22. Деякі питання надання адміністративних послуг, видачі документів дозвільного характеру : Постанова Каб. Міністрів України від 01.07.2009 № 724 :

станом на 8 трав. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2009-п#Text> (дата звернення: 10.04.2025)."

23. Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру : Постанова Каб. Міністрів України від 02.03.2016 № 207 : станом на 14 берез. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207-2016-п#Text> (дата звернення: 02.06.2025).

24. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Каб. Міністрів України від 17.01.2018 № 55 : станом на 17 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п#Text> (дата звернення: 17.04.2025).

25. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 302 : Постанова Каб. Міністрів України від 26.10.2016 № 745. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/745-2016-п#Text> (дата звернення: 13.03.2025).

26. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р: станом на 31 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-р#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

27. Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 26.10.2011 № 1076-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1076-2011-р#Text> (дата звернення: 23.05.2025).

28. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор-упорядник В. П. Тимошук. Київ.: Факт. 2023. 496 с.

29. Адміністративні послуги: Посібник / [В. Тимошук]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.

30. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / [Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимошука В.П., Курінного О.В. Київ., 2015. 428 с.
31. Ажажа М.А. Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 50. С. 270-277.
32. Брусенцова Я. Адміністративні послуги – українська система. *Місьцеве самоврядування в Україні як механізм реалізації делегованих повноважень*. 2011. № 2. С. 49-58.
33. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики: Аналітичний звіт / О. Г. Лиска, В. В. Засадко, М. М. Юрченко, О. Є. Томнюк. Київ.: АМУ, 2014. 28 с.
34. Громадянське суспільство і влада: Урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс. *Урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс*. URL: <http://civic.kmu.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2025).
35. Дацаківська О. Особливості моніторингу органів місцевого самоврядування як методу вивчення політичного процесу. *Вісник Львівського університету : Сер. : філософсько-політологічні студії*. 2012. Вип.2. № 07. С. 181 – 191.
36. Докази та доказування в адміністративному судочинстві : монографія / В.К.Колпаков, В.В.Гордєєв. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2016. 128 с.
37. Драган І. О. Державне управління процесами модернізації житлово-комунального господарства в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / І. О. Драган ; Акад. муніцип. упр. Київ, 2011. 36 с.
38. Електронний документообіг у державному управлінні : навч. посіб. / І. В. Клименко, К. О. Линьов, І. Д. Горбенко, В. В. Онопрієнко. Київ. : НАДУ, 2009. 232 с.
39. Єдиний портал адміністративних послуг. URL: <https://poslugy.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2025).
40. Жарая С. Б. «Прозорий офіс» як практика надання адміністративних

послуг сучасного європейського рівня *Ефективність державного управління*. 2009. №2. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Zharaja.pdf.

41. Інструментальні засоби сучасного офісу державного службовця : підручник. І. В. Клименко, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. О. Акімов. Київ. : Київський. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 184 с.

42. Інформаційні матеріали сайту “Електронна Україна”. URL : <http://www.e-ukraine.biz/index.html>

43. Інформаційні матеріали сайту Інституту інформаційного суспільства. URL: <http://www.isu.org.ua/>

44. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади. Київ. : АМУ, 2014. 86 с.

45. Клименко І. В. Компетентність державних службовців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів державної податкової служби. *Інформаційно-комунікаційне забезпечення діяльності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування* : навч.-метод. матеріали / уклад. : О. Д. Брайченко, І. В. Васькова, С. В. Загороднюк, Т. А. Саченко. Київ. : НАДУ, 2010. 72 с.

46. Козаченко Н. Нормативно-правове регулювання діяльності державних службовців з надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2013. Вип. 1(16). 197 с.

47. Коліушко І., Тимошук В. Управлінські послуги – новий інститут адміністративного права. *Право України*. №5. 2001. С. 30–34.

48. Колпаков В. Адміністративна відповідальність (адміністративно-деліктне право): навч. посібник. Київ. : Юрінком Інтер, 2008. 256 с.

49. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>

50. Корупційні ризики надання адміністративних послуг та контролюю-наглядової діяльності в Україні / [Ігор Коліушко, Віктор Тимошук, Олександр

Банчук та ін.; Ірина Бекешкіна]; Центр політико- правових реформ. Фонд «Демократичні ініціативи». Київ.: СПД Москаленко О.М., 2009. 196 с.

51. Крупник А. С. Громадський контроль: сутність та механізми здійснення. URL: http://novyistryi.at.ua/gromkontrol/KRUPNYK_A_pro_grom_kontrol.pdf

52. Літвінов О. В. Громадський моніторинг процесу створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 3-4. С. 59-66. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aplup_2014_3-4_10.pdf

53. Міщенко Т. Специфіка розвитку та функціонування інституту адміністративних послуг. *Віче*. 2013. № 14. URL: <http://www.viche.info/journal/3767>

54. Олійник Н. І. Державне регулювання ринку житла в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Н. І. Олійник ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2011. 36 с.

55. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <http://www.oecd.org>

56. Пальчук В. Особливості розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Україна: події, факти, коментарі*. 2017. № 9. С. 36–45. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr9.pdf>.

57. Полян О. В. Механізми надання управлінських послуг органами влади : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02 / Полян О. В. Львів, 2006. 20 с.

58. Портал місцевого самоврядування URL:<https://rada.info/rada/21046905/>

59. Пряхін Є. В. Адміністративно-правове регулювання і забезпечення дотримання правил благоустрою населених пунктів в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.07 / Є. В. Пряхін ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. – Львів, 2007. – 19 с.

60. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядж. Каб.

Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р: станом на 31 груд. 2024 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-r#Text> (дата звернення:
12.05.2025).