

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Парцей Антоніна Степанівна

УДК 338.465

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Шляхи реформування системи надання адміністративних послуг органами
публічної влади**

Публічне управління та адміністрування
281 «Публічне управління та адміністрування»

_____ А.С. Парцей

Науковий керівник Серняк Олег Ігорович, к.держ.упр., доцент

Допущено до захисту
Завідувач кафедри,
д.держ.упр., професор

_____ І.П. Лопушинський

Рецензент
професор кафедри ПУА,
д.держ.упр., доцент

_____ О.В. Молодцов

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

Івано-Франківськ - 2024

АНОТАЦІЯ

Парцей А.С. Шляхи реформування системи надання адміністративних послуг органами публічної влади. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування". – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

Магістерська робота присвячена теоретичному аналізу, оцінюванню поточного стану та визначенню перспектив удосконалення системи надання адміністративних послуг органами публічної влади. Перший розділ роботи зосереджено на теоретичних засадах системи надання адміністративних послуг. Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану системи надання адміністративних послуг в Україні. Досліджено специфіку роботи Центру надання адміністративних послуг Калуської міської ради як інноваційної структури в системі публічного управління.

У третьому розділі роботи розглянуто перспективи реформування системи надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та розвитку електронного врядування. Сформульовано пропозиції щодо підвищення якості обслуговування громадян через впровадження інноваційних підходів та стандартів.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правового забезпечення, оптимізації діяльності центрів надання адміністративних послуг та розробки нових механізмів взаємодії між владою та громадянами.

Ключові слова: послуга, публічні послуги, адміністративні послуги, нормативно-правові засади, центри надання адміністративних послуг, електронні послуги, світовий досвід.

ANNOTATION

Partsey A.S. Ways of reforming the system of administrative services provision by public authorities. – Manuscript.

Master's thesis in specialty 281 "Public management and administration". – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis is devoted to theoretical analysis, assessment of the current state and determination of prospects for improving the system of administrative services provision by public authorities. The first section of the work focuses on the theoretical foundations of the system of administrative services provision. The second section is devoted to the analysis of the current state of the system of administrative services provision in Ukraine. The specifics of the work of the Center for Administrative Services Provision of the Kalusa City Council as an innovative structure in the system of public administration are studied.

The third section of the work considers the prospects for reforming the system of administrative services provision in the context of decentralization and the development of e-government. Proposals are formulated to improve the quality of service to citizens through the implementation of innovative approaches and standards.

The results of the study can be used to improve regulatory and legal support, optimize the activities of administrative service centers, and develop new mechanisms for interaction between authorities and citizens.

Keywords: service, public services, administrative services, regulatory and legal framework, administrative service centers, electronic services, world experience.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	9
1.1 Понятійно-категоріальний апарат системи надання адміністративних послуг	9
1.2 Законодавча база надання адміністративних послуг населенню	17
1.3 Сфера надання адміністративних послуг: принципи, підходи та загальні вимоги	27
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	35
2.1 Загальна характеристика суб'єктів надання адміністративних послуг	35
2.2 Специфіка надання публічних адміністративних послуг органами місцевого самоврядування України	42
2.3 Особливості системи надання адміністративних послуг в ЦНАП Калуської міської ради	46
РОЗДІЛ 3	
ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	53
3.1 Удосконалення організації та оцінювання діяльності центрів надання адміністративних послуг	53
3.2 Запровадження надання електронних адміністративних послуг в контексті розвитку електронного врядування	63
3.3. Аналіз зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами публічної влади: уроки для України	70
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні система надання адміністративних послуг набуває стратегічного значення як важливий елемент демократичного врядування. Вона не лише забезпечує реалізацію прав громадян на отримання послуг, а й виступає інструментом підвищення ефективності управління, прозорості та відповідальності органів публічної влади.

Зростаючі виклики глобалізації, цифровізації та соціальної мобільності ставлять перед Україною завдання адаптації національної системи надання адміністративних послуг до міжнародних стандартів. Успішне реформування системи є одним з ключових факторів у процесах європейської інтеграції, оскільки передбачає впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема розвиток електронного урядування, забезпечення інклюзивності та дотримання принципів орієнтації на потреби громадян.

Водночас система надання адміністративних послуг стикається з численними проблемами, такими як низький рівень координації між органами влади, недостатнє фінансування, обмеженість доступу до послуг у віддалених регіонах та складність процедур, що створює значні перешкоди для забезпечення рівного доступу до послуг усіх категорій населення, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Крім того, аналіз міжнародного досвіду показує, що інтеграція сучасних цифрових технологій у процеси надання адміністративних послуг сприяє значному підвищенню їхньої доступності та ефективності. У цьому контексті Україна має унікальну можливість використати найкращі практики провідних країн для адаптації своєї системи до сучасних викликів.

З огляду на це, дослідження шляхів реформування системи надання адміністративних послуг органами публічної влади є надзвичайно актуальним та своєчасним, адже саме це сприятиме зміцненню довіри громадян до влади, поліпшенню якості управління та ефективності державної політики.

Аналіз сутності поняття адміністративних послуг та особливостей їх застосування був предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них особливу увагу варто приділити працям Е. Вокополи, Б. Гурне, Д. Мартіна, Г. Райта, Д. Ру та Д. Сульє, які розглядали фундаментальні аспекти організації процесу надання послуг публічними органами. Класифікація адміністративних послуг, представлена у роботах Д. Амборського, В. Ванковіча та М. Джоба, дозволяє глибше зрозуміти різноманітність підходів до систематизації цього явища.

Проблематика забезпечення якості адміністративних послуг була предметом досліджень Дж. Генрі, Р. Каплана, М. Майлаковича, М. Мастомена, Д. Нортонна, які приділили увагу формуванню критеріїв оцінювання ефективності та якості діяльності публічних інституцій. Оцінювання процесів надання адміністративних послуг та розробка відповідних методологій були висвітлені у роботах С. Вільямса, Ш. Кулі, А. Матесона, Е. Роуза, Дж. Скенлена, І. Сумми, Р. Теннера та С. Трози. Дослідження цих авторів сприяли глибшому розумінню специфіки управління адміністративними процесами.

Особливе місце у наукових розвідках займають питання стандартизації адміністративних послуг, над якими працювали Т. Потканський, Г. Труєн та інші дослідники. Їхні роботи стали основою для впровадження сучасних стандартів якості у сфері публічних послуг.

Зазначені наукові доробки формують основу для подальшого аналізу проблематики адміністративних послуг, розробки рекомендацій та впровадження інновацій у діяльність органів публічної влади.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо реформування системи надання адміністративних послуг органами публічної влади

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Провести аналіз понятійно-категоріального апарату, пов'язаного з системою надання адміністративних послуг органами публічної влади.
2. Дослідити законодавчу базу, що регулює надання адміністративних послуг населенню.
3. Охарактеризувати сферу надання адміністративних послуг, включаючи принципи, підходи та загальні вимоги до їх організації.
4. Надати загальну характеристику суб'єктів, які надають адміністративні послуги, з урахуванням їх функцій та ролі у системі публічного управління.
5. Вивчити специфіку надання публічних адміністративних послуг органами місцевого самоврядування України.
6. Проаналізувати особливості системи надання адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг Калуської міської ради.
7. Запропонувати заходи щодо вдосконалення організації та оцінювання діяльності центрів надання адміністративних послуг.
8. Обґрунтувати доцільність запровадження електронних адміністративних послуг у контексті розвитку електронного врядування.
9. Дослідити зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та виокремити уроки для України.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, пов'язані з наданням адміністративних послуг органами публічної влади.

Предметом дослідження є шляхи реформування системи надання адміністративних послуг населенню органами публічної влади.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, системний підхід, моделювання. Для аналізу зарубіжного досвіду застосовано методи порівняльного аналізу, що дозволило визначити ключові аспекти, які можуть

бути адаптовані до умов України.

Новизна отриманих результатів. У межах дослідження запропоновано комплекс заходів для вдосконалення діяльності ЦНАП, зокрема використання інноваційних підходів до надання електронних адміністративних послуг. Визначено проблеми, характерні для українського контексту, та сформульовано рекомендації щодо їх вирішення.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності ЦНАП та розвитку електронного врядування в Україні. Отримані результати мають прикладне значення для органів місцевого самоврядування та центральних органів влади.

Структура та обсяг роботи. Дослідження включає вступ, три розділи, що поділяються на дев'ять підрозділів, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи складає 97 сторінок, з яких 79 сторінок присвячено основному тексту. Список використаних джерел налічує 110 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат системи надання адміністративних послуг

Сучасний етап розвитку суспільства супроводжується інтенсивними змінами у сферах моральних, культурних і правових цінностей, що зумовило виникнення значної плутанини у визначенні поняття "послуга" в різних галузях людської діяльності. Аналіз змісту численних тлумачень цього поняття в нормативно-правових актах свідчить про існування суттєвих розбіжностей у його інтерпретації¹.

У контексті поширеного в Україні багатогранного розуміння поняття "послуга" важливо враховувати також вплив регулювальних та розпорядчих актів центральних органів державного управління, що деталізують порядок, механізми і процедури надання різних послуг. Згідно з визначенням, поданим у "Економічному енциклопедичному словнику", послуги становлять сукупність матеріальних і нематеріальних благ, які держава надає населенню як безпосередньо, так і через опосередковані механізми, здебільшого на еквівалентній основі, що передбачає використання системи оподаткування².

Різні наукові підходи до класифікації послуг базуються на їхніх правових характеристиках, функціональному призначенні, сферах надання, спрямованості на окремих осіб або визначені групи, а також на цінових і якісних показниках. Такі класифікації сприяють глибшому розумінню особливостей, мети та відмінностей кожного виду послуг. Варіативність підходів до класифікації у різних галузях людської діяльності обумовлена

¹ Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління / А.Б. Лис. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2016. – С. 13.

² Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник : [у 2-х т.] / С.В. Мочерний [та ін.] ; за ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, Т. 2 : О-Я. – 2011. – 568 с.

специфікою виконання органами державної влади чи місцевого самоврядування своїх функцій. Ці функції спрямовані на забезпечення прав та інтересів фізичних і юридичних осіб у межах їхньої компетенції та повноважень.

У цьому контексті важливо зазначити, що аналіз наукових публікацій вітчизняних авторів підтверджує широку практику використання терміна "послуга" з урахуванням таких характеристик, як адміністративні, бюджетні, громадські, державні, муніципальні, публічні, управлінські, соціальні та суспільні аспекти. Зазначений підхід дозволяє інтегрувати багатогранність поняття у межах різних наукових і практичних напрямів³.

Теорія публічних послуг ґрунтується на практичному досвіді таких країн, як Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція та Фінляндія. Починаючи з 1980-х років, у цих державах відбулася суттєва трансформація пріоритетів у державній діяльності, а також зміна принципів і форм взаємодії між владними інституціями та громадянами. У центрі уваги опинилася людина, її права та свободи, які стали ключовою соціальною цінністю. Основним завданням публічної адміністрації визначено забезпечення якісного надання послуг громадянам, що свідчить про зростання орієнтації на сервісний підхід у державному управлінні⁴. Отже, громадяни поступово змінюють свою роль у взаєминах з органами державної влади та місцевого самоврядування, переходячи від позиції прохача до статусу споживача послуг. Такий підхід до публічних послуг узгоджується з етимологією терміна "публічне адміністрування". Термін "публічне" розглядають як "спільне, доступне для всіх, орієнтоване на служіння інтересам суспільства", а "адміністрування" походить від латинського слова *ministrare* ("служити"), що наголошує на пріоритетності інтересів суспільства у діяльності публічної адміністрації.

³ Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління / А.Б. Лис. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2016. – С. 18.

⁴ Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упорядник В.П. Тимошук. – К. : Факт, 2003. – С. 116.

У правових системах західних країн публічна адміністрація визначається як організація та діяльність інституцій, підпорядкованих політичній владі, які забезпечують виконання законів, діють в інтересах суспільства та наділені прерогативами публічної влади⁵.

З огляду на суб'єкти, які здійснюють надання публічних послуг, можна виокремити державні та муніципальні послуги. Державні послуги надаються органами державної влади, установами, організаціями та підприємствами. Їх основою є виконання запитів громадян або організацій, що стосуються визнання, зміни чи припинення прав, встановлення юридичних фактів, а також отримання матеріальних чи державних ресурсів відповідно до чинного законодавства. Окрім того, у межах своєї компетенції органи державної влади здійснюють інформаційне забезпечення з питань, які включені до реєстру державних послуг. Наприклад, Державна авіаційна служба України виконує акредитацію суб'єктів, які перевіряють агентства з продажу авіаційних перевезень, а Міністерство екології та природних ресурсів видає дозволи на ввезення і вивезення зразків фауни і флори, що регулюються Конвенцією КСІТЕS.

Муніципальні послуги, у свою чергу, надаються органами місцевого самоврядування, а також іншими суб'єктами, що діють у межах делегованих повноважень. Такі послуги фінансуються за рахунок місцевого бюджету і включають, наприклад, видачу довідок про склад сім'ї, затвердження проєктів землеустрою або надання інформації щодо Державного реєстру виборців.

Основна відмінність між публічними послугами та послугами приватного сектору полягає у тому, що держава концентрується на виконанні тих функцій, які не можуть бути ефективно реалізовані приватними структурами. Наприклад, освітні та медичні послуги, хоча й мають суспільну

⁵ Гнидюк Н.А. Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін / Н.А. Гнидюк // Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. В.І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – Вип. 1. – С. 203.

важливість, не завжди супроводжуються владними рішеннями, що дозволяє вважати їх неадміністративними.

За даними нормативно-правових актів, адміністративна послуга характеризується низкою ключових ознак. Наприклад, надання послуги здійснюється виключно за зверненням фізичної чи юридичної особи. Унаслідок цього створюються юридично значущі умови для реалізації суб'єктивних прав, що мають конкретний адресний характер. При цьому адміністративні послуги можуть надаватися лише уповноваженими органами, які мають відповідні владні повноваження. Через це право на отримання адміністративної послуги регулюється виключно законом, що забезпечує її правову визначеність та захист прав заявників.

Залежно від мети звернення, адміністративні послуги можуть бути результатом задоволення запиту у формі адміністративного акта або юридично значущої дії. Прикладом слугує видача дозволів, сертифікатів, рішень щодо земельних питань тощо. Окрім того, адміністративні послуги забезпечують ефективну взаємодію між органами публічної влади та суспільством, оскільки такі послуги сприяють зростанню довіри до влади та підвищенню її легітимності. Тому, незважаючи на складність процедур, їх впровадження та функціонування є невід'ємною частиною публічного адміністрування.

Вважаймо, що адміністративні послуги мають універсальний характер, оскільки охоплюють усі сфери суспільного життя, включаючи економічну, соціальну, екологічну та правову. У випадку правильного використання їх потенціалу можна досягти значного підвищення якості врядування та зміцнення демократичних принципів у державі. Отже, адміністративні послуги виступають одним із ключових інструментів формування сервісної держави, яка орієнтується на потреби громадян і сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку суспільства⁶.

⁶ Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

У наукових дослідженнях представлено різні класифікації адміністративних послуг, що базуються на багатьох критеріях, кожен з яких відображає окремий аспект функціонування цих послуг. Залежно від рівня встановлення повноважень та правового регулювання процедури надання, послуги поділяються на ті, що забезпечуються безпосередньо центральними органами виконавчої влади, та ті, які виконують органи місцевого самоврядування в межах делегованих повноважень. Завдяки цьому можна оцінити ступінь централізації та децентралізації у сфері надання адміністративних послуг.

За рівнем надання послуг визначаються послуги загальнодержавного, регіонального та місцевого рівнів, що дозволяє забезпечити доступність та належну якість послуг для різних категорій користувачів. Окрім того, за типом послуг розрізняють адміністративно-правові, консультаційно-інформаційні, дозвільні та реєстраційні послуги, кожна з яких спрямована на задоволення певних потреб фізичних або юридичних осіб.

Відповідно до рівня органу управління послуги поділяють на ті, що надаються органами центральної влади, місцевого самоврядування чи спеціалізованими установами. Такий підхід сприяє розумінню розподілу компетенцій та відповідальності між різними інституціями. За змістом адміністративної діяльності послуги класифікують залежно від процедур, пов'язаних із забезпеченням прав і свобод громадян, виконанням зобов'язань або наданням соціальних гарантій.

За предметом звернень послуги поділяють на ті, що стосуються земельних питань, будівництва, реєстрації бізнесу, соціального захисту, екологічного контролю тощо. Це дозволяє враховувати специфіку потреб осіб, які звертаються за відповідними послугами. За видами адміністративних послуг визначають окремі групи, наприклад, реєстраційні, дозвільні, консультаційні, які забезпечують різні аспекти взаємодії громадян із владними органами.

Класифікація за критерієм платності дозволяє розмежувати послуги на безоплатні та платні, що регулюється законодавством. Унаслідок цього враховуються можливості фінансування надання послуг за рахунок бюджету або інших джерел. За джерелами фінансування виділяють послуги, які фінансуються з державного чи місцевого бюджету, а також ті, які забезпечуються за рахунок коштів одержувачів. Залежно від категорій користувачів адміністративні послуги розрізняють за тим, кому вони надаються – фізичним чи юридичним особам, резидентам чи нерезидентам, соціально незахищеним групам тощо.

Таким чином, різноманітність підходів до класифікації адміністративних послуг дозволяє глибше зрозуміти специфіку їх організації, спрямованість на задоволення потреб суспільства та забезпечення ефективного функціонування публічного управління. Класифікація сприяє не лише систематизації, а й вдосконаленню процедур надання послуг, підвищенню їх доступності та якості⁷.

Класифікація адміністративних послуг має базуватися на рівні встановлення повноважень та виді правового регулювання процедур їх надання. Запропонована ним система включає поділ адміністративних послуг на три основні категорії. Перша – послуги з централізованим регулюванням, що охоплюють діяльність, визначену законами України, нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів, міністерств та державних комітетів. Друга категорія – послуги з локальним регулюванням, що ґрунтуються на актах органів місцевого самоврядування різних рівнів. Третя – послуги з "комбінованим" регулюванням, які характеризуються одночасним узгодженим впровадженням як централізованих, так і локальних норм. Кожен із цих видів адміністративних послуг займає важливе місце у забезпеченні ефективної взаємодії громадян і юридичних осіб із владою.

⁷ Космідайло В. Державні послуги : місце в системі державного управління та їх класифікація [електронний ресурс] / В. Космідайло // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2012. – №7. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1250>

Класифікація адміністративних послуг за рівнем охоплює державні та муніципальні послуги. Незважаючи на те, що суб'єкти їх надання можуть збігатися, фінансування цих послуг здійснюється як із державного, так і з місцевих бюджетів. Залежно від типу послуг, вони поділяються на державні, муніципальні, адміністративні, соціальні, господарські тощо. Класифікація за видами включає дозволи, ліцензії, сертифікати, довідки, посвідчення, реєстри, висновки, свідоцтва, адміністративні акти та довідкову інформацію.

Критерії платності дозволяють розподілити адміністративні послуги на платні та безоплатні. За джерелами фінансування надання послуг розрізняють використання державного бюджету, місцевого бюджету, а також фінансів підприємств, установ чи організацій. Нарешті, класифікація за категоріями одержувачів передбачає поділ на послуги для фізичних осіб і юридичних осіб, що дозволяє врахувати специфіку потреб кожної з цих груп.

Запропонована В. Космідайлом класифікація сприяє більш структурованому підходу до аналізу адміністративних послуг, що, у свою чергу, полегшує процеси їх надання, управління та оптимізації. Завдяки такому підходу можна забезпечити прозорість і доступність послуг для різних категорій користувачів.

Науковий підхід Т. Буренко до формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні базується на визначенні ключових принципів її вдосконалення. Основна увага приділяється вимірюванню ефективності діяльності органів влади шляхом впровадження чітких критеріїв результативності для кожної окремої адміністративної послуги. Завдяки цьому забезпечується об'єктивна оцінка досягнутих результатів і підвищується прозорість управлінської діяльності.

Особливий акцент зроблено на орієнтації органів державної влади на потреби отримувачів послуг. Оскільки задоволення законних вимог громадян є одним із пріоритетів, то основна мета полягає у максимізації ефективності за умов мінімізації витрат. Це сприяє не лише оптимізації ресурсів, але й формуванню довіри до публічної адміністрації.

Важливим аспектом концепції є впровадження елементів аудиту адміністративної діяльності. Унаслідок цього забезпечується можливість моніторингу процесів надання послуг, виявлення проблемних аспектів і їх оперативного усунення. Окрім того, активізація співпраці між державним, приватним і громадським секторами є невід'ємною складовою цієї системи. Консолідація зусиль усіх зацікавлених сторін дозволяє забезпечити комплексний підхід до формування і реалізації політики у сфері адміністративних послуг⁸.

Семантичний зміст поняття "управлінські послуги" в українському законодавстві та теоретичних дослідженнях, спрямованих на надання послуг громадянам, підприємствам, організаціям, установам і структурним підрозділам обласних адміністрацій, було детально проаналізовано у праці А. Чемериса. Автор розглядає управлінські послуги як складову системи публічного адміністрування, яка забезпечує реалізацію функцій державного управління через взаємодію з різними суб'єктами, враховуючи їхні інтереси та потреби. У цьому контексті ключовим є не лише правовий аспект, але й змістовна характеристика такого типу послуг, що має визначальний вплив на їх ефективність та доступність⁹.

Таким чином, аналіз сучасних підходів до класифікації адміністративних послуг свідчить про наявність багатогранних критеріїв, які враховують правові, організаційні, фінансові та функціональні аспекти. Важливим є не лише встановлення нормативної бази, а й її узгодження з практичними потребами суспільства, що забезпечує розвиток інституційної спроможності органів влади. Досвід інших країн свідчить про важливість впровадження сервісних стандартів у публічне адміністрування, що дозволяє підвищити якість та ефективність адміністративних послуг. Запровадження елементів аудиту, моніторингу та співпраці між державним, приватним і громадським секторами сприяє формуванню комплексної системи

⁸ Буренко Т.О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні : дис. канд. держ. упр. : 25.00.01 / Т.О. Буренко. – НАДУ при Президентові України. – К., 2011. – 228 с.

⁹ Чемерис А.О. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А.О. Чемерис, М.Д. Лесечко, А.В. Ліпенцев та ін. // Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.

управління, орієнтованої на результат. Загалом, адміністративні послуги залишаються важливим інструментом реалізації державної політики, спрямованої на задоволення суспільних потреб, та виступають ключовим чинником у побудові ефективного, прозорого й відповідального публічного управління.

1.2 Законодавча база надання адміністративних послуг населенню

Чинне законодавство України, яке регулює надання публічних послуг на рівні територіальної громади, охоплює низку нормативно-правових актів, що забезпечують правові засади для організації діяльності у цій сфері. Одним із ключових документів є Податковий кодекс України (від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI). Цей кодекс визначає правові основи регулювання відносин у сфері податкового адміністрування. У ньому передбачено вичерпний перелік податків і зборів, що діють на території України, а також встановлено порядок їх обчислення та справляння.

Податковий кодекс також закріплює права та обов'язки платників податків, регулює компетенцію контролюючих органів і повноваження їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю. Відповідно до положень кодексу, врегульовано питання відповідальності за порушення податкового законодавства, що сприяє підвищенню дисципліни серед платників та забезпеченню ефективності державного управління у сфері податкових надходжень.

Регулювання відносин у сфері податкового адміністрування на рівні територіальних громад, передбачене в цьому кодексі, є важливою складовою організації надання публічних послуг, що забезпечує стабільність і прозорість процесів фінансування потреб громади. Це також дозволяє територіальним громадам ефективніше управляти своїми ресурсами та

реалізовувати завдання, спрямовані на задоволення потреб громадян і розвиток місцевої інфраструктури¹⁰.

Кодекс України про адміністративні правопорушення, затверджений 7 грудня 1984 року (№ 8073-Х), виконує функцію правового механізму, який спрямований на забезпечення охорони основоположних прав і свобод громадян, збереження власності, підтримку конституційного ладу та захисту інтересів юридичних осіб. Його завдання полягають у забезпеченні суспільного порядку, дотриманні законності та попередженні правопорушень.

Цей нормативно-правовий акт регулює основні засади адміністративної відповідальності, встановлюючи механізми реагування на правопорушення, які не досягають рівня кримінальних діянь. Крім того, документ закладає принципи виховання громадян у дусі поваги до закону, прав і свобод інших осіб, а також сприяє формуванню в суспільстві культури правомірної поведінки.

Одним із завдань Кодексу є забезпечення ефективного механізму регулювання відносин між державою та громадянами в умовах дотримання конституційних принципів. Кодекс виконує роль інструменту превенції, спрямованого на запобігання правопорушенням шляхом підвищення правової обізнаності громадян, формування відповідального ставлення до дотримання законодавства, а також виховання поваги до правопорядку.

Кодекс також містить положення, які визначають систему адміністративних стягнень, їх види та порядок застосування. Особлива увага приділяється забезпеченню справедливості, пропорційності стягнень за вчинені порушення та їхньому узгодженню з принципами правової держави¹¹.

Господарський кодекс України (від 16 січня 2003 р. № 436-VI) закладає фундаментальні принципи організації господарської діяльності в Україні.

¹⁰ Податковий кодекс України // ВВР України. – 2011. – № 13/14, № 15/16, № 17. – Ст. 112.

¹¹ Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-Х [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

Його норми спрямовані на регулювання широкого спектра відносин, що виникають як між суб'єктами господарювання, так і у їхніх взаємодіях із іншими учасниками господарських правовідносин, а також забезпечує єдність правових засад для здійснення господарської діяльності в різних сферах економіки, включаючи виробництво, торгівлю, фінансовий сектор та інші напрямки. Особливу увагу в Кодексі приділено визначенню правового статусу суб'єктів господарювання, порядку створення, реорганізації та ліквідації підприємств, регулюванню їхньої господарської компетенції та відповідальності за порушення норм господарського законодавства.

Однією з ключових функцій Кодексу є встановлення балансу інтересів між державою, суб'єктами господарювання та споживачами. Зокрема, документ регулює питання державного контролю за дотриманням законодавства у сфері господарської діяльності, визначає механізми підтримки підприємництва та інноваційної діяльності, а також створює правові умови для забезпечення конкуренції та антимонопольного регулювання.

Господарський кодекс визначає основні принципи функціонування ринкової економіки, такі як свобода підприємництва, рівність усіх суб'єктів господарювання перед законом, дотримання договірних зобов'язань і соціальна відповідальність бізнесу. Крім того, документ деталізує процедури вирішення господарських спорів, включаючи механізми позасудового врегулювання, що сприяє зниженню конфліктності в економічній діяльності.

Важливе місце у Кодексі займають положення щодо регулювання інвестиційної діяльності, особливо у стратегічно важливих секторах економіки. Також регламентовано норми корпоративного управління, що забезпечують прозорість і підзвітність підприємств перед акціонерами, партнерами та державними органами¹².

Закон України "Про адміністративні послуги" (від 6 вересня 2012 року № 5203-VI) визначає основоположні засади реалізації прав, свобод і законних

¹² Господарський кодекс України // ВВР України. – 2003. – № 18, № 19/20, № 21/22. – Ст. 144.

інтересів фізичних та юридичних осіб у контексті надання адміністративних послуг. У статті 1 цього Закону закріплено базові терміни, які регулюють процес взаємодії у цій сфері. Адміністративна послуга характеризується як результат реалізації владних повноважень суб'єктом її надання відповідно до поданої заяви фізичної чи юридичної особи, що спрямований на встановлення, зміну чи припинення прав або обов'язків відповідно до законодавства. У ролі суб'єктів звернення виступають фізичні та юридичні особи, які подають заявки на отримання відповідних послуг, тоді як суб'єктами надання визначаються органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, державні органи та посадові особи, уповноважені здійснювати ці функції.

Закон містить положення, спрямовані на впорядкування та стандартизацію процесу надання адміністративних послуг. У ньому закріплено основні принципи організації цієї діяльності, зокрема визначено, що надання адміністративних послуг не може бути делеговано суб'єктам господарювання. Крім того, забороняється здійснення платних господарських послуг органами адміністративної юрисдикції, за винятком бюджетних установ, які отримали відповідні повноваження згідно із законом.

Особливу увагу в Законі приділено питанням визначення розміру плати за адміністративні послуги, що має здійснюватися на підставі чітких критеріїв і процедур. Законодавець передбачає, що громадяни мають право отримувати адміністративні послуги через відповідні адміністративні органи або Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), функціонування яких є обов'язковим.

Ключовим нововведенням є запровадження інституту адміністратора ЦНАП, який виконує функції координації між суб'єктами надання послуг та заявниками. Закон встановлює вимоги до діяльності ЦНАП, а також передбачає їх інтеграцію з Єдиним державним порталом адміністративних послуг, що покликаний забезпечити електронну взаємодію.

Окремий розділ Закону акцентує увагу на персональній відповідальності посадових осіб, уповноважених надавати адміністративні послуги, за невиконання або неналежне виконання законодавчих вимог. Ці положення спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг, забезпечуючи її прозорість, доступність та відповідність потребам громадян¹³.

Закон України "Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності" (від 19 травня 2011 р. № 3392-IV) визначає назви документів дозвільного характеру, що застосовуються у сфері господарської діяльності, та нормативно-правові акти, які регулюють відповідну діяльність. Його метою є спрощення доступу суб'єктів господарювання до інформації про дозвільні документи, необхідні для ведення підприємницької діяльності, шляхом систематизації нормативних вимог¹⁴.

Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва" (від 21 квітня 2011 р. № 3263-VI) спрямований на удосконалення нормативно-правових умов створення та діяльності суб'єктів господарювання. Основною метою цього закону є спрощення адміністративних процедур, які пов'язані з відкриттям та функціонуванням підприємств. Зміни, впроваджені в рамках даного закону, сприяли суттєвому зменшенню бюрократичних бар'єрів, що стало важливим етапом у формуванні сприятливого бізнес-середовища.

Ключовими аспектами закону є скорочення кількості необхідних адміністративних дій, зменшення часових витрат для реєстрації підприємств, а також зниження фінансових витрат, пов'язаних із виконанням цих процедур. У результаті реалізації положень закону підприємці отримали можливість оперативніше реалізовувати свої бізнес-ініціативи, що позитивно вплинуло на розвиток підприємницької діяльності в країні.

¹³ Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

¹⁴ Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19.05.2011 № 3392-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17

Закон також підкреслює важливість раціоналізації державного управління у сфері господарської діяльності, що сприяє підвищенню прозорості процедур і створенню ефективної системи взаємодії між підприємцями та органами державної влади. Запроваджені зміни стали частиною комплексної реформи, спрямованої на стимулювання підприємництва як ключового фактора економічного зростання України.¹⁵

Закон України "Про внесення змін до Закону України 'Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців' щодо проведення електронної реєстрації" (від 19 жовтня 2010 р. № 2609-VI) передбачає впровадження електронної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Згідно з цим законом, спеціально уповноважений орган із питань державної реєстрації зобов'язаний забезпечувати безоплатний доступ до програмного забезпечення для створення та подання документів у електронному форматі¹⁶.

Постанови Кабінету Міністрів України регулюють важливі аспекти надання адміністративних послуг та організації діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), встановлюють порядок ведення реєстрів і порталів адміністративних послуг, а також забезпечують механізми моніторингу й стандартизації процесів.

Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 затверджує Примірний регламент функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Цей документ встановлює основні положення, які регламентують організацію діяльності ЦНАП, визначають обов'язки та повноваження адміністраторів, а також механізми взаємодії центрів із суб'єктами, відповідальними за надання адміністративних послуг.

Примірний регламент спрямований на забезпечення уніфікованого підходу до організації роботи ЦНАП по всій території України. Зокрема, в

¹⁵ Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва : Закон України від 21.04.2011 № 3263-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17

¹⁶ Про внесення змін до Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" щодо проведення електронної реєстрації : Закон України від 19 жовтня 2010 р. № 2609-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2609-17>

ньому визначено процедури, що гарантують зручність, оперативність та доступність отримання адміністративних послуг для населення. Документ також деталізує порядок взаємодії адміністраторів із суб'єктами надання послуг, включаючи реєстрацію звернень, обробку документів та інформування заявників про результати розгляду їхніх запитів.

Окрему увагу приділено функціям адміністраторів, які виступають посередниками між суб'єктами звернення та органами, уповноваженими надавати адміністративні послуги. Адміністратори забезпечують якісне консультування громадян, прийом документів, контроль за дотриманням строків розгляду заяв та своєчасність надання послуг.

Постанова також визначає порядок організації взаємодії між ЦНАП та суб'єктами надання послуг, у тому числі шляхом застосування електронних інструментів, які дозволяють автоматизувати процеси та підвищити ефективність роботи центрів. Таким чином, документ створює нормативну основу для підвищення якості та прозорості надання адміністративних послуг¹⁷.

Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 57 регламентує порядок ведення Реєстру адміністративних послуг. Цей нормативний акт встановлює основні принципи і механізми функціонування реєстру, який є єдиною державною інформаційною базою даних про адміністративні послуги, що надаються органами влади, місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами.

Документ передбачає здійснення постійного моніторингу нормативно-правових актів, які регулюють процес надання адміністративних послуг. Це необхідно для забезпечення актуалізації інформації в реєстрі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в законодавстві та практиці адміністрування. Реєстр адміністративних послуг спрямований на підвищення прозорості та доступності інформації для громадян і суб'єктів господарювання.

¹⁷ Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п

Зокрема, реєстр містить структуровану інформацію про адміністративні послуги, включаючи їх опис, правову основу, перелік документів, необхідних для отримання послуги, строки та вартість її надання, а також відомості про суб'єктів, відповідальних за надання цих послуг. Така систематизація дозволяє стандартизувати підхід до надання адміністративних послуг, забезпечуючи єдність інформації та прозорість процедур.

Постанова також регулює питання інформаційної взаємодії між державними органами та суб'єктами надання послуг, використання електронних засобів обміну даними для оновлення інформації в реєстрі. Це сприяє підвищенню ефективності роботи адміністративних органів, забезпечуючи доступ громадян до актуальних даних про адміністративні послуги через офіційні інформаційні ресурси¹⁸.

Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 12 січня 2012 року № 28 затверджує Положення про державного адміністратора, а також регламентує порядок його взаємодії з регіональними та місцевими дозвільними органами і суб'єктами господарювання. У межах цього документа визначено організаційні засади діяльності державного адміністратора як ключової ланки у забезпеченні функціонування дозвільної системи.

Державний адміністратор виконує координаційні функції у процесі видачі документів дозвільного характеру. Він відповідає за організацію взаємодії між суб'єктами дозвільного процесу, включаючи місцеві органи влади, регіональні дозвільні установи та суб'єкти господарювання. Ця діяльність спрямована на створення сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності через упорядкування дозвільних процедур.

Документ передбачає низку заходів, спрямованих на підвищення прозорості процесів видачі документів дозвільного характеру. Зокрема, акцент зроблено на мінімізації бюрократичних бар'єрів і спрощенні доступу

¹⁸ Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 р. № 57 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-п

суб'єктів господарювання до необхідних послуг. Особливе значення приділено вдосконаленню комунікації між учасниками дозвільного процесу, що має забезпечити ефективну та своєчасну взаємодію.

Наказ також визначає обов'язки державного адміністратора щодо надання консультацій суб'єктам господарювання, організації обробки заявок і документів, а також моніторингу дотримання строків виконання процедур. Такий підхід сприяє формуванню уніфікованих стандартів роботи дозвільної системи, що позитивно впливає на її загальну ефективність у регіонах і на місцевому рівні.

У результаті реалізації цього наказу передбачено підвищення доступності дозвільних послуг, оптимізацію адміністративних процедур і зниження адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання, що сприяє розвитку підприємництва та інвестиційної привабливості регіонів¹⁹.

Наказ Держкомпідприємництва від 3 липня 2009 р. № 114 затверджує Примірну форму анкети для суб'єктів господарювання, що звертаються за адміністративними послугами. Анкета містить основну інформацію, необхідну для початку розгляду заяви на отримання документів дозвільного характеру. Цей документ стандартизує первинну інформацію, яку надають суб'єкти господарювання, що полегшує роботу адміністративних органів та зменшує ймовірність допущення помилок під час подання документів²⁰.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р визначає конкретні питання організації надання адміністративних послуг органами виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг. Цим розпорядженням встановлено перелік послуг, які мають бути доступними у ЦНАП. Окрім того, визначено механізми моніторингу та

¹⁹ Про затвердження Положення про державного адміністратора і порядок його взаємодії з регіональними, місцевими дозвільними органами та суб'єктами господарювання : Наказ Мінекономрозвитку від 12 січня 2012 р. № 28 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-12

²⁰ Про затвердження Примірної форми анкети : Наказ Держкомпідприємництва від 3 липня 2009 р. № 114 [електронний ресурс]. – Режим доступу : www.dkrp.gov.ua/info/26.

оцінювання якості надання послуг, що сприяє підвищенню ефективності діяльності центрів²¹.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1076-р затверджує план заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг. Цей документ охоплює комплекс дій, спрямованих на оптимізацію процедур, модернізацію інфраструктури ЦНАП, підготовку кваліфікованих кадрів і впровадження новітніх інформаційних технологій. Розпорядження підкреслює важливість забезпечення доступності та прозорості адміністративних послуг, що є важливою умовою для підвищення довіри громадян до органів публічної влади²².

Таким чином, законодавча база, що регулює надання адміністративних послуг населенню, є багаторівневою та спрямованою на забезпечення ефективного функціонування системи адміністративних послуг. Вона охоплює закони, постанови, накази, розпорядження та рішення місцевих органів влади, які створюють правові засади для взаємодії громадян, суб'єктів господарювання та органів публічної влади.

Законодавство у цій сфері націлене на впорядкування процесів надання адміністративних послуг, забезпечення прозорості та доступності процедур, а також спрощення механізмів отримання необхідних документів. Закони України, такі як "Про адміністративні послуги", "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності", "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців", визначають правові засади та принципи організації роботи адміністративних органів і центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Постанови Кабінету Міністрів регламентують порядок ведення реєстрів і порталів адміністративних послуг, функціонування ЦНАП та створення технологічних карток послуг.

²¹ Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p

²² Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1076-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/1076-2011-p

Важливим є впровадження принципу "мовчазної згоди", електронної реєстрації, стандартизації процедур та вимог до адміністраторів і суб'єктів надання адміністративних послуг. Ці інструменти сприяють підвищенню рівня обслуговування населення, створюють умови для ефективного використання ресурсів і забезпечують інтеграцію сучасних технологій у процеси публічного управління.

Рішення місцевих органів влади, такі як Положення та Регламенти ЦНАП, деталізують національні норми з урахуванням специфіки місцевих умов, сприяючи забезпеченню якості послуг на місцевому рівні. Таким чином, ефективна взаємодія центрального і місцевого рівнів управління забезпечує належне функціонування системи адміністративних послуг, відповідає запитам суспільства та сприяє сталому розвитку держави.

1.3 Сфера надання адміністративних послуг: принципи, підходи та загальні вимоги

Однією з поширених і перспективних доктрин у сфері організації влади є концепція, заснована на сервісній моделі управління. Така модель спрямована на підвищення ефективності функціонування державних інституцій, органів місцевого самоврядування та інших управлінських структур. Основна увага приділяється забезпеченню якісного надання публічних послуг населенню, а також можливості делегування окремих функцій у цій сфері громадським і приватним організаціям, що сприяє розширенню спектра послуг та їх доступності²³.

Сервісна держава функціонує як особлива форма організації публічної влади, орієнтована на задоволення потреб громадян через спеціалізовану систему управління. Основою такої держави є ефективне надання публічних послуг, спрямованих на забезпечення соціально-правових гарантій, гідного рівня життя, прав і свобод громадян.

²³ Козак В.І. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної моделі / В.І. Козак. // Публічне адміністрування : теорія та практика. – 2017. – Вип. 2. [електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbimik/2017-02\(18\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbimik/2017-02(18)/5.pdf)

Організація управління сервісної держави базується на низці принципів. Принцип єдиного вікна виключає зайву участь громадян у зборі та поданні документів до різних інстанцій. Завдяки цьому зменшуються часові та організаційні витрати, що полегшує доступ до послуг. Оскільки більшість процесів автоматизовано, то взаємодія громадян із бюрократичним апаратом значно спрощується.

Дебюрократизація управлінської системи орієнтована на зменшення сфери впливу бюрократії. Унаслідок цього зменшується ризик корупційних дій, забезпечується прозорість і неупередженість рішень. Якщо виключити прямі контакти громадян із посадовими особами, то підвищується рівень довіри до державних органів.

Принцип відкритості діяльності публічної влади, відомий як транспарентність, передбачає забезпечення доступу до інформації про діяльність державних інституцій. Наприклад, громадяни мають можливість отримувати інформацію через публічні портали або за запитом. Окрім того, відкритість діяльності стимулює громадський контроль і підвищує ефективність управління. У разі належної реалізації цього принципу забезпечується гармонійна взаємодія між владою та суспільством.

Організація роботи публічної адміністрації у форматі сервісної держави спрямована на досягнення ефективності, прозорості та доступності управлінських рішень. Без сумніву, така модель управління створює умови для зростання соціального капіталу та зміцнення демократичних основ суспільства²⁴.

Принцип встановлення єдиних критеріїв для оцінювання якості публічних послуг передбачає впровадження регулярного моніторингу їх ефективності. В Україні спостерігається недостатній розвиток систематичних механізмів для оцінювання якості послуг, що надаються органами влади. Через відсутність належної системи аналізу та контролю виникає ризик

²⁴ Відкритість та прозорість органів державної влади в контексті законодавства про доступ до публічної інформації / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ : [б. в.], 2012. – С. 4.

зниження якості публічних послуг, що створює значні виклики для підвищення ефективності функціонування державних інституцій²⁵.

Принцип доступності публічних послуг передбачає забезпечення споживачів можливістю безперешкодного доступу до органів публічної влади у зручний для них час. У цьому контексті важливим аспектом є надання інформації щодо порядку отримання послуг зрозумілою мовою, що сприяє зниженню бар'єрів у взаємодії громадян з органами влади.

Принцип легалізації медіації спорів базується на впровадженні позасудових структурованих процедур врегулювання конфліктів через переговори за допомогою медіатора. Медіація розглядається як добровільний і конфіденційний процес, у якому нейтральна третя сторона сприяє досягненню взаємоприйнятної угоди між сторонами конфлікту. Значення цього принципу підкреслюється сервісним підходом, адже він забезпечує рівноправність, співпрацю, добровільність і конфіденційність у вирішенні спорів, що дозволяє сторонам повністю контролювати процес і його результати.

Принцип запобігання і протидії корупції посідає особливе місце в моделі сервісної держави. У межах такого підходу головним стратегічним напрямом є демократизація суспільного життя, що включає формування громадянської свідомості та активності. Реалізація цього принципу сприяє зміцненню демократичних інститутів і підвищенню довіри громадян до органів влади.

Принцип інтерактивних механізмів здійснення громадського контролю та нагляду забезпечує участь громадян у процесах управління через звернення до органів публічної влади. Відповідно до положень Закону України «Про звернення громадян», цей механізм надає громадянам

²⁵ Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади / О. Бабінова. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.Ua/Monitor/September/6.htm>.

можливість впливати на прийняття рішень, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади²⁶.

Адміністративні послуги регламентуються стандартами, які затверджуються органами, відповідальними за їх надання, відповідно до делегованих повноважень. У випадках, коли бюджетні установи отримують делеговані від виконавчих органів повноваження, вони зобов'язані дотримуватися стандартів, затверджених органами, що надали такі повноваження. Завдяки цьому забезпечується уніфікованість підходів до надання адміністративних послуг, незалежно від рівня та характеру органу.

На місцевому рівні стандарти надання адміністративних послуг затверджуються органами місцевого самоврядування. Вони мають типову структуру, що включає кілька ключових елементів. Загальні положення забезпечують базові засади надання послуг, тоді як перелік категорій одержувачів послуг визначає адресатів відповідних процедур. До того ж зазначаються документи, необхідні для отримання послуги, а також описується послідовність дій як з боку одержувачів, так і з боку адміністративного органу.

Окрім цього, стандарти встановлюють строки надання послуг, критерії відмови у їх наданні та очікувані результати для одержувачів. У разі платних послуг вказується їх вартість, а також вимоги до посадових осіб, які забезпечують надання послуг. Особливу увагу приділяють доступності місця надання послуг, включаючи транспортну доступність, і режиму роботи органів, що їх надають.

Додатково передбачається порядок виправлення недоліків у наданні послуг, включаючи механізми подання та розгляду скарг. Унаслідок цього користувачі отримують можливість безперешкодного доступу до адміністративних послуг, що сприяє підвищенню якості взаємодії між громадянами та владними структурами.

²⁶ Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-вр>

Законодавство гарантує право фізичних і юридичних осіб на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги, що передбачено статтею 6 Закону України «Про адміністративні послуги». Через це створюються сприятливі умови для ефективного інформування населення та підвищення рівня прозорості адміністративних процедур²⁷.

Реалізація права на отримання адміністративних послуг включає декілька основних механізмів. Одним із них є безоплатний доступ до Реєстру адміністративних послуг, що надає можливість споживачам отримувати інформацію в зручний час. Іншим важливим шляхом є цілодобова Урядова телефонна довідка, яка забезпечує оперативність у наданні інформації. Окрім того, інформування населення через засоби масової інформації сприяє доступності та поширенню інформації про адміністративні послуги.

Споживачі послуг потребують чіткої та конкретної інформації, що включає розташування органу, години прийому, порядок подання документів тощо. Для забезпечення цих потреб використовуються інформаційні стенди, які мають перевагу у швидкому оновленні даних і можливості розміщення графічних матеріалів. Водночас зростає роль веб-ресурсів, які є зручним інструментом для поширення інформації. Суб'єкти надання послуг зобов'язані створювати веб-сайти з актуальною інформацією про порядок надання адміністративних послуг, транспортне сполучення, під'їзні шляхи, місця паркування, номери довідкових телефонів, а також електронні інформаційні картки та архівовані файли у зручних форматах.

Важливим аспектом є забезпечення прийому суб'єктів звернень посадовими особами відповідно до графіку, затвердженого керівником суб'єкта надання послуг. Це закріплено пунктом 3 частини 2 статті 6 Закону України "Про адміністративні послуги" і відповідає статті 40 Конституції України, яка гарантує право громадян особисто звертатися до органів державної влади та місцевого самоврядування. Закон передбачає, що графік

²⁷ Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

прийому має включати щонайменше 40 годин на тиждень, зокрема шість годин у суботу.

Консультативна допомога через телефонний зв'язок є важливим компонентом інформаційної підтримки. Відкриті джерела повинні містити інформацію про призначення "гарячої лінії", контактні номери телефонів та режим роботи, що сприяє ефективному консультуванню споживачів. Завдяки цьому підвищується доступність адміністративних послуг і забезпечується їх відповідність потребам громадян ²⁸.

Підтримка контактів за допомогою електронної пошти вважається одним із найбільш перспективних методів консультування суб'єктів звернення. Ефективність цього інструменту зростає за умови, що електронна адреса суб'єкта надання адміністративних послуг або центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) розміщується на всіх інформаційних носіях та джерелах відомостей. Особливістю використання електронної пошти є те, що запитувач не зобов'язаний ідентифікувати себе при зверненні за інформацією.

Закон України "Про адміністративні послуги" не встановлює конкретних строків для надання відповідей на інформаційні запити. Проте, відповідно до кращих практик, надання інформації має здійснюватися максимально оперативно. Наприклад, при зверненні телефоном або особисто в органі влади відповідь повинна надаватися одразу. У разі використання електронної пошти відповідь доцільно надавати протягом доби. Якщо ж запит на інформацію надсилається через звичайну пошту, строки відповіді визначаються Законом України "Про доступ до публічної інформації" та загалом складають 5 робочих днів. Цей підхід сприяє підвищенню

²⁸ Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В. Тимошук / Асоціація міст України – К. : ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. – С. 34

оперативності надання інформації, що є важливим елементом сервісного підходу в діяльності органів публічної влади²⁹.

Технологічна та інформаційна картки є основними засобами забезпечення доступу громадян до інформації про адміністративні послуги. Згідно зі статтею 8 Закону України "Про адміністративні послуги", створення інформаційної картки для кожної послуги є обов'язковим. У такій картці вказується вся необхідна інформація про суб'єкта надання послуг, перелік необхідних документів, строки виконання, платність чи безоплатність послуги, а також відповідні акти законодавства, що регулюють порядок надання послуги.

Технологічна картка описує конкретний порядок надання послуги та включає детальний перелік етапів опрацювання звернення, відповідальних посадових осіб, строки виконання кожного етапу. Такі картки забезпечують прозорість та уніфікованість процедур, зменшуючи ризики виникнення помилок у процесі надання послуг.

Стаття 7 Закону України "Про адміністративні послуги" передбачає можливість суб'єктів надання послуг встановлювати додаткові вимоги щодо якості обслуговування, наприклад, кількість годин прийому або максимальний час очікування. Однак ці вимоги не повинні погіршувати умови надання послуг, визначені законодавством.

Строки надання адміністративних послуг регулюються загальним правилом, за яким строк не може перевищувати 30 календарних днів з моменту подання заяви та документів, якщо інше не передбачено спеціальним законом. У разі, якщо послуга надається суб'єктом, який діє на засадах колегіальності, рішення приймається на найближчому засіданні після закінчення встановленого строку.

При визначенні строків враховуються принципи оперативності та раціональної мінімізації процедурних дій, що сприяє ефективності роботи

²⁹ Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В. Тимошук / Асоціація міст України – К. : ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. – С. 34.

органів публічної влади. Законодавство також встановлює різні підходи до визначення строків, які можуть становити години, дні або місяці, залежно від характеру послуги та специфіки роботи суб'єкта, що її надає.³⁰

Таким чином, сфера надання адміністративних послуг охоплює комплексну систему регулювання, яка базується на засадах сервісної моделі управління. Ця модель орієнтована на підвищення ефективності державних інституцій, забезпечення доступності та якості послуг для громадян, а також розвиток прозорих механізмів контролю і взаємодії.

Законодавчо визначені принципи та підходи, такі як єдине вікно, транспарентність, запобігання корупції, медіація та інтерактивні механізми громадського контролю, створюють основу для реалізації концепції сервісної держави. Особлива увага приділяється уніфікації стандартів надання адміністративних послуг, що забезпечує їх прозорість і доступність для населення.

Відповідно до Закону України "Про адміністративні послуги", встановлюються чіткі вимоги до інформаційного забезпечення, строків надання послуг, а також впровадження механізмів оцінювання їх якості. Створення інформаційних та технологічних карток сприяє впорядкуванню процесів, зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню довіри громадян до публічної адміністрації.

Реалізація права громадян на отримання адміністративних послуг включає використання сучасних комунікаційних засобів, таких як електронна пошта, інформаційні портали та "гарячі лінії", інструменти сприяють оперативності, зручності та доступності процесу взаємодії між громадянами та владними структурами.

³⁰ Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

2.1 Загальна характеристика суб'єктів надання адміністративних послуг

Система публічного управління функціонує на основі суб'єкт-об'єктних взаємозв'язків. Суб'єкт виступає носієм ключових характеристик, які визначають специфіку об'єкта управління. Згідно з усталеними підходами, суб'єктом управління визнається орган влади, установа, структурний підрозділ або посадова особа, що здійснюють формування та прийняття рішень з метою організації впливу на об'єкт управління³¹. Об'єкт управління у рамках системи публічного управління трактується як суспільство в цілому, адміністративно-територіальні одиниці, соціальні процеси та відносини, які формуються у різних галузях і сферах діяльності. До об'єктів також належать організації, трудові колективи та окремі індивіди, які виступають отримувачами адміністративних послуг.

У сфері надання публічних послуг суб'єктами управління визнаються органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також установи, які перебувають під їхнім управлінням. Таким чином, суб'єкти управління включають органи публічної влади, що здійснюють функції у публічних інтересах.

Відповідно до Концепції реформування публічної адміністрації, розробленої Центром політико-правових реформ, термін "публічна адміністрація" охоплює органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та інші суб'єкти, які наділені законодавчими або адміністративними

³¹ Теорія та історія державного управління : [навч. посіб.] / Н.М. Мельтюхова, Г.С. Одінцова, В.Д. Дзюндзюк [та ін.]. – К. : Вид. дім. "Професіонал", 2008. – 288 с.

повноваженнями для виконання публічних функцій та забезпечення реалізації законодавства у публічних інтересах³².

Розвиток системи надання публічних послуг у сучасних умовах потребує уточнення та деталізації всіх її складових елементів. Якщо питання щодо підпорядкованих підприємств, організацій та установ є більш зрозумілими, то ситуація із залученням інших організацій вимагає глибшого аналізу.

Закон України "Про соціальні послуги" визначає суб'єктами надання соціальних послуг підприємства, установи, організації незалежно від форм власності та господарювання, а також фізичних осіб-підприємців, які відповідають визначеним критеріям. Проте, вказані критерії не отримали чіткого законодавчого визначення, що створює певні прогалини у регулюванні цієї сфери.

У статті 7 цього ж закону зазначається, що суб'єкти надання соціальних послуг можуть на договірній основі залучати інші організації, підприємства або фізичних осіб для виконання відповідних функцій. Проте, критерії, за якими визначається відповідність організацій чи фізичних осіб для такої діяльності, також залишаються невизначеними.

Найбільш структурованою частиною системи надання публічних послуг в Україні є сфера адміністративних послуг. Відповідно до законодавства, суб'єктами надання адміністративних послуг визнаються органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, органи влади Автономної Республіки Крим, а також державні реєстратори та інші суб'єкти, уповноважені законом. Завдяки такій деталізації забезпечується уніфікований підхід до організації діяльності у сфері адміністративних послуг, що сприяє прозорості та ефективності³³.

Розвиток концепції публічної послуги передбачає деталізацію механізмів її надання, залежно від суб'єкта, який здійснює виконання.

³² Концепція реформування публічної адміністрації. Проект ЦППР [електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf

³³ Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

Концепція розвитку системи адміністративних послуг визначає державні та муніципальні послуги залежно від рівня владного суб'єкта. Державні послуги надаються органами державної влади, включаючи виконавчу, державними підприємствами та установами, а також органами місцевого самоврядування в межах делегованих повноважень, із фінансуванням з державного бюджету. Натомість муніципальні послуги здійснюються органами місцевого самоврядування, а також іншими суб'єктами, які виконують делеговані повноваження за рахунок місцевих бюджетів.

Збалансованість загальнодержавних та регіональних інтересів є ключовою умовою стабільного розвитку держави. Децентралізація функцій публічної влади сприяє демократизації суспільних процесів і зміцненню громадянського суспільства. Місцеве самоврядування як форма народовладдя, визначена статтею 5 Конституції України, посідає особливе місце в політичній системі. Це дозволяє розглядати місцеве самоврядування як самостійну форму публічної влади територіальних громад, спрямовану на вирішення питань місцевого значення.

Згідно зі статтею 140 Конституції України, територіальна громада наділена правом самостійно вирішувати питання, які належать до місцевого значення. Це право реалізується двома основними шляхами: безпосередньо шляхом прямої участі членів громади у вирішенні питань, які стосуються їхніх інтересів, або через діяльність обраних органів місцевого самоврядування. Такий підхід сприяє інтеграції громадських інтересів у процеси публічного управління та забезпечує підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування.

Легітимізація повноважень суб'єктів, які уповноважені надавати адміністративні послуги, закріплена в чинному законодавстві. Це створює фундаментальну правову основу для забезпечення гармонійної взаємодії між органами влади та громадянами, зосереджуючи увагу на реалізації основоположного принципу публічного управління – служіння громаді. Органи місцевого самоврядування, відповідальні за надання

адміністративних послуг, виступають як ланка, що забезпечує доступність і якість обслуговування населення, водночас сприяючи підвищенню довіри до органів влади.

Правові норми, що регулюють взаємовідносини між територіальними громадами та органами місцевого самоврядування, встановлюють чіткі межі та механізми делегування повноважень. Це дозволяє організувати надання адміністративних послуг відповідно до принципів прозорості, ефективності та відповідальності. Законодавчі акти закріплюють процедури і правила, які визначають порядок реалізації повноважень у цій сфері, що сприяє належному функціонуванню місцевого самоврядування як гаранта задоволення інтересів громади.

Однією з ключових передумов успішної реалізації адміністративних функцій є визначення оптимальної моделі розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування різного рівня. Законодавча база спрямована на забезпечення єдності та послідовності дій у процесі надання послуг, включаючи стандартизацію процедур і впровадження інноваційних підходів до адміністрування. Це підсилює ефективність роботи органів влади та створює сприятливі умови для розвитку демократичних процесів на місцевому рівні³⁴.

Відповідно до частини 2 статті 16 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", органи місцевого самоврядування поряд із власними повноваженнями можуть отримувати окремі повноваження органів виконавчої влади. При виконанні таких функцій вони перебувають під контролем відповідних виконавчих органів. Глава II Закону детально регламентує обсяг і характер делегованих повноважень, які можуть надаватися місцевим органам. Зокрема, стаття 27 цього ж Закону передбачає, що органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечувати організацію

³⁴ Конституція України : від 28 черв. 1996 р. / Верховна Рада України // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг.

Попри активний процес адміністративної реформи, спрямованої на децентралізацію влади, практика реалізації принципу субсидіарності в Україні залишається обмеженою. Законодавче впровадження цього принципу часто має декларативний характер, що перешкоджає ефективній передачі повноважень на місцевий рівень. Наразі система надання адміністративних послуг зберігає високий рівень централізації, що стримує розвиток локального самоврядування та його спроможність виконувати делеговані функції.³⁵

Чинний Закон України "Про адміністративні послуги" відображає початкову стадію імплементації принципу субсидіарності. Відповідно до його положень, на муніципальний рівень передано лише функції організації центрів надання адміністративних послуг. Оскільки принцип субсидіарності передбачає ухвалення рішень на рівні, максимально наближеному до громадян, то передача функцій на місця сприяє підвищенню ефективності їх реалізації. Завдяки цьому забезпечується доступність послуг для населення.

Особливу роль у формуванні основ децентралізації відіграє стаття 4 Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікована Україною без застережень. Унаслідок цього муніципальні функції мають виконуватися органами, які перебувають у найтіснішому контакті з громадянами. За повідомленням Хартії, передача повноважень має враховувати специфіку завдання та потребу в досягненні економічності й ефективності.

Водночас принцип адаптації повноважень до місцевих умов, закладений у статті 4 Хартії, створює передумови для підвищення автономії місцевого самоврядування. Однак у Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні" такий підхід не закріплено. Через це децентралізаційні процеси ускладнюються. У разі законодавчого втілення

³⁵ Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

цього принципу органи місцевого самоврядування зможуть забезпечувати гнучкі підходи до виконання делегованих повноважень, що позитивно вплине на їхню ефективність.

Отже, повноцінна реалізація принципу субсидіарності в Україні вимагає подальшого вдосконалення нормативно-правової бази. Подібно до європейських практик, необхідно створити умови для розширення муніципальних повноважень, враховуючи локальні особливості, що забезпечить ефективніше функціонування системи публічних послуг³⁶.

Повноваження органів місцевого самоврядування європейських держав, які базуються на принципі субсидіарності, розподіляються таким чином, щоб забезпечити максимально близьке розташування адміністративних послуг до їх споживачів, а органів прийняття рішень – до вирішуваних питань. За даними міжнародного досвіду, більшість адміністративних послуг забезпечується саме органами місцевого самоврядування.

Відповідно до сутності місцевого самоврядування, громади мають право і можливість самостійно вирішувати питання місцевого рівня. Оскільки основна мета реформ децентралізації влади полягає у наближенні управлінських процесів до громадян, то важливу роль у реалізації адміністративних послуг повинні відігравати саме органи місцевого самоврядування. Завдяки цьому адміністративні процедури стають більш доступними для населення, що сприяє швидшому та якіснішому задоволенню потреб споживачів. Також це посилює відповідальність органів влади, підвищує рівень довіри до них і сприяє ефективному функціонуванню системи надання послуг.

Таким чином, суб'єкти надання адміністративних послуг відіграють ключову роль у функціонуванні публічного управління, забезпечуючи ефективне задоволення потреб суспільства. Система публічного управління,

³⁶ Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. [електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

що базується на суб'єкт-об'єктних взаємозв'язках, передбачає, що суб'єкти управління організують діяльність з надання послуг на основі принципу субсидіарності, максимального наближення рішень до громадян та з урахуванням локальних потреб.

Визначення суб'єктів, уповноважених надавати адміністративні послуги, забезпечує уніфікованість підходів до організації публічного управління. Відповідно до нормативних актів, головними суб'єктами в цій сфері є органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також установи, що перебувають під їхнім управлінням. При цьому залучення підприємств, організацій і фізичних осіб до надання соціальних та адміністративних послуг регулюється спеціальним законодавством, проте потребує додаткової деталізації.

Принцип субсидіарності, закріплений у Європейській хартії місцевого самоврядування, визначає, що всі функції, які можна реалізувати на місцевому рівні, не повинні передаватися до центральних органів влади. Завдяки цьому створюються умови для ефективного використання ресурсів, врахування місцевих особливостей і досягнення економічності в управлінні. Водночас чинна законодавча база в Україні лише частково втілює цей принцип, залишаючи високий рівень централізації системи надання адміністративних послуг.

Реформи децентралізації в Україні спрямовані на підвищення ролі місцевого самоврядування у процесах управління. Завдяки цьому розширюються можливості територіальних громад для вирішення питань місцевого значення, що сприяє підвищенню якості адміністративних послуг і зростанню довіри до органів влади. Подальше вдосконалення законодавчої бази з урахуванням європейського досвіду дозволить створити гнучкі механізми адаптації повноважень до місцевих умов, забезпечуючи гармонійний розвиток системи публічного управління.

2.2 Специфіка надання публічних адміністративних послуг органами місцевого самоврядування України

Муніципальні послуги становлять важливу складову публічних послуг, утворюючи основу соціальних і економічних відносин у межах територіальних громад. Особливе значення серед них надається адміністративним послугам, які не мають альтернативи в приватному секторі. Від якості цих послуг залежить сприйняття мешканцями ефективності діяльності органу місцевого самоврядування та професіоналізму його співробітників.

Забезпечення доступності та високої якості публічних послуг є ключовим завданням реформи місцевого самоврядування. Відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року №333-р, реформа спрямована на створення умов для надання якісних послуг на рівні територіальних громад. Завдяки цьому передбачається підвищення задоволеності населення та формування довіри до органів місцевого самоврядування³⁷.

Реформа децентралізації спрямована на розширення повноважень органів місцевого самоврядування через збільшення фінансових ресурсів територіальних громад. Завдяки цьому формується основа для покращення якості надання публічних послуг, які є ключовим елементом соціально-економічного розвитку. Однак, ефективність реформування системи адміністративних послуг залежить не лише від наявності фінансування, а й від усунення загальнодержавних проблем, які органи місцевого самоврядування не можуть вирішити самостійно.

Публічні послуги в контексті реформи місцевого самоврядування можна трактувати двома способами. По-перше, це публічно-владна діяльність органів, спрямована на створення умов для реалізації прав

³⁷ Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.04.2014 р. №333-р. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>

фізичних чи юридичних осіб. По-друге, це результат такої діяльності, що проявляється у фактичній реалізації цих прав.

Згідно з положеннями статті 27 Закону України "Про місцеве самоврядування", організаційне забезпечення адміністративних послуг здійснюється через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Відповідно до статті 12 Закону України "Про адміністративні послуги", ці центри мають чітко визначений правовий статус, починаючи від рівня адміністративної структури, де вони можуть бути створені, до мінімальних вимог щодо їх функціонування.

Створення ЦНАПів є одним із центральних аспектів реформи. За даними урядових документів, такі центри забезпечують наближення адміністративних послуг до громадян, що сприяє їхній доступності та підвищенню рівня задоволеності населення. Водночас це є дієвим інструментом реалізації принципу субсидіарності, оскільки забезпечує прийняття рішень на найнижчому рівні управління.

Отже, розвиток системи адміністративних послуг через децентралізацію є важливим кроком на шляху до демократизації суспільства. Збалансоване делегування повноважень, ефективне функціонування ЦНАПів та достатнє фінансування створюють умови для підвищення якості надання публічних послуг. Водночас важливим є подальше вдосконалення нормативно-правової бази, яка б забезпечила сталість реформ і враховувала локальні особливості територіальних громад³⁸.

Центри надання адміністративних послуг створені для забезпечення максимальної зручності та доступності адміністративних послуг для громадян та суб'єктів господарювання. Їх діяльність спрямована на мінімізацію бюрократичних процедур шляхом організації отримання послуг через адміністраторів, які виступають універсальними посередниками між заявниками та суб'єктами, що надають послуги. Завдяки цьому громадяни

³⁸ Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

мають можливість отримувати необхідні послуги у визначеному місці без необхідності звертатися до різних органів влади.

Відповідно до законодавства, центри надання адміністративних послуг утворюються на рівні міських, селищних та районних адміністрацій. У містах з обласним статусом, таких як Київ і Севастополь, створення центрів є обов'язковим. У селищах та містах районного підпорядкування це питання вирішується відповідно до потреб місцевих громад. Такий підхід забезпечує адаптивність функціонування центрів відповідно до специфіки адміністративно-територіальних одиниць.

Закон визначає два можливі статуси центрів надання адміністративних послуг: постійно діючий орган або структурний підрозділ відповідного виконавчого органу місцевого самоврядування чи державної адміністрації. Вибір статусу залежить від рішення органу, який створює центр, що дозволяє враховувати особливості організаційної структури кожного конкретного регіону. Окрім того, у великих містах та районах можуть створюватися територіальні підрозділи центрів, які сприяють забезпеченню фізичної доступності послуг для мешканців віддалених територій.

Матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності центрів покладається на відповідні структурні підрозділи виконавчих органів, які несуть відповідальність за координацію роботи адміністраторів, впровадження інноваційних технологій та забезпечення належного рівня обслуговування громадян. Це дозволяє забезпечити єдині стандарти надання послуг незалежно від місця розташування центру.

Роль адміністраторів у роботі центрів є ключовою. Вони здійснюють взаємодію з заявниками, консультують їх з питань порядку отримання адміністративних послуг, приймають документи та передають їх для опрацювання відповідним суб'єктам. Такий підхід забезпечує прозорість та ефективність процесу надання послуг, мінімізує ризики корупційних проявів і підвищує довіру до органів влади.

Функціонування центрів надання адміністративних послуг є важливим елементом реформи децентралізації, спрямованої на створення доступної, прозорої та ефективної системи адміністративного обслуговування населення. Успішне впровадження цієї моделі сприяє гармонізації відносин між владою та громадянами, а також формує позитивний імідж публічного управління³⁹⁴⁰⁴¹.

Інтеграція дозвільних центрів у структуру центрів надання адміністративних послуг є важливим елементом оптимізації адміністративних процедур у сфері публічного управління. Відповідно до статті 20 Закону України "Про адміністративні послуги", дозвільні центри, створені на підставі Закону України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності", розглядаються як невід'ємна складова центрів надання адміністративних послуг. Такий підхід сприяє уніфікації процедур, підвищує прозорість та зручність для суб'єктів звернень.

Інтеграція дозволяє забезпечити єдиний механізм взаємодії між громадянами, підприємцями та органами влади. Завдяки цьому усуваються дублюючі функції дозвільних та адміністративних центрів, що знижує навантаження на суб'єктів господарювання і підвищує ефективність обслуговування. Окрім того, створення єдиної точки доступу до послуг позитивно впливає на оперативність прийняття рішень, зменшує часові та організаційні витрати.

Залежно від характеру діяльності дозвільних центрів, їх інтеграція в систему ЦНАП забезпечує можливість комплексного обслуговування заявників. Це передбачає виконання усіх процедур у межах одного центру, включаючи видачу дозволів, сертифікатів, погоджень тощо. Таким чином, організація роботи у форматі "єдиного вікна" значно спрощує процеси отримання необхідних документів.

³⁹ Науково-практичний коментар до Закону України "Про адміністративні послуги" / За заг. ред. В.П. Тимошука. – К. : ФОП Москаленко О. М. – С. 189.

⁴⁰ Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

⁴¹ Науково-практичний коментар до Закону України "Про адміністративні послуги" / За заг. ред. В.П. Тимошука. – К. : ФОП Москаленко О. М., 2013. – С. 189-192.

Законодавче закріплення інтеграції дозвільних центрів у структуру ЦНАП сприяє посиленню ролі місцевих органів влади у забезпеченні якісного надання публічних послуг. Окрім того, така інтеграція створює сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності шляхом забезпечення доступності послуг та прозорості адміністративних процедур.

Узгодженість роботи дозвільних центрів та центрів надання адміністративних послуг є важливим кроком у реалізації реформи публічного управління. Це сприяє підвищенню довіри до органів влади, ефективності їх діяльності та створенню позитивного іміджу публічної адміністрації в Україні ⁴².

2.3 Особливості системи надання адміністративних послуг в ЦНАП Калуської міської ради

Управління адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Калуша) (далі – центр) є виконавчим органом Калуської міської ради і утворюється з метою забезпечення надання адміністративних та дозвільних послуг при Калуській міській раді та її виконавчому комітеті⁴³.

Управління адміністративних послуг у місті Калуші, виконуючи функції виконавчого органу міської ради, спрямоване на покращення доступності публічних послуг. Завдяки цьому забезпечується мінімізація часових витрат громадян під час звернень за адміністративними та дозвільними послугами. Відповідно до затверджених завдань, організація роботи центру орієнтована на зручність і оперативність процедур.

Залежно від потреб громадян і суб'єктів господарювання, центр впроваджує сучасні інформаційні технології для надання послуг в електронній формі. Наприклад, можливість замовлення послуг онлайн спрощує взаємодію із громадянами, які не мають змоги особисто відвідати

⁴² Науково-практичний коментар до Закону України "Про адміністративні послуги" / За заг. ред. В.П. Тимошука. – К. : ФОП Москаленко О. М., 2013. – С. 195.

⁴³ Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Калуської міської ради : офіційна веб-сторінка [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.gov.ua/info/servicecenter/1701/details>

установу. Окрім того, електронні послуги сприяють підвищенню прозорості процесу їх надання (таб.2.1).

Таблиця 2.1. – Особливості організації роботи ЦНАП Калуської міської ради

Категорія	Особливості
Основні завдання	Забезпечення швидкого надання послуг, мінімізація відвідувань, впровадження онлайн-послуг, спрощення процедур для мешканців.
Структура	Включає три відділи: адміністративних послуг, дозвільно-погоджувальних процедур, інформаційних технологій та комунікацій.
Роль керівника центру	Координує роботу, відповідає за якість обслуговування, розглядає скарги, організовує умови для роботи персоналу.
Послуги адміністраторів	Надання консультацій, прийом документів, контроль строків, видача результатів, використання сучасних технологій.
Онлайн-послуги	Замовлення через портал iGov, сайт ЦНАП, ідентифікація через BankID, онлайн-консультації та запис на прийом.
Режим роботи	Прийом громадян шість днів на тиждень, до 20:00 – двічі на тиждень, зручний графік для мешканців.
Супутні послуги	Ламінування, копіювання, фотографування, банківські послуги, продаж канцелярських товарів у приміщенні ЦНАП.
Моніторинг якості	Щотижневі та щоквартальні звіти, постійний аналіз якості обслуговування.
Фінансування	Державний і місцевий бюджети, спрямовані на забезпечення інноваційних рішень і комфортності роботи ЦНАП.

Оскільки основним завданням центру є спрощення процедури отримання послуг, то запровадження інформування суб'єктів звернень про порядок подання документів підвищує обізнаність громадян. Через це зменшуються ймовірність помилок та потреба у повторних зверненнях.

Відповідно до функціональних обов'язків управління, адміністратори центру надають консультації щодо оформлення заявок та забезпечують прозорість усіх процедур. Переважно це стосується базових адміністративних послуг, таких як реєстрація місця проживання або

отримання ідентифікаційних документів. При цьому наявність оновленого переліку послуг, які надаються у центрі, гарантує громадянам доступ до актуальної інформації.

Безперечно, впровадження управління адміністративних послуг позитивно впливає не лише на мешканців громади, а й на діяльність органів влади. Наприклад, створення упорядкованих умов для праці адміністраторів сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. З одного боку, це дозволяє мінімізувати корупційні ризики, з іншого — формує позитивний імідж місцевої влади.

Отже, функціонування управління адміністративних послуг забезпечує системний підхід до покращення якості публічних послуг. Унаслідок цього громадяни отримують доступ до послуг у комфортних умовах, що підвищує рівень довіри до місцевої влади⁴⁴.

Центр надання адміністративних послуг у місті Калуші виконує функцію організації взаємодії між громадянами та суб'єктами, які надають адміністративні послуги, через діяльність адміністраторів. Ця модель забезпечує прозорість і ефективність виконання управлінських завдань, сприяє покращенню доступності послуг та підвищенню довіри населення до органів влади.

Структура управління адміністративних послуг складається з трьох відділів: адміністративних послуг, дозвільно-погоджувальних процедур та інформаційних технологій і комунікативної роботи. Такий розподіл дозволяє оптимізувати функціональні обов'язки між підрозділами та забезпечує цілісність процесу надання послуг. Залежно від поставлених завдань, кожен із відділів відповідає за специфічні напрями діяльності, що підвищує їх ефективність.

Керівник центру має широкий спектр повноважень, які включають керівництво роботою всього центру та персональну відповідальність за його

⁴⁴ Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Калуської міської ради : офіційна веб-сторінка [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.gov.ua/info/servicecenter/1701/details>

функціонування. Оскільки ефективна організація діяльності центру залежить від координації з суб'єктами надання адміністративних і дозвільних послуг, то керівник активно залучається до цієї роботи, розробляє заходи для підвищення ефективності функціонування центру.

Особливу увагу керівник приділяє контролю якості роботи адміністраторів, координуючи їхню діяльність і перевіряючи своєчасність виконання обов'язків. Через це забезпечується дотримання високих стандартів обслуговування громадян. Також він організовує інформаційне забезпечення роботи центру, співпрацює із засобами масової інформації та планує інформаційні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності громадян щодо можливостей та функцій центру.

Керівник також відповідає за створення належних умов праці в центрі, зокрема через внесення пропозицій щодо матеріально-технічного забезпечення. Завдяки цьому покращується робоче середовище, що позитивно впливає на загальну продуктивність співробітників.

Окрім організаційних функцій, керівник розглядає скарги на діяльність чи бездіяльність адміністраторів, сприяючи забезпеченню прозорості та об'єктивності у роботі центру. При необхідності керівник може сам виконувати функції адміністратора, що забезпечує гнучкість у вирішенні операційних завдань.

Отже, діяльність керівника центру спрямована на комплексний підхід до організації надання адміністративних послуг, що включає як координацію процесів, так і забезпечення якості обслуговування громадян. Це створює сприятливі умови для ефективного функціонування центру та задоволення потреб населення⁴⁵.

Суб'єкти звернень для отримання адміністративних послуг у Центрі звертаються до адміністратора, який виконує ключову роль у взаємодії між заявниками та суб'єктами надання послуг. Адміністратор є посадовою

⁴⁵ Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Калуської міської ради : офіційна веб-сторінка [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.gov.ua/info/servicecenter/1701/details>

особою виконавчого комітету, яка забезпечує організацію надання адміністративних і дозвільних послуг.

До основних завдань адміністратора належить надання громадянам і суб'єктам господарювання вичерпної інформації та консультацій стосовно вимог і порядку надання адміністративних послуг. Завдяки цьому заявники мають змогу отримати чіткі роз'яснення щодо переліку необхідних документів і процедур.

Адміністратор здійснює прийняття документів від суб'єктів звернень, забезпечує їх реєстрацію та передачу відповідним органам не пізніше наступного робочого дня. Відповідно до вимог Закону України "Про захист персональних даних", він забезпечує конфіденційність та захист персональної інформації заявників.

Важливою складовою діяльності адміністратора є видача результатів надання адміністративних послуг, включаючи рішення про задоволення чи відмову в задоволенні заяв. Це може здійснюватися як особисто, так і через поштові чи електронні засоби, що спрощує доступ заявників до результатів обробки їхніх запитів.

Адміністратор також відповідає за організаційне забезпечення надання адміністративних послуг, координуючи роботу з відповідними суб'єктами. Він здійснює контроль за дотриманням строків розгляду справ і прийняття рішень, що дозволяє уникнути затримок і забезпечити своєчасність у роботі.

Особливе значення мають послуги, що надаються з використанням сучасних інформаційних технологій. Завдяки онлайн-платформам і системам ідентифікації особи адміністратор може забезпечити отримання послуг у зручний для заявника спосіб, що сприяє доступності та оперативності.

Таким чином, функції адміністратора спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості й оперативності надання адміністративних послуг. Завдяки інтеграції сучасних технологій, чіткій організації роботи та

дотриманню стандартів законодавства адміністратор виконує ключову роль у формуванні довіри громадян до системи публічних послуг⁴⁶.

Відповідно до законодавчих вимог, для забезпечення максимальної доступності адміністративних і дозвільних послуг можлива організація територіальних підрозділів центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та створення віддалених робочих місць для адміністраторів. Завдяки цьому мешканці навіть віддалених населених пунктів отримують рівний доступ до необхідних послуг. Дотримання визначених норм, таких як наявність інформаційних стендів, зразків заяв, зон очікування, сприяє забезпеченню належних умов для обслуговування.

Залежно від рішення органу, що утворив ЦНАП, у таких центрах можуть виконуватися додаткові функції, наприклад, прийом звітів, декларацій, скарг або консультацій громадян. Відповідно до графіку, прийом громадян у ЦНАП триває не менш як шість днів на тиждень, включаючи роботу до вечірніх годин. Таким чином, забезпечується зручність відвідування для різних категорій населення.

У територіальних підрозділах і віддалених робочих місцях час прийому громадян визначається розпорядженням міського голови, що дозволяє врахувати специфіку кожного населеного пункту. Крім цього, у приміщеннях ЦНАП можливе надання супутніх послуг, таких як копіювання документів, фотографування, що підвищує зручність для відвідувачів.

Завдяки впровадженню сучасних технологій мешканці мають можливість замовляти послуги онлайн, з використанням ідентифікації через BankID, а також отримувати консультації від адміністраторів у дистанційному форматі. У разі необхідності громадяни можуть перевіряти стан виконання своїх запитів, записуватись на прийом або отримувати доступ до інформаційних матеріалів на офіційному сайті ЦНАП.

⁴⁶ Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Калуської міської ради : офіційна веб-сторінка [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.gov.ua/info/servicecenter/1701/details>

На думку експертів, регулярний моніторинг якості послуг, що здійснюється щомісячно, дозволяє підвищувати ефективність роботи ЦНАП. Завдяки цьому забезпечується прозорість діяльності та підвищується рівень довіри населення до виконавчого комітету.

Отже, ЦНАП виконавчого комітету Калуської міської ради постійно вдосконалює свою роботу, розширюючи спектр послуг і забезпечуючи високий рівень обслуговування. Професійний підхід до організації роботи адміністраторів сприяє формуванню інноваційного середовища, орієнтованого на потреби громадян.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Удосконалення організації та оцінювання діяльності центрів надання адміністративних послуг

Процеси децентралізації, які впроваджуються в Україні, спрямовані на покращення умов життя громадян у багатьох сферах, тісно пов'язані з реформуванням системи надання адміністративних послуг, що триває вже кілька років. Основною метою цієї реформи є забезпечення доступності, оперативності та високої якості адміністративних послуг. Досягнення такої амбітної мети можливе не лише через спрощення процедур отримання адміністративних послуг, але й шляхом розширення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)⁴⁷.

Сучасним викликом для регіонів є завдання з оптимізації мережі існуючих центрів надання адміністративних послуг та перспективних новостворених центрів, що передбачає прогнозування потреб у кадрах відповідно до планів об'єднання територіальних громад. Для органів державної влади та об'єднаних територіальних громад актуальним є розроблення оптимальної моделі інтеграції функціонуючих і нових центрів, визначення кадрових потреб, організації віддалених робочих місць, а також удосконалення спектру наданих послуг.

Одним із ключових питань є впровадження інформаційних технологій у діяльність центрів. Значним кроком у розвитку електронних послуг стало ухвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні. Ця концепція визначає основні напрями, механізми та етапи формування дієвої

⁴⁷ Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації : досвід, аналіз, методичні рекомендації / О. Андрєєв, П. Остапенко. – К., 2017. – С. 3.

системи надання адміністративних та інших публічних послуг в електронному форматі.

Формування ефективної системи електронних послуг в Україні передбачає забезпечення їх доступності через єдину платформу – Єдиний державний портал адміністративних послуг. У 2015-2016 роках була здійснена модернізація цього порталу: покращено його інтерфейс для зручності користувачів, систематизовано інформацію за тематичними розділами, впроваджено авторизацію користувачів за допомогою електронного цифрового підпису, а також запроваджено надання окремих послуг центральних органів виконавчої влади через портал⁴⁸.

Якість обслуговування у центрах надання адміністративних послуг є одним із ключових показників ефективності їх роботи. Рівень якості та обсяг послуг, зокрема найпопулярніших серед населення, значно варіюються між різними центрами. Більшість центрів надають менше 100 послуг. Найуспішніші центри запроваджують сервісно-орієнтований підхід, орієнтуючись на інтереси споживачів, та активно розвивають технології, спрямовані на підвищення рівня надання послуг.

Особливого значення якість адміністративних послуг набуває для мешканців окупованих територій. Наразі від осіб, які зареєстровані в районах, де органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження, вимагається довідка внутрішньо переміщеної особи для отримання адміністративних послуг. Така вимога створює суттєві труднощі для громадян, які проживають на окупованих територіях, але не мають статусу внутрішньо переміщених осіб, ускладнюючи їх доступ до необхідних адміністративних процедур⁴⁹.

Забезпечення високої якості адміністративних послуг потребує регулярного моніторингу та контролю за діяльністю центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Існуючі підходи до моніторингу, зокрема з

⁴⁸ Єдиний державний портал адміністративних послуг [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.gov.ua/>

⁴⁹ Щодо напрямів вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні : Аналітична записка [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/admin_poslug-71b6f.pdf

боку Міністерства економіки, не враховують низку важливих показників, які дозволяють оцінити рівень задоволеності громадян якістю послуг. Оцінка якості надання адміністративних і публічних послуг повинна здійснюватися не лише органами влади, а й безпосередньо громадянами як споживачами цих послуг. Відповідність результатів оцінювання цих двох сторін вказує на загальний рівень якості послуг: чим меншою є різниця між їх оцінками, тим вищим вважається рівень задоволеності.

З метою підвищення ефективності моніторингу слід впровадити додаткові механізми, зокрема опитування відвідувачів центрів через онлайн-платформи. Зворотний зв'язок із громадянами є ключовим інструментом для виявлення потреб споживачів, визначення недоліків у роботі центрів і формування стратегій покращення послуг. Використання таких інструментів дозволяє суб'єктам надання адміністративних послуг адаптувати свою діяльність до запитів споживачів, що сприяє більшій прозорості й ефективності обслуговування.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що зворотний зв'язок із громадянами є невід'ємною складовою діяльності ЦНАП. У цих країнах моніторинг роботи центрів є обов'язковим і проводиться муніципальними органами влади на постійній основі⁵⁰.

Розробка і впровадження стандартів надання адміністративних послуг є важливим елементом забезпечення їх високої якості. Стандарти якості адміністративних і публічних послуг визначають конкретні вимоги, яким повинна відповідати діяльність адміністративного органу, та слугують основою для оцінки ефективності й відповідності наданих послуг. Застосування таких стандартів дозволяє уніфікувати процедури, оптимізувати процеси та забезпечити прозорість у відносинах між громадянами та органами влади⁵¹.

⁵⁰ Михайлюк Я.Б. Адміністративні послуги у країнах європейського союзу та Україні (порівняльно-правовий аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук : спец. 12.00.07 "адміністративне право і процес ; фінансове право ; інформаційне право" / Я.Б. Михайлюк. – Запоріжжя, 2016. – 20 с.

⁵¹ Легеза Є.О. Оцінювання якості надання публічних послуг в Україні / Є.О. Легеза // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. – 2016. – № 1. – С. 93.

В Україні поки що відсутня широко поширена практика розробки органами державної влади та місцевого самоврядування власних стандартів якості надання адміністративних послуг, які б перевищували вимоги, встановлені Законом України "Про адміністративні послуги". Натомість у країнах Європейського Союзу ще у 90-х роках ХХ століття було запроваджено стандарти надання публічних послуг, які закріплені у відповідних нормативно-правових актах. Такий підхід сприяв підвищенню якості послуг та формуванню ефективних механізмів їх контролю, що може слугувати прикладом для вдосконалення української системи надання адміністративних послуг⁵².

Стандартизація адміністративних послуг як ключовий аспект державної політики у сфері надання адміністративних послуг є невіддільною частиною підвищення їхньої якості. Наявність чітко визначених стандартів та критеріїв оцінювання дозволяє не лише покращити ефективність надання адміністративних послуг, але й гарантувати дотримання прав та законних інтересів споживачів цих послуг.

Проблематика, пов'язана із взаємодією органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади, суттєво впливає на ефективність роботи центрів надання адміністративних послуг. Політична воля та зацікавленість керівників місцевої влади є основою для якісного функціонування центрів. Однак важливо також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо передачі відповідних повноважень на місцевий рівень, що залежить від діяльності центральних органів виконавчої влади.

Актуальність проблематики на місцевому рівні визначається потребою у забезпеченні якісного обслуговування громадян, розширенні спектра послуг, які найбільш затребувані споживачами, впровадженні електронних сервісів та їх удосконаленні. Особлива увага повинна приділятися впровадженню сервісно-орієнтованих підходів у діяльність центрів,

⁵² Щодо напрямів вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні : Аналітична записка [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/admin_poslug-71b6f.pdf

спрямованих на задоволення потреб споживачів та підвищення зручності користування послугами.

Зворотний зв'язок між органами виконавчої влади та споживачами адміністративних послуг є ключовим елементом для підвищення якості обслуговування. Використання сучасних інструментів комунікації дозволяє враховувати інтереси громадян, виявляти слабкі сторони у роботі центрів та визначати шляхи вдосконалення. Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що систематичний моніторинг та оцінювання діяльності центрів надання адміністративних послуг є невіддільною частиною забезпечення належного рівня обслуговування.

Пріоритетні завдання державної політики у сфері надання адміністративних послуг охоплюють децентралізацію повноважень, розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг, запровадження електронних сервісів, залучення громадян до процесу оцінювання якості послуг та вдосконалення методології моніторингу.

Останні ініціативи Кабінету Міністрів України, спрямовані на удосконалення роботи центрів надання адміністративних послуг, підкреслюють важливість створення умов для доступності послуг для всіх категорій громадян. Особливий акцент зроблено на оснащенні центрів інформаційними терміналами та іншими технічними засобами самообслуговування, що є важливим кроком у напрямі забезпечення рівності умов для доступу до адміністративних послуг.

У процесі децентралізації відповідальність за створення ефективних центрів надання адміністративних послуг покладається на органи місцевого самоврядування. Формування єдиних підходів до діяльності центрів, включаючи визначення критеріїв якості, доступності та професійної підготовки персоналу, сприяє підвищенню рівня задоволеності громадян. Регулярне оцінювання якості послуг, залучення громадських організацій, незалежних експертів та активістів до моніторингу дозволяє забезпечити

об'єктивність і прозорість процесів. Ефективна система оцінювання стає основою для ухвалення рішень, спрямованих на поліпшення рівня послуг⁵³.

Оцінювання якості адміністративних послуг повинно ґрунтуватися на концептуальному підході, що забезпечує прозорість та ефективність їх надання. Відкритість адміністративних процедур та доступність послуг для громадян є ключовими характеристиками, які мають бути враховані під час формування критеріїв оцінювання.

Складність у визначенні критеріїв якості публічних послуг полягає в необхідності охоплення різноманітних аспектів, які впливають на їхню результативність. Одним із основних елементів є дотримання законодавчих норм, спрямованих на захист прав громадян. Також важливим є забезпечення умов для участі громади в управлінських процесах, що дозволяє зміцнити довіру до державних інституцій.

Критерії якості повинні охоплювати контроль за дотриманням посадовими особами своїх обов'язків, а також за прозорістю процедур прийняття рішень щодо надання публічних послуг. У цьому контексті ключову роль відіграє взаємодія між представниками органів державної влади, які відповідають за реалізацію адміністративних функцій, і громадянами, які є споживачами цих послуг.

Значущим аспектом є забезпечення вільного доступу до інформації про порядок отримання публічних послуг. Це включає чітке визначення алгоритму дій, який має бути зрозумілим і доступним для громадян. Такий підхід сприяє підвищенню рівня правової обізнаності населення та підсилює довіру до органів державної влади й місцевого самоврядування⁵⁴.

Оцінювання якості надання адміністративних послуг здійснюється на різних етапах виконання завдань органами місцевого самоврядування. Перш за все, контрольна діяльність цих органів включає перевірки, ревізії,

⁵³ Аналітичний звіт "Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах – партнерах Проекту ПРОМІС". – К., 2019. – 41 с. [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf

⁵⁴ Козаченко Ю.В. Запровадження критеріїв оцінювання якості надання публічних послуг / Ю.В. Козаченко // Інвестиції : практика та досвід. – № 16/2018. – С. 82-83.

інспектування та інші форми дозвоільно-розпорядчої діяльності, які, хоча і не є адміністративними послугами, відіграють важливу роль у забезпеченні їх якості. Оцінювання також охоплює рівень надання адміністративних послуг, де основний акцент робиться на дотриманні прав і свобод громадян та умовах реалізації цих послуг.

Методи оцінювання якості послуг базуються на визначенні середніх експертних значень за допомогою кількісних і якісних факторів. Одним із основних підходів є дисперсійний аналіз, що дозволяє оцінити різницю між середніми значеннями досліджуваних характеристик. Значимість результатів визначається за допомогою критерію Фішера, що гарантує точність оцінок.

Експертне оцінювання якості публічних послуг здійснюється за певними етапами. Насамперед окреслюються напрями експертного аналізу, визначаються мета та завдання, формулюються правила обробки думок експертів, що входять до спеціально створених груп. Це дозволяє отримати всебічну картину якості адміністративних послуг.

Основними критеріями оцінювання є:

Одним із ключових критеріїв є наявність повного і систематизованого переліку адміністративних послуг, які доступні для громадян. Цей перелік повинен включати вичерпну інформацію про всі послуги, що надаються через адміністративні установи, із зазначенням процедур їх отримання. Це дозволяє уникнути плутанини серед населення та створити прозорий механізм взаємодії з органами влади.

Наступним важливим критерієм є визначення обмежень надання адміністративних послуг залежно від масштабу та потреб територіальної громади. Органи місцевого самоврядування мають адаптувати перелік послуг відповідно до демографічних, економічних та соціальних особливостей регіону, враховуючи специфіку запитів населення.

Ефективність роботи центрів надання адміністративних послуг значною мірою залежить від сумлінного виконання посадових обов'язків персоналом. Співробітники повинні дотримуватися нормативних документів,

які регламентують їхню діяльність, а також забезпечувати високу якість обслуговування громадян, зберігаючи професійний етикет та оперативність.

Розробка інформаційних карток із детальними алгоритмами дій для громадян є ще одним важливим критерієм. Такі картки мають надавати інформацію про всі етапи отримання адміністративної послуги, перелік необхідних документів та строки виконання. Це значно спрощує процес взаємодії громадян із державними установами та сприяє підвищенню прозорості.

Дублювання функцій різних установ має бути усунуто, що дозволить уникнути перевантаження системи та забезпечити ефективне використання ресурсів. Установи, що надають адміністративні послуги, мають чітко розмежувати свої компетенції, аби уникнути дублювання одних і тих самих послуг.

Функціонування центрів надання адміністративних послуг повинно відповідати затвердженим графікам роботи, які відповідають вимогам чинного законодавства. Зручний для населення режим роботи забезпечує належний рівень доступності послуг та їх відповідність очікуванням громадян.

Важливим аспектом є створення доступної та інформативної онлайн-платформи, яка міститиме актуальну інформацію про послуги, включаючи можливості попереднього запису та консультації. Це сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг для всіх верств населення, зокрема для тих, хто обмежений у пересуванні.

Сучасні технології відіграють важливу роль у процесі надання адміністративних послуг. Використання онлайн-консультацій, електронного запису на прийом та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати час, необхідний для отримання послуг, та зменшити навантаження на адміністративні установи.

Важливим елементом є створення комфортних умов для відвідувачів, включаючи людей з обмеженими можливостями та громадян із дітьми. Крім

того, супутні послуги, такі як касове обслуговування, доступ до Інтернету чи можливість зробити копії документів, значно підвищують якість обслуговування (табл. 3.1)⁵⁵.

Таблиця 3.1 – Удосконалення організації та оцінювання діяльності центрів надання адміністративних послуг

Категорія	Зміст	Особливості
Децентралізація	Оптимізація мережі ЦНАП, створення віддалених робочих місць, прогнозування потреб у працівниках, спрощення процедур.	Забезпечення доступності послуг для мешканців навіть найвіддаленіших регіонів.
Інформаційні технології	Впровадження електронних послуг через Єдиний державний портал, інтеграція інформаційних систем, електронна ідентифікація громадян.	Використання BankID, зручність авторизації, доступ до послуг за принципом "єдиного вікна".
Якість послуг	Сервісно-орієнтований підхід, розвиток технологій, орієнтація на інтереси громадян, доступність послуг.	Підвищення швидкості обслуговування, уніфікованість стандартів надання послуг.
Моніторинг	Онлайн-опитування громадян, аналіз громадської думки, періодичне оцінювання якості послуг, контроль задоволеності споживачів.	Зворотній зв'язок із громадянами для вдосконалення роботи ЦНАП
Стандарти надання послуг	Розробка стандартів якості, уніфікація вимог, впровадження критеріїв оцінювання для забезпечення прав громадян.	Встановлення чітких параметрів для оцінки якості адміністративних послуг.
Пріоритети	Децентралізація повноважень, розвиток електронних послуг, вдосконалення моніторингу, залучення громадян до оцінювання якості.	Формування ефективної мережі ЦНАП, відповідно до потреб громадян.

⁵⁵ Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг / [В. Тимошук, Є. Школьнік, А. Колохіна, Є. Бородин,]; за заг. ред. В. Тимошука. – К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. – 73 с.

Таким чином, процес удосконалення організації та оцінювання діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні спрямований на досягнення високого рівня якості обслуговування громадян через впровадження децентралізації, розширення функціональних можливостей ЦНАП, а також розвиток інноваційних електронних сервісів. Важливим аспектом є створення доступного та зручного середовища для отримання послуг, особливо у віддалених та малозаселених територіях. Забезпечення якісного моніторингу діяльності центрів, залучення громадян до оцінювання ефективності їхньої роботи, а також запровадження чітких стандартів надання послуг є ключовими завданнями державної політики у цьому напрямі.

Впровадження сучасних технологій, таких як Єдиний державний портал адміністративних послуг, дозволяє спростити доступ до послуг та підвищити їх прозорість. Водночас залишається актуальним питання інтеграції інформаційних систем органів виконавчої влади та місцевого самоврядування для забезпечення ефективної взаємодії та оптимізації процедур.

Зворотній зв'язок із громадянами, використання онлайн-інструментів для опитувань та оцінювання якості послуг, а також регулярний контроль за дотриманням стандартів є необхідними умовами для вдосконалення роботи ЦНАП. Підвищення професійної компетентності працівників центрів та розвиток сервісно-орієнтованого підходу сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Реалізація цих завдань дозволить забезпечити відповідність адміністративних послуг сучасним потребам суспільства, підвищити рівень задоволеності громадян, а також сприятиме створенню ефективної системи публічного обслуговування, яка відповідає європейським стандартам.

3.2 Запровадження надання електронних адміністративних послуг в контексті розвитку електронного врядування

Розробка та впровадження автоматизованої системи електронних послуг є одним із ключових напрямів розвитку публічного управління, орієнтованого на задоволення потреб громадян та оптимізацію функціонування державних органів і органів місцевого самоврядування. Електронні послуги стали інструментом трансформації взаємодії між владою та громадянами, забезпечуючи прозорість, відкритість та доступність для всіх соціальних груп. Впровадження електронних сервісів дозволяє територіальним громадам економити час та ресурси завдяки автоматизації багатьох процедур, зокрема обробки заяв, комунікації між зацікавленими сторонами та отримання інформації в реальному часі.

Серед основних переваг автоматизованої системи електронних послуг можна виділити такі ключові аспекти. По-перше, електронні сервіси інтегрують сучасні організаційно-технологічні форми обслуговування, які базуються на принципах прозорості, відкритості та рівності доступу до послуг для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання. По-друге, вони сприяють формуванню електронного документообігу між суб'єктами надання послуг і їхніми споживачами, що значно спрощує процеси обміну юридично значущою інформацією та зменшує кількість паперових документів. Такий підхід оптимізує роботу органів влади та дозволяє уникати дублювання функцій.

Ще одним важливим аспектом електронних послуг є можливість створення особистих електронних кабінетів користувачів. Завдяки цій функції громадяни можуть отримувати широкий спектр послуг, зокрема електронні консультації в межах компетенції адміністратора, записуватися на прийом, переглядати стан виконання своїх справ та отримувати повідомлення. Це сприяє підвищенню зручності та зменшенню витрат часу на відвідування центрів надання адміністративних послуг.

Водночас впровадження електронних послуг супроводжується певними викликами. По-перше, потрібне подальше вдосконалення системи оцінювання якості послуг, які надаються в електронному форматі. Оцінювання повинно враховувати не лише технічні характеристики системи, але й рівень задоволеності громадян, доступність послуг для різних соціальних груп, а також інтеграцію нових технологічних рішень. По-друге, необхідно розробити універсальні критерії оцінювання, які дозволять здійснювати порівняльний аналіз якості послуг у різних регіонах і громадах. З цією метою доцільно залучати незалежні інституції, які спеціалізуються на моніторингу та оцінюванні публічних послуг.

Електронні адміністративні послуги передбачають обмін юридично значущими документами між виконавчими органами влади, організаціями та громадянами в електронному форматі. Такий підхід забезпечує ефективну реалізацію державних функцій, зменшує бюрократичні бар'єри та сприяє більшій прозорості діяльності державних органів. Важливою складовою впровадження електронних послуг є визначення основних принципів переходу до електронного формату, серед яких забезпечення доступу до послуг через єдині платформи, стандартизація процедур і технічна інтеграція.

Значну роль у впровадженні електронних послуг відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке координує державну політику у сферах інформатизації, електронного урядування та розвитку інформаційного суспільства. Міністерство реалізує стратегію створення національних електронних ресурсів і забезпечує взаємодію між різними рівнями влади та населенням. Реалізація проектів електронного урядування сприяє не лише оптимізації функцій державних органів, але й підвищенню рівня довіри громадян до влади завдяки прозорості та доступності адміністративних процедур.

Одним із ключових завдань у рамках розвитку електронних послуг є вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Необхідно розробити і впровадити стандарти, які регулюватимуть процес надання послуг в

електронному форматі, включаючи питання ідентифікації користувачів, захисту персональних даних та інтеграції інформаційних систем. Також слід забезпечити технічну доступність послуг для всіх соціальних груп, включаючи маломобільні категорії населення, через використання адаптивних інтерфейсів та спеціалізованих програмних рішень.

Підсумовуючи, впровадження автоматизованої системи електронних послуг є стратегічним напрямом реформування публічного управління в Україні. Воно сприяє модернізації державних функцій, оптимізації витрат і забезпеченню доступності адміністративних послуг для кожного громадянина. Для досягнення цієї мети необхідно продовжувати вдосконалювати нормативно-правову базу, розвивати технологічні інструменти та залучати громадян до процесу оцінювання якості послуг, що дозволить створити більш ефективну, прозору та орієнтовану на громадян систему державного управління.

Успішність впровадження програм електронного урядування в регіонах безпосередньо залежить від створення умов, які забезпечують ефективну інтеграцію інформаційних технологій у роботу органів місцевого самоврядування. Однією з ключових вимог є доступність кожної послуги або інформації в електронному вигляді через мережу Інтернет. Це дає можливість громадянам швидко отримувати публічні послуги без необхідності особистого відвідування установ.

Важливою умовою є простота та зручність роботи з електронними ресурсами, такими як портали публічних послуг або офіційні сайти органів влади. Інтерфейс повинен бути інтуїтивно зрозумілим, а користувачам мають бути доступні чіткі інструкції та зручний доступ до сервісів. Такий підхід сприяє залученню більшої кількості користувачів та підвищенню ефективності послуг.

Ще одним важливим аспектом є повсюдність впровадження інформаційних програм електронного урядування. Усі державні структури

повинні інтегрувати такі програми у свою діяльність, забезпечуючи стандартизацію процесів надання послуг і єдність підходів до їх реалізації.

Розуміння необхідності переходу службовців органів місцевого самоврядування до нового формату взаємодії з громадянами є критично важливим. Це включає активне використання цифрових інструментів і платформ, що дозволяє ефективно виконувати завдання та забезпечувати якісне обслуговування громадян.

Концептуальна модель електронних послуг є універсальною і застосовується як на місцевому, так і на національному рівнях. У її структурі виділяють три ключові рівні: рівень даних, рівень взаємодії та презентаційний рівень. Така модель забезпечує комплексний підхід до інтеграції електронних послуг, підвищуючи прозорість і ефективність діяльності органів місцевого самоврядування.⁵⁶ (рис. 3.1).

Концептуальна модель системи електронних послуг, представлена на рисунку 3.1, є багаторівневою структурою, що забезпечує інтеграцію різних елементів для функціонування електронного урядування. Її основна мета полягає у створенні ефективної, прозорої та зручної системи надання публічних послуг.

Рівень даних слугує основою моделі та забезпечує збереження, обробку й доступ до необхідної інформації. Він включає бази даних, державні реєстри, системи управління інформацією, що необхідні для надання адміністративних послуг.

⁵⁶ Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p>



Рис. 3.1 – Концептуальна модель системи електронних послуг⁵⁷

Однією з проблем, що впливають на ефективність електронного урядування, є відсутність єдиного підходу до впровадження електронних адміністративних послуг на місцевому рівні. Концепція розвитку електронних послуг, прийнята на державному рівні, не передбачає чіткого механізму розподілу обов'язків між органами державної влади та місцевого самоврядування. Ця ситуація ускладнює належну координацію дій, спрямованих на інтеграцію доступних електронних послуг для громадян і бізнесу.

В Україні впровадження електронних сервісів у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) відбувається децентралізовано. Кожна область або місто самостійно обирає джерела фінансування, технічні та архітектурні рішення, залучає різних розробників, визначає допустимі витрати на впровадження та модернізацію електронних послуг. Такий підхід призводить до нерівності в якості послуг, що надаються громадянам у різних регіонах, і створює складнощі при інтеграції цих рішень у єдину національну

⁵⁷ Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p>

систему. Практика показує, що сумісність програмних платформ, на яких побудовані різні системи, може стати серйозною перешкодою на шляху створення єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури.

Основними принципами розвитку електронних послуг в Україні визначено: децентралізацію та дерегуляцію процесів управління, орієнтацію на потреби споживача, забезпечення доступності, безпеки і захисту персональних даних, дебіюрократизацію та прозорість адміністративних процесів, відкритість інформації, технологічну нейтральність, ефективність і результативність. Ці принципи повинні бути покладені в основу діяльності суб'єктів, що надають адміністративні послуги.

Переходу органів публічної влади на надання адміністративних послуг в електронному форматі властиві кілька стадій. На першому етапі забезпечується публікація в Інтернеті інформації про місця та режими надання адміністративних послуг, а також зразків необхідних документів і заяв. Другий етап передбачає можливість заповнення електронних форм документів громадянами на їх робочих місцях. Третій етап включає передачу заповнених електронних форм документів через Інтернет, можливість попередньої перевірки їх достовірності та запису на прийом до відповідного органу. На четвертому етапі послуга надається в електронному форматі без необхідності відвідування уповноваженого органу.

Таким чином, впровадження електронних адміністративних послуг в Україні потребує уніфікації технічних рішень, інтеграції локальних ініціатив у загальнонаціональну систему та дотримання основоположних принципів ефективності й доступності. Застосування єдиної стратегії розвитку електронних послуг сприятиме подоланню існуючих розривів у якості обслуговування та забезпеченню рівних умов доступу до адміністративних сервісів для всіх громадян країни ⁵⁸.

⁵⁸ Джига Т. Впровадження електронних адміністративних послуг в Україні : проблеми і перспективи / Т. Джига // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 77.

Наведені аспекти розвитку інноваційних сервісів надання електронних адміністративних послуг мають глибокий вплив на функціонування органів влади, зокрема ЦНАП, та забезпечення високої якості обслуговування громадян.

Серед найактуальніших завдань можна виділити впровадження інноваційних сервісів, які реалізують третій і четвертий етапи надання електронних послуг. Такі сервіси повинні забезпечити доступ до даних з державних реєстрів та інформаційних систем під час міжвідомчої взаємодії. Важливо також забезпечити обробку електронних документів, поданих громадянами, і можливість їх інтеграції з єдиним державним порталом адміністративних послуг. Для досягнення цієї мети сервіси мають розроблятися відповідно до єдиних вимог, стандартів і відкритих протоколів. До інструментів, що вже функціонують в Україні, належать Єдиний державний портал адміністративних послуг, волонтерський портал державних послуг, онлайн-інструменти будинку юстиції, податкові сервіси тощо.

Групи електронних сервісів ЦНАП формуються за такими напрямками: ідентифікація користувача, електронна черга, консультаційні послуги, інформаційні сервіси через веб-портали, зворотній зв'язок із користувачами та сервіси для розгляду справ. Базовий перелік послуг для кожної групи ґрунтується на найкращих міжнародних і національних практиках.

Моніторинг діяльності ЦНАП охоплює кількість зареєстрованих справ, виданих документів дозвільного характеру, відмов у наданні послуг, наданих консультацій, а також оцінку ефективності роботи кожного центру й його підрозділів. Такі показники створюють можливість всебічного аналізу якості послуг у регіональному розрізі.

Напрями розвитку електронних сервісів включають формування онлайн-систем на національному, відомчому та регіональному рівнях, популяризацію адміністративних послуг, взаємодію населення з органами влади, моніторинг проблем громадян і підвищення їх задоволеності.

Впровадження таких сервісів підвищує прозорість та інформаційну відкритість діяльності органів влади, створюючи єдиний інформаційний простір і забезпечуючи зручні соціально орієнтовані рішення. Таким чином, інноваційні сервіси слугують основою для формування ефективної системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на потреби суспільства.

3.3 Аналіз зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами публічної влади: уроки для України

У розвинених країнах Європи та світу інститут надання адміністративних послуг є зразковим механізмом, який базується на принципах транспарентності, демократичності та ефективності. Ця система спрямована на забезпечення раціонального вирішення проблем громадян, що сприяє підвищенню рівня їхнього життя. У зв'язку з цим вивчення міжнародного досвіду у сфері надання публічних послуг стає актуальним для розробки та адаптації дієвої моделі співпраці органів влади з громадянським суспільством в Україні.

У таких країнах, як Велика Британія, Канада та США, застосовуються теоретичні підходи "публічних послуг" і "державного менеджменту". Ці підходи забезпечують гармонійне поєднання використання понять "адміністративні" та "державні послуги". У країнах Європейського Союзу поширеними є терміни "публічні", "державні" та "управлінські послуги", які мають спільну мету – задоволення потреб населення.

Україна, задекларувавши себе як соціально відповідальну державу, реалізує політику надання послуг, орієнтовану на створення умов для гідного життєвого рівня громадян. Вона бере на себе обов'язок забезпечення доступу до якісних послуг, що охоплюють всі рівні державного управління та сфери суспільної діяльності. Такий підхід формує концепцію взаємодії держави та громадян у режимі "служіння", що передбачає надання послуг усіма структурними елементами держави.

На шляху до ринкової економіки та реформування суспільних відносин Україна здійснила ключові кроки, серед яких: зміна структури власності, демонтаж адміністративно-командної системи, лібералізація економіки, стимулювання підприємництва та формування конкурентного ринку товарів і послуг. Ці перетворення спрямовані на те, щоб кожний громадянин мав можливість вимагати високого рівня якості послуг, які забезпечують органи влади.

Концепція "сервісної держави" набрала популярності в 1980-1990-х роках, коли вона стала основою для реформ у США та країнах Західної Європи. Впровадження цієї концепції дозволило створити розгалужену нормативно-правову базу, яка регламентує відносини між владою, фізичними та юридичними особами. Завдяки цьому в більшості зазначених країн сформовані дієві механізми взаємодії громадян із державними установами, що забезпечують високу якість надання адміністративних послуг⁵⁹⁶⁰⁶¹⁶² 63646566.

У 1992 році Рада міністрів Франції ухвалила один із найважливіших документів у сфері публічного управління – «Хартію про надання державних послуг». Цей документ став фундаментом для реформування державної

⁵⁹ Дубич К.В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері : досвід Великобританії [електронний ресурс] / К.В. Дубич // Публічне адміністрування : теорія та практика. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. – 2012. – Вип. 2. – Режим доступу : [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf)

⁶⁰ Щербаківська Л.М. Концептуалізація державних послуг / Л.М. Щербаківська // Вісник АМСУ. Серія : "Державне управління". – 2014. – № 2 (11). – С.120–125.

⁶¹ Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді [електронний ресурс] // Регуляторна стратегія : практика регулювання. – Режим доступу : www.academia.org

⁶² Драган І.О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади : зарубіжні практики [електронний ресурс] / І.О. Драган // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2014. – № 4. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=703>

⁶³ Публичные услуги : правовое регулирование (российский и зарубежный опыт) : сборник / под общ. ред. Е.В. Гриценко, Н.А. Шевелевой. – М. : Волтерс Клувер, 2007. – 256 с.

⁶⁴ Шабатіна І. Досвід країн європейського союзу з надання публічних послуг населенню / І. Шабатіна // Актуальні проблеми державного управління. – зб. наук. праць. Вип. 2 (24). – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – С. 92–99.

⁶⁵ Євтушенко О.Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Політичні науки. – Т.122. – Вип. 109. – С. 32–37.

⁶⁶ Лис А.Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади / А.Б. Лис // Науковий журнал "Аспекти публічного управління". – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. № 9 (23). – С. 45.

служби, забезпечуючи орієнтацію на потреби громадян і підвищення ефективності управлінських процесів. Основна ідея Хартії полягає у формуванні сервісного підходу до надання державних послуг, який відповідає принципам сучасного публічного управління.

Одним із ключових принципів, закріплених у документі, є рівність. Він передбачає рівноправний доступ до державних послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи інших чинників. Цей принцип забезпечує соціальну справедливість та створює умови для збалансованого розвитку суспільства.

Другим важливим принципом є об'єктивність, яка гарантує неупередженість і прозорість у процесі надання державних послуг. Це включає чітке дотримання законодавства, відсутність дискримінації та забезпечення максимального рівня довіри з боку громадян до органів публічної влади.

Наступність, як третій принцип, спрямована на забезпечення стабільності та безперервності надання державних послуг. Це означає, що зміни у владі чи структурі державного управління не повинні впливати на якість чи доступність послуг для громадян. Такий підхід гарантує передбачуваність і стабільність у відносинах між владою і суспільством.

Окремий акцент у Хартії зроблено на адаптацію до змін у вимогах та очікуваннях громадян. Державні органи повинні постійно враховувати нові соціальні, економічні та технологічні виклики, розробляючи та впроваджуючи інноваційні підходи до надання послуг. Це передбачає використання сучасних інформаційних технологій, створення інклюзивного середовища та забезпечення простоти доступу до адміністративних послуг.

Забезпечення прозорості та підзвітності у взаємодії з громадянами також є важливими аспектами Хартії. Прозорість передбачає відкритість процедур надання послуг, доступність інформації про всі етапи процесу та можливість контролю з боку суспільства. Підзвітність означає, що державні

службовці повинні нести відповідальність за свої дії, а громадяни мають право на зворотний зв'язок і вирішення можливих конфліктів.

Документ також наголошує на простоті та доступності послуг, що включає спрощення процедур, зменшення бюрократичних бар'єрів і створення зручних умов для звернення громадян до державних органів. Це сприяє підвищенню ефективності та оперативності обслуговування, зменшуючи витрати часу й ресурсів як для громадян, так і для держави⁶⁷.

У 1991 році у Великобританії розроблено Програму «Хартія громадянина», відому як «Біла книга». Документ визначив основні принципи надання публічних послуг, яких уряд прагнув дотримання у всіх державних установах. Досвід Великобританії в підвищенні якості адміністративних послуг відіграє важливу роль, зокрема через активну участь місцевих рад у забезпеченні їхньої якості. Важливим елементом є місцеві угоди щодо громадських послуг, спрямовані на підсилення ролі рад у наданні послуг територіальним громадам, із розробкою національних показників для оцінювання їхньої діяльності.

Система надання адміністративних послуг Великобританії охоплює широкий спектр питань, включаючи звернення у житловій сфері, реєстрацію виборців, ліцензування, планування і оподаткування земельної власності, регулювання паркування, ліцензії в автотранспортній сфері, а також доступ до загальної і локальної інформації. Особливу увагу приділено питанням, пов'язаним із Радою податків та бізнесових ставок⁶⁸.

Відповідно до Конституції Німеччини (ст. 20), яка проголошує федеративний устрій, функціонують як федеральний рівень влади, так і органи законодавчої, виконавчої та судової влади у кожній із земель. Незважаючи на відмінності у регулюванні надання адміністративних послуг

⁶⁷ Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління / А.Б. Лис. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2016. – С. 47.

⁶⁸ Бригіневич І.І. Центри надання адміністративних послуг : створення та організація діяльності : практ. посіб. / І.І. Бригіневич, С.І. Ванько, В.А. Загайний та ін. ; за заг. ред. В.П. Тимошука. – К. : СПД Москаленко О.М., 2010. – С. 253.

у різних землях, механізм залишається високорозвиненим, що дозволяє громадам вирішувати понад 80 % звернень громадян.

Німеччина стала однією з перших країн, яка впровадила модель «єдиного вікна» для отримання адміністративних послуг, що передбачає мінімізацію кількості візитів. Спектр послуг у таких центрах залежить від попиту та їхньої оперативності. Близько 80 % послуг стосуються видачі посвідчень особи, паспортів, реєстрації місця проживання, отримання податкових карток. Інші 20 % включають надання довідок, консультацій, видачу формулярів, засвідчення документів, роботу бюро знахідок, продаж туристичних матеріалів, мап міст тощо.

Особливістю є відсутність соціальних послуг, дозволів на будівництво та послуг реєстрації актів цивільного стану в універсамах послуг через законодавчі особливості. Для таких сфер створено окремі установи, спеціалізовані на їх виконанні. Система орієнтована на забезпечення доступності швидких послуг із чітким поділом компетенцій між державними і місцевими органами⁶⁹.

Хартія споживачів послуг державних служб, ухвалена в Бельгії у 1993 році, стала ключовим прикладом комплексної програми, спрямованої на вдосконалення взаємодії між державними органами, установами та громадянами, які виступають замовниками й споживачами державних послуг. Документ закріпив основоположні засади побудови відносин, що включали забезпечення орієнтованості на клієнта, підвищення рівня довіри до державних установ, спрощення процедур взаємодії, а також розвиток механізмів моніторингу й оцінювання задоволеності споживачів.

Португалія, слідуючи міжнародному досвіду, ухвалила у тому ж 1993 році «Хартію якості державних послуг», яка поширювалась на послуги, що надаються центральними органами влади та муніципалітетами. Основний акцент документа був спрямований на підзвітність посадових осіб,

⁶⁹ Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О.І. Васильєва, Н.В. Васильєва, О.С. Ігнатенко та ін. – К. : НАДУ, 2012. – С. 29-30.

прозорість процедур надання послуг, формування довіри громадян до інституцій влади, а також забезпечення рівного доступу до участі у конкурсах. Хартія визначила обов'язковість створення сприятливих умов для взаємодії між населенням та адміністративними структурами, підкреслюючи необхідність спрощення доступу до публічних послуг і підвищення їх якості⁷⁰.

В Австрії правове регулювання адміністративних процедур здійснюється на основі Загального закону про адміністративну процедуру. У Естонії законодавство у цій сфері представлено спеціальними законами про адміністративну процедуру. У Польщі діє Кодекс адміністративного провадження, який регламентує задоволення потреб населення через надання послуг органами влади або шляхом укладання договорів із приватними підприємцями.

У багатьох нових країнах-членах Європейського Союзу, таких як Латвія, Чехія та Угорщина, законодавство передбачає самостійність місцевих органів влади у вирішенні питань, пов'язаних із потребами місцевого населення.

Закони «Про місцеві органи влади» визначають право самоврядування на організацію та фінансування процесів і процедур надання муніципальних послуг. Такі норми сприяють розвитку муніципального управління та адаптації послуг до потреб громадян. У Латвії Закон «Про місцеві органи влади» зосереджується на забезпеченні якісного надання муніципальних послуг населенню. У країнах Європейського Союзу муніципальні послуги зазвичай класифікують за обов'язковістю: обов'язкові та необов'язкові. Органи місцевого самоврядування мають право визначати доцільність та фінансування надання послуг, які не передбачено законодавством, що забезпечує гнучкість у реагуванні на локальні потреби. Латвія демонструє прогрес у впровадженні електронних послуг через

⁷⁰ Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління / А.Б. Лис. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2016. – С. 48-49.

Портал латвійських державних і муніципальних послуг, що базується на концепції е-послуг і використанні електронного підпису. Литва також характеризується розвиненою електронною інфраструктурою, що включає створення порталу водіїв, бібліотеки електронних послуг, реєстрацію приватних підприємств та акціонерних товариств. Запровадження електронної системи обслуговування сприяє спрощенню доступу до послуг та підвищенню їхньої ефективності ⁷¹.

У країнах Північної Америки та Європейського Союзу поняття «публічні послуги» залишається недостатньо систематизованим, охоплюючи широкий спектр форм взаємодії між владою та населенням. У Сполучених Штатах функціонування федеральних органів влади структуровано за чотирма основними напрямками: послуги для громадян, методи надання послуг, підтримка процесів надання послуг та управління державними ресурсами.

Напрямок «послуги для громадян» охоплює 19 галузей, серед яких оборона, національна безпека, освіта, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги, наука, інновації та економічний розвиток. Кожна галузь поділяється на піднапрями, що забезпечують деталізацію та ефективність обслуговування.

Найповнішою класифікацією публічних послуг може похвалитися Німеччина, де послуги федерального уряду (приблизно 400 видів) згруповано за вісьмома категоріями. Проте три з них охоплюють 73 % загального обсягу послуг: збір, обробка та надання загальної та спеціалізованої інформації; опрацювання заяв і звернень до органів державної влади; забезпечення доступу до фінансової допомоги, участі в грантових конкурсах та інших формах державної підтримки. Така класифікація сприяє підвищенню

⁷¹ Васильєва Н.В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр. : 25.00.02 / Н.В. Васильєва. – Акад. муніцип. упр. – К., 2014. – С. 15.

прозорості та ефективності взаємодії між громадянами та державними установами⁷².

Удосконалення механізмів державного управління адміністративними послугами в Україні має бути спрямоване на подолання застарілих технологій «сильної держави», орієнтованих на абсолютну владу закону та авторитет чиновників, що продовжують безсистемне та некваліфіковане втручання у соціальні процеси. Державні органи повинні діяти в межах делегованих їм повноважень, дотримуючись чіткого розмежування компетенцій між установами та їхніми посадовими особами.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що механізми державного управління у сфері публічних послуг формуються з урахуванням політичних, правових, культурних і історичних особливостей кожної країни. Адміністративні реформи у розвинених країнах акцентують увагу на взаємодії між органами влади, населенням і організаціями під час надання послуг. Попри відсутність окремих законів про публічні послуги в багатьох країнах, ефективно діють кодекси та програми адміністративної процедури, що підвищують відповідальність органів за якість надання послуг.

Сучасними формами організації адміністративних послуг є «універсами послуг», модель «єдиного вікна» та електронні сервіси. Такі підходи забезпечують спрощення доступу громадян до послуг, зменшення бюрократичних процедур і підвищення ефективності взаємодії між громадянами та державними установами.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду функціонування механізмів надання адміністративних послуг свідчить про те, що успішні моделі публічного адміністрування в країнах Європейського Союзу, Північної Америки та інших розвинених державах ґрунтуються на принципах прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтованості на громадянина. Впровадження концепції "сервісної держави" дозволило значно підвищити

⁷² Щербаківська Л.М. Концептуалізація державних послуг / Л.М. Щербаківська // Вісник АМСУ. Серія : "Державне управління". – 2014. – № 2 (11). – С.120–125.

рівень довіри до державних інституцій через створення доступних, швидких та якісних механізмів взаємодії громадян із владою.

Україна, перебуваючи на шляху реформування державного управління, може врахувати ключові елементи успішного досвіду інших країн, зокрема: забезпечення якісної інфраструктури надання послуг, розширення спектра електронних сервісів, упровадження моделі "єдиного вікна", чіткої класифікації послуг та відповідальності органів влади за їхню якість. Ефективність таких змін має базуватися на гармонійному поєднанні правових, організаційних та інформаційних інструментів, спрямованих на задоволення потреб населення.

Реалізація зазначених кроків сприятиме не лише підвищенню рівня адміністративного обслуговування громадян, але й формуванню соціально відповідальної держави, орієнтованої на потреби людини, що відповідає європейським стандартам державного управління.

ВИСНОВКИ

У ході магістерського дослідження здійснено наукове узагальнення та запропоновано шляхи оптимізації надання адміністративних послуг населенню органами публічної влади та на основі позитивного світового досвіду у досліджуваній сфері сформульовано наступні висновки:

- у межах дослідження було охарактеризовано понятійно-категоріальний апарат системи надання адміністративних послуг. Зазначено, що немає єдиного тлумачення таких термінів, як "послуга" та "публічна послуга". Відповідно до чинного нормативно-правового забезпечення, "публічна послуга" визначається як результат реалізації владних повноважень суб'єктом надання за заявою фізичних або юридичних осіб, спрямований на зміну, набуття чи припинення їхніх прав або обов'язків. Адміністративні послуги, у свою чергу, є різновидом публічних послуг, які надають органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та інші уповноважені суб'єкти в рамках реалізації своїх владних повноважень. Забезпечення надання якісних адміністративних послуг є одним із ключових завдань сучасної держави. Організаційне забезпечення цього процесу, особливо на місцевому рівні, здійснюється через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Створення та функціонування ЦНАПів є важливим етапом реформи місцевого самоврядування, спрямованої на децентралізацію, підвищення доступності та якості послуг для громадян;

- проаналізовано нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні. Основу правового забезпечення у цій сфері складають Конституція України, що визначає загальні засади регулювання суспільних відносин, кодекси, закони України, постанови Кабінету Міністрів та локальні акти. Усі ці документи формують комплексну правову базу, яка регламентує взаємовідносини між державою та громадянами у процесі надання адміністративних послуг.

Закон України "Про адміністративні послуги" відіграє ключову роль у впровадженні нової моделі публічного управління, заснованої на принципах відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Він встановлює правові та організаційні механізми, які гарантують реалізацію прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері адміністративних послуг;

- Узагальнено основні принципи, підходи та вимоги до надання адміністративних послуг, які є ключовими для побудови ефективної моделі публічного управління у форматі сервісної держави. До основних принципів належать: забезпечення функціонування моделі «єдиного вікна»; дебіюрократизація адміністративної системи; підвищення ефективності, прозорості та доступності інформації про діяльність органів публічної влади; впровадження єдиних стандартів оцінки якості послуг; забезпечення доступності адміністративних послуг; легалізація медіації у вирішенні спорів; протидія та запобігання корупції; інтеграція механізмів громадського контролю.

Сервісний підхід до публічного управління базується на таких напрямках оптимізації, як розвиток мережевої взаємодії органів влади, впровадження електронного урядування, удосконалення комунікаційних технологій для контролю і планування, а також розвиток онлайн-сервісів і механізмів багатосторонньої взаємодії, що дозволяють громадянам брати активну участь у співпраці з владою.

Встановлені стандарти надання адміністративних послуг не можуть знижувати їх якість або суперечити нормам закону. Адміністративні послуги надаються через суб'єктів надання, центри надання адміністративних послуг та Єдиний державний портал адміністративних послуг. На місцевому рівні стандарти публічних послуг затверджуються органами місцевого самоврядування та передбачають типову структуру. До цієї структури входять: загальні положення; визначення категорій отримувачів послуги; перелік необхідних документів; послідовність дій отримувачів і

адміністративних органів; терміни виконання; причини відмови; опис результату; розмір плати; вимоги до працівників, які забезпечують послугу; умови надання послуги людям похилого віку, інвалідам тощо;

- У ході дослідження було проаналізовано систему надання адміністративних послуг населенню, яка функціонує на основі сформованої нормативно-правової бази. Однак для подальшого вдосконалення системи необхідно спрямувати зусилля на розробку наукових підходів до поліпшення законодавчого забезпечення, що дозволить підвищити якість адміністративних послуг, зокрема з урахуванням змін, обумовлених адміністративно-територіальною реформою та процесом об'єднання територіальних громад.

У контексті децентралізації та модернізації надання публічних послуг одним із ключових завдань є створення ефективного правового забезпечення відносин між суб'єктами та отримувачами послуг. Важливо також нормативно врегулювати статус суб'єкта, який надає адміністративні послуги, як центрального елемента системи, а також забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу.

Закон України "Про адміністративні послуги" чітко визначає коло суб'єктів, які можуть здійснювати надання адміністративних послуг. Серед таких суб'єктів важливу роль відіграють органи місцевого самоврядування, включно з центрами надання адміністративних послуг. Зокрема, Центр надання адміністративних послуг у місті Калуші є прогресивною, інноваційною структурою, яка демонструє ефективність у забезпеченні якісного обслуговування громадян. Центр активно впроваджує сучасні підходи до організації роботи, відповідно до вимог реформ у сфері децентралізації та сервісного управління;

- Висвітлено ключові перспективи реформування системи надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні. Серед пріоритетних завдань визначено впровадження інноваційних сервісів електронного урядування, які мають забезпечити доступ до даних державних

реєстрів і інформаційних систем під час міжвідомчої взаємодії, обробку електронних документів від громадян, а також інтеграцію з єдиним державним порталом адміністративних послуг. Ці сервіси повинні відповідати єдиним стандартам, відкритим форматам і протоколам, а їх розробка та впровадження мають здійснюватися власниками інформаційних систем.

До перспективних електронних сервісів належать Єдиний державний портал адміністративних послуг, волонтерський Портал державних послуг, он-лайн платформи, такі як "Будинок юстиції", податкові сервіси та портали регіональних центрів надання адміністративних послуг. Їхній розвиток сприятиме підвищенню доступності, прозорості та якості надання адміністративних послуг.

Аналіз міжнародного досвіду забезпечення якості адміністративних послуг висвітлює низку викликів, які постають перед українськими органами влади. Основними з них є: переосмислення державними службовцями та працівниками місцевого самоврядування своїх функцій у контексті потреб демократичного суспільства; необхідність формування кадрового складу з компетентних фахівців, які володіють сучасними управлінськими навичками та орієнтовані на постіндустріальні цінності; підвищення етичного, інтелектуального та професійного потенціалу цих працівників.

Впровадження зазначених реформ дозволить Україні створити сервісну модель державного управління, орієнтовану на інтереси громадян, забезпечити сталий розвиток суспільства та сприяти інтеграції в європейський адміністративний простір;

- Розроблено пропозиції для вдосконалення процесу надання адміністративних послуг на місцевому рівні. По-перше, відсутність чітко визначених критеріїв оцінювання якості адміністративних послуг залишається проблемою, яка впливає на ефективність роботи місцевих органів влади. У зв'язку з цим, запровадження системи оцінювання критеріїв якості стає необхідним кроком для підвищення результативності діяльності

органів місцевого самоврядування. Основною метою такої оцінки є захист прав і свобод громадян та забезпечення реалізації повноважень, закріплених за органами місцевого самоврядування на законодавчому рівні. Успішна імплементація механізмів оцінювання якості потребує чітко встановлених умов, послідовності дій та визначених етапів процедури.

По-друге, протягом останніх років в Україні активно впроваджуються інструменти електронного урядування в діяльність органів місцевого самоврядування. Водночас залишається необхідність розширення електронних сервісів для підвищення доступності та зручності отримання адміністративних послуг. До таких інструментів слід віднести створення особистих кабінетів користувачів, впровадження практики електронної реєстрації до дошкільних навчальних закладів, можливість онлайн-стеження за станом розгляду заяв на отримання адміністративної послуги, а також забезпечення доступу до завантаження бланків заяв та документів дозвільного характеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Як надавати управлінські послуги : Людина і виконавча влада у контексті адміністративної реформи / В. Авер'янов // Людина і влада. – 2000. – № 3–4. – С. 28–30.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упорядник В.П. Тимошук. – К. : Факт, 2003. – 496 с.
3. Аналітичний звіт "Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах – партнерах Проекту ПРОМІС". – К., 2019. – 41 с. [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf
4. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади / О. Бабінова [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.Ua/Monitor/September/6.htm>.
5. Буренко Т.О. Електронне врядування – запорука ефективної системи державних адміністративних послуг України / Т.О. Буренко // Стратегія регіонального розвитку : формування та механізми реалізації : матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю (30 жовт. 2009 р., Одеса) – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – С. 291–292.
6. Буренко Т.О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні : дис. канд. держ. упр. : 25.00.01 / Т.О. Буренко. – НАДУ при Президентові України. – К., 2011. – 228 с.
7. Бригіневич І.І. Центри надання адміністративних послуг : створення та організація діяльності : практич. посіб. / І.І. Бригіневич, С.І. Ванько, В.А. Загайний та ін. ; за заг. ред. В.П. Тимошука. – К. : СПД Москаленко О.М., 2010. – 440 с.

8. Васильєва Н.В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр. : 25.00.02 / Н.В. Васильєва. – Акад. муніцип. упр. – К., 2014. – 36 с.
9. Відкритість та прозорість органів державної влади в контексті законодавства про доступ до публічної інформації / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ : [б. в.], 2012. – 115 с.
10. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді [електронний ресурс] // Регуляторна стратегія : практика регулювання. – Режим доступу : www.academia.org
11. Гнидюк Н.А. Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін / Н.А. Гнидюк // Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. В.І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – Вип. 1. – С. 202–212.
12. Гончарук Н. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні / Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Публічне управління. – 2011. – № 1(5). – С. 26–32.
13. Господарський кодекс України // ВВР України. – 2003. – № 18, № 19/20, № 21/22. – Ст. 144.
14. Грабар Н.С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні / Н.С. Грабар // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – № 1. – С. 33–39. [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6
15. Державне управління та державна служба : словник-довідник // уклад. Ю. Оболенський, – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – 480 с.
16. Деякі питання застосування принципу мовчазної згоди : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 р. № 77

[електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2010-p

17. Деякі питання надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовт. 2010 р. № 915 // Офіц. вісн. України. – 2010. – № 78. – Ст. 2749.

18. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p

19. Деякі питання надання платних адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 січ. 2011 р. № 33 // Офіц. вісн. України. – 2011. – № 4. – Ст. 216.

20. Деякі питання платних державних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2009 р. № 234 // Офіц. вісн. України. – 2009. – № 21. – Ст. 675.

21. Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації : досвід, аналіз, методичні рекомендації / О. Андреев, П. Остапенко. – К., 2017. – 96 с

22. Джиґа Т. Впровадження електронних адміністративних послуг в Україні : проблеми і перспективи / Т. Джиґа // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 76–79.

23. До проекту Закону України "Про адміністративні послуги" : пояснювальна записка від 9 листоп. 2011 р. / Адміністрація Президента України [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=41734

24. Драган І.О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади : зарубіжні практики [електронний ресурс] / І.О. Драган // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2014. – № 4. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703>

25. Дубич К.В. Менеджеріалізм у наданні державних послуг населенню в соціальній сфері : досвід Великобританії [електронний ресурс] / К.В. Дубич // Публічне адміністрування : теорія та практика. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. – 2012. – Вип. 2. – Режим доступу : [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12dkvsdv.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12dkvsdv.pdf)

26. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. [електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

27. Єдиний державний портал адміністративних послуг [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.gov.ua/>

28. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні : Монографія / за заг. ред. В.Д. Бакуменка, В.М. Князева ; кол. авт. : В.Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Л.М. Гогіна, І.В. Козюра, С.О. Кравченко, Ю.Г. Кальниш, Л.Г. Штика. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 172 с.

29. Євтушенко О.Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Політичні науки. – Т.122. – Вип. 109. – С. 32–37.

30. Ємець А.В. Підвищення якості послуг органів виконавчої влади / А.В. Ємець // Державне будівництво. – 2007. – № 2. [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2007_2_11

31. Жарая С.Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг [електронний ресурс] / С. Б. Жарая // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2013. – Вип. 2. – С. 28–35. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_2_5.pdf

32. Жарая С.Б. "Прозорий офіс" як практика надання адміністративних послуг сучасного європейського рівня [електронний ресурс] / С.Б. Жарая // Ефективність державного управління. – 2009. – №2. – Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Zharaja.pdf.

33. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О.І. Васильєва, Н.В. Васильєва, О.С. Ігнатенко та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 56 с.

34. Калинець Н.І. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою / Н.І. Калинець // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 211–219. [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_28

35. Капуловський А.В. Нормативно-правові засади надання адміністративних послуг : їх еволюція та сучасний стан / А.В. Капуловський // Державне управління : теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 246–254.

36. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

37. Клімушин П.С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : [монографія] / П.С. Клімушин. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2016. – 524 с.

38. Козак В.І. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної моделі / В.І. Козак. // Публічне адміністрування : теорія та практика. – 2017. – Вип. 2. [електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02\(18\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02(18)/5.pdf)

39. Козаченко Ю.В. Запровадження критеріїв оцінювання якості надання публічних послуг / Ю.В. Козаченко // Інвестиції : практика та досвід. – № 16/2018. – С. 82–86.

40. Коліушко І. Корупційні ризики надання адміністративних послуг та контрольно-наглядової діяльності в Україні / І. Коліушко, В. Тимощук, О. Банчук та ін. ; Центр політико-правових реформ, Фонд "Демократичні ініціативи". – К. : Вид. Москаленко О.М. ФОП, 2009. – 196 с.

41. Конституція України : від 28 черв. 1996 р. / Верховна Рада України // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
42. Конотопцев О.С. Використання технологій електронного урядування в процесі надання адміністративних послуг [електронний ресурс] / О. С. Конотопцев // Державне будівництво. – Х. : ХарПІДУ НАДУ, 2013. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/1/03.pdf>.
43. Концепція реформування публічної адміністрації. Проект ЦППР [електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf
44. Космідайло В. Державні послуги : місце в системі державного управління та їх класифікація [електронний ресурс] / В. Космідайло // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2012. – №7. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1250>
45. Куц Ю.О. Проблемне поле державного управління : концептуальна демаркація / Ю.О. Куц // Публічне управління : теорія та практика. – 2011. – № 1. – С. 3–10.
46. Куц Ю.О. Якість надання управлінських послуг як чинник ефективності місцевого управління [електронний ресурс] / Ю.О. Куц // Державне будівництво. – 2011. – № 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/index.html>
47. Лахижа М.І. Удосконалення надання адміністративних послуг в Республіці Болгарія : ретроспективний аналіз / М.І. Лахижа // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : ДокНаукДержУпр, 2013. – Вип. 4. – С. 58–63.
48. Легеза Є.О. Оцінювання якості надання публічних послуг в Україні / Є.О. Легеза // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. – 2016. – № 1. – С. 91–97.
49. Ліпенцев А.В. Адміністративні послуги в Україні : поняття та сутність / А.В. Ліпенцев, Ю. М. Жук // Ефективність державного управління :

зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ. – 2015. – Вип. 42. – С. 140–149.

50. Літвінов О. Доступ громадян до адміністративних послуг із використанням ІТ-технологій [електронний ресурс] / О. Літвінов // Центр політико-правових реформ. – Режим доступу : <http://pravo.org.ua/2011-07-20-17-42-30/1661-dostup-hromadian-do-administratyvnykh-posluh-izvykorystanniam-it-tekhnohii.html>.

51. Лис А. Концепція надання послуг населенню органами державної влади і органами місцевого самоврядування / А. Лис // Публічне адміністрування : теорія та практика : електронний збірник наукових праць. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 2 (14). – Режим доступу : <http://dbuapa.dp.ua/zbirnik/2015-02%2814%29/3.pdf>

52. Лис А.Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління / А.Б. Лис. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2016. – 265 с.

53. Лис А.Б. Проблемні питання надання послуг населенню органами державної влади та місцевого самоврядування / А.Б. Лис // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : ХарРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 4 (51). – С. 162–169.

54. Лис А.Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади / А.Б. Лис // Науковий журнал "Аспекти публічного управління". – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. № 9 (23). – С. 43–50.

55. Лопушинський І.П. Упровадження електронного урядування в роботу органів виконавчої влади України як вагома складова реформування державної служби / І.П. Лопушинський // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : ДокНаукДержУпр, 2010. – № 2. – С. 194–198.

56. Маркевич О. Адміністративні послуги в контексті децентралізації / О. Маркевич // Юридична газета : онлайн вид. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/administrativni-poslugi-v-konteksti-decentralizaciyi.html>

57. Михайлюк Я.Б. Адміністративні послуги у країнах європейського союзу та Україні (порівняльно-правовий аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук : спец. 12.00.07 "адміністративне право і процес ; фінансове право ; інформаційне право" / Я.Б. Михайлюк. – Запоріжжя, 2016. – 20 с.

58. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник : [у 2-х т.] / С.В. Мочерний [та ін.] ; за ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, Т. 2 : О-Я. – 2011. – 568 с.

59. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В. Тимошук / Асоціація міст України – К. : ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. – 124 с.

60. Науково-практичний коментар до Закону України "Про адміністративні послуги" / За заг. ред. В.П. Тимошука. – К. : ФОП Москаленко О. М., 2013. – 392 с.

61. Ольшанський О.В. Надання публічних послуг у громаді : стандарти та критерії / О.В. Ольшанський // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 3. – С. 156–162. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/3/03.pdf>

62. Податковий кодекс України // ВВР України. – 2011. – № 13/14, № 15/16, № 17. – Ст. 112.

63. Позняк А.О. Напрямки підвищення якості надання громадських послуг населенню / А.О. Позняк // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-

Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. – 2015. – Т. 254, Вип. 242. – С. 86–92.

64. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

65. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва : Закон України від 21.04.2011 № 3263-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17

66. Про внесення змін до Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" щодо проведення електронної реєстрації : Закон України від 19 жовтня 2010 р. № 2609-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2609-17>

67. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588 : Постанова Кабінету Міністрів України від від 14 серпня 2019 р. № 714 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2019-п>

68. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців : Закон України від від 15 травня 2003 р. № 755-15 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

69. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах: Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради Європи від 21 травня 2008 р. [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrmediation.com.ua/files/directive_ukr1.pdf

70. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15

71. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1629-IV // Відом. Верховної Ради України. – 2004. – № 29. – Ст. 367.

72. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 р. № 44 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-п

73. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січ. 2010 р. № 66 // Офіц. вісн. України. – 2010. – № 6. – Ст. 260.

74. Про затвердження переліку груп власних надходжень бюджетних установ, вимог щодо їх утворення та напрямів використання : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 трав. 2002 р. № 659 //Офіц. вісн. України. – 2002. – № 21. – Ст. 1032.

75. Про затвердження переліку певних дій щодо провадження господарської діяльності або видів господарської діяльності, які не можуть провадитися на підставі подання декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства : Постанова Кабінету Міністрів від 25 серпня 2010 р. № 725 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2010-п

76. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 черв. 2007 р. № 494-р // Уряд. кур'єр. – 2007. – № 126.

77. Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1076-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/1076-2011-р

78. Про затвердження Положення про державного адміністратора і порядок його взаємодії з регіональними, місцевими дозвільними органами та суб'єктами господарювання : Наказ Мінекономрозвитку від 12 січня 2012 р. № 28 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0049-12

79. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів від 3 січня 2013 р. № 13 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-p

80. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 р. № 57 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-p

81. Про затвердження Порядку повідомлення адміністратора або дозвільного органу про відповідність матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 травня 2006 р. № 685 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/685-2006-p

82. Про затвердження Примірної форми анкети : Наказ Держкомпідприємництва від 3 липня 2009 р. № 114 [електронний ресурс]. – Режим доступу : www.dkrp.gov.ua/info/26

83. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-p

84. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-p

85. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.04.2017 № 275-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-p>

86. Про заходи щодо впровадження адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98 // Офіц. вісн. України. – 1998. – № 21. – Ст. 32.

87. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 лип. 2009 р. № 737 // Офіц. вісн. України. – 2009. – № 54. – Ст. 1871.

88. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/393/96-вр>

89. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

90. Про оподаткування прибутку підприємств : Закон України від 28 груд. 1994 р. № 334/94-ВР // Відом. Верхов. Ради України. – 1995. – № 4. – Ст. 28.

91. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19.05.2011 № 3392-VI [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17

92. Про порядок використання коштів, отриманих органами державної влади від надання ними послуг відповідно до законодавства, та їх розміри : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 черв. 2001 р. № 702 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 26. – Ст. 1178.

93. Про соціальні послуги : Закон України № 966-IV від 19.06.2003 р. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>

94. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.04.2014 р. №333-р. [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р>

95. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p>

96. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р [електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/90-2006-p

97. Про утворення Комісії з питань удосконалення порядку надання державних та адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 трав. 2009 р. № 486 // Офіц. вісн. України. – 2009. – № 37. – Ст. 1257.

98. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг / [В. Тимошук, Є. Школьний, А. Колохіна, Є. Бородин,] ; за заг. ред. В. Тимошука. – К. : ФОП Москаленко О.М., 2017. – 73 с.

99. Серант А. Оцінка якості надання адміністративних послуг / А. Серант, І. Огірко [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_42/fail/18.pdf

100. Серьогіна Т. Суб'єкт надання публічної послуги : нормативно-правове забезпечення діяльності. / Т. Серьогіна [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_55/fail/20.pdf

101. Скороход О.П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О.П. Скороход // Стратег. Пріоритети : наук.- ан. щокв. зб. – 2010. – №1. – С. 41–46.

102. Теорія та історія державного управління : [навч. посіб.] / Н.М. Мельтюхова, Г.С. Одінцова, В.Д. Дзюндзюк [та ін.]. – К. : Вид. дім. “Професіонал”, 2008. – 288 с.

103. Тимошук В. Адміністративні послуги : Посібник / В. Тимошук // Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – К. : ТОВ "Софія-А". – 2012. – 104 с.

104. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В. Тимошук / Асоціація міст України – К. : ТОВ ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. – 124 с.

105. Фуглевич К.А. Стан наукових досліджень правової природи адміністративних послуг / К.А. Фуглевич // Право та державне управління. – 2013. – № 4. – С. 74–78.

106. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Калуської міської ради : офіційна веб-сторінка [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://my.gov.ua/info/servicecenter/1701/details>

107. Чемерис А.О. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А.О. Чемерис, М.Д. Лесечко, А.В. Ліпенцев та ін. // Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.

108. Шабатіна І. Досвід країн європейського союзу з надання публічних послуг населенню / І. Шабатіна // Актуальні проблеми державного управління. – зб. наук. праць. Вип. 2 (24). – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – С. 92–99.

109. Щербаківська Л.М. Концептуалізація державних послуг / Л.М. Щербаківська // Вісник АМСУ. Серія : "Державне управління". – 2014. – № 2 (11). – С.120–125.

110. Щодо напрямів вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні : Аналітична записка [електронний ресурс]. – Режим доступу : http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/admin_poslug-71b6f.pdf